



Kandidatuppsats

Uppdragsutbildningsprogram för Försvarsmakten i
samarbete med Högskolan i Halmstad
Kurs FÖ9014, 15 hp

Blev det som det var tänkt?

Hur militärregionerna uppstod ur askan och blev en skvader.

Företagsekonomi

Halmstad 22 maj 2023

Författare: Gustav Bynke, Nils Nyborg

Examinator: Prof. Mike Danilovic

Handledare: Prof. Mike Danilovic, Dr Jasmine Lihua Liu



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Sammanfattning

Författare: Gustav Bynke & Nils Nyborg

Syftet med forskning av organisationsförändring och kommunikation inom FM är att få förståelse för hur kommunikation påverkar implementering av organisationsförändring. Genom att belysa hur kommunikationen har påverkat resultatet av förändringsarbetet. Inledningsvis har styrande dokument i form av direktiv från Högkvarteret avseende etableringen studerats för att få en bakgrund till problemställningen. Empirin har insamlats från intervjuer med nyckelpersoner på Högkvarteret, Västra Militärregionen och Skaraborgs Regemente.

Sammanfattningsvis pekar studien på att det genomfördes en omorganisation som då det gäller den uttalade målsättningen: enhetlighet, tydlighet och enkelhet kan anses något utmanad. Då det saknades en sammanhållen kommunikationsplan och att de planerings och ledningsmetoder Försvarsmakten anvisar möjligen följdes i begränsad omfattning, tolkar författarna det som en orsak till det motstånd eller de negativa attityderna som uttrycktes främst grundade sig i bristen på förståelse för varför förändringen genomfördes.

Försvarsmakten har flera metodbeskrivningar, tillgång till egen forskning inom ämnet men även från olika högskolor och universitet, så det finns stöd att använda sig av vid dessa processer, särskilt då det handlar om kommunikation och förändringsledarskap. Försvarsmakten bör i högre grad använda sig av nyttoperspektivet då personal inom Försvarsmakten avdelas tid för akademiska studier. Ett exempel på detta vore att i högre grad inrikta vilka forskningsfrågor som skall studeras av Försvarsmaktens personal för att därefter kunna omhänderta resultaten och implementera dessa i verksamheten.

Nyckelord: Kommunikation, organisation, militärregion, omorganisation, etablering, utvärdering, attityder

Abstract

Authors: Gustav Bynke & Nils Nyborg

The purpose of research on organizational change and communication within the Swedish Armed Forces is to gain an understanding of how communication affects the implementation of organizational change. By highlighting how communication has affected the outcome of the change work. Initially, documents in the form of directives from Headquarters regarding the establishment have been studied to obtain a background to the problem. The evidence has been gathered from interviews with key personnel at the Headquarters, the Western Military Region, and the Skaraborg Regiment.

In summary, the study points out that a reorganization was carried out which, when it comes to the stated objective: uniformity, clarity, and simplicity, can be considered somewhat challenged. As there was a lack of a coherent communication plan and that the planning and management methods prescribed by the Armed Forces were possibly followed to a limited extent, the authors interpret this as a reason for the resistance or the negative attitudes that were expressed mainly being based on the lack of understanding of why the change was implemented.

The Armed forces have several regulations regarding methods, access to their own research in the subject but also from various colleges and universities, so there is support to use in these processes, especially when it comes to communication and leadership. The Armed Forces should make greater use of the utility perspective when personnel within the Armed Forces are allotted time for academic studies. An example of this would be to focus more on which research questions are to be studied by the personnel of the armed forces to then be able to handle the results and implement them in the operations.

Keywords: Communication, organization, military region, reorganization, establishment, evaluation, attitudes

Förord

Inledningsvis vill författarna tacka professor Mike Danilovic, vid Högskolan i Halmstad som under vintern-våren 2023 varit vår handledare.

Därefter vill vi tacka de kollegor inom Försvarmakten som avsatt tid för att stödja oss genom intervjuer och diskussioner som har fört processen framåt.

Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till våra opponenter och kurskamrater som hjälpte till att forma vår uppsats från en oformlig lermassa till en skvader.

Om författarna

Författarna har sammantaget ca 60 års erfarenhet av tjänstgöring inom Försvarmakten.

Gustav Bynke har tjänstgjort vid Gotland Regemente P18 och vid Totalförsvarets Skyddscentrum i Umeå samt tjänstgjort i brigadstab och regional stab.

Nils Nyborg har tjänstgjort inom Kustartilleriet och Amfibiekåren bland annat som chef Amfibiestridsskolans Ledningsträningsanläggning. Efter ett några utlandsmissioner och arbete som rektor i grund- och gymnasieskola tjänstgör han nu i Högkvarteret på Operationsstaben.

Centrala begrepp

Begrepp	Innebörd
Direktiv	Riktlinje, anvisning, föreskrift (Svenska Akademien, 2015). Inom Försvarmakten används direktiv för att inrikta och samordna Produktionsverksamhet i motsats till Order
Effekter	Förändring(ar) av ett system i operationsmiljön. Effekter eftersträvas som resultat av en insats. Effekter kan vara direkta, indirekta, önskade och oönskade.
Enhet	Underavdelning till Organisationsenhet
Garnison	Garnison är en benämning för all militär verksamhet som bedrivs på samma ort eller plats. Under senare delen av 1900-talet har militära staber, förband, skolor och flottiljer som varit förlagda på samma ort, samlats inom en garnison. Vanligtvis är det ortens namn som givit namn till garnisonen, exempelvis Bodens garnison eller Göteborgs garnison. (Försvarmakten, 2023a) Verksamheten inom en garnison samordnas av en garnisonschef
Kommunikation	Samtal; överföring av information (Svenska Akademien, 2015)
Militärregion	Geografiskt militärt avgränsat område som sammanfaller med flera läns gränser, tillika Organisationsenhet inom Försvarmakten
Målförskjutning/glidning	När uppsatta mål förändras under genomförandet, utan medvetna beslut eller åtgärder Jmf ”mission creep” (Författarna, 2023)
Obstruktion	Substantiv till <i>obstruera</i> , att hindra eller försvåra att något genomförs (Svenska Akademien, 2015)
Order	En (tvingande) befallning (Svenska Akademien, 2015). Används inom Försvarmakten främst inom Insatsverksamhet
Organisationsenhet (OrgE)	En enhet är en grupp, förband, centrum, skola eller motsvarande med ansvar för en definierad uppgift eller sakområde. Försvarmaktens organisationsenheter är angivna i "förordningen (2007:1266) med instruktion för Försvarmakten" och utgörs av Högkvarteret samt förband (regementen och flottiljer), skolor och centrum med egen heraldisk sköld.

Begrepp	Innebörd
Regional ledning	Den inriktning och samordning som chef för militärregion utövar avseende markterritoriell verksamhet omfattande regional säkerhets- och underrättelsetjänst samt ledning av lokalförsvarsförband, hemvärnsförband och tilldelade krigsförband (Försvarmakten, 2022c)
Samordning	”Skapa samband och samarbete mellan olika delar och verksamheter” (Svenska Akademien, 2015)
Vidar	Försvarmaktens ärende- och dokumenthanteringssystem. Funktioner omfattar bland annat digitalt fastställande samt distribution av handlingar.

Innehåll

1. Inledning.....	9
1.1. Bakgrund.....	9
1.2 Historisk återblick.....	9
1.2.1 30-åriga kriget till Andra Världskriget	9
1.2.2 1942 till 1993, Uppkomst och nedgång av Militärområden	9
1.2.3 2000 till 2005, Militärdistriktens tid	10
1.2.4 2005 till 2013, Centraliserad ledning.....	10
1.2.5 2013 till Nutid, Militärregionerna.....	10
1.2.6 Hemvärdnet.....	12
1.3 Problemdiskussion	12
1.4 Syfte	13
2. Metod.....	14
2.1 Vetenskapligt ställningstagande.....	14
2.2 Hermeneutiskt paradig.....	15
2.3 Induktiv ansats	16
2.4 Kvalitativ ansats.....	17
2.5 Metodologisk ansats.....	18
2.6 Undersökningsdesign.....	20
2.7 Urval, deltagare och intervjuteknik.....	21
2.8 Datanära analys.....	22
2.9 Etiska överväganden	23
3. Empiri	24
3.1 Inledning	24
3.1.1 Insamling av empiri	24
3.1.2 Kodning.....	24
3.1.3 Empirimodell	25
3.1.4 Omorganisationens steg.....	26
3.2 Huvudkategori Kommunikation	27
3.2.1 Inledning Kommunikation	27
3.2.2 Empiri Kommunikation	27
3.2.3 Sammanfattning Kommunikation.....	31
3.3 Organisation.....	31
3.3.1 Inledning organisation	31
3.3.2 Empiri Organisation.....	32

3.3.3 Sammanfattning Organisation	34
3.4 Huvudkategori Attityder	35
3.4.1 Inledning Attityder.....	35
3.4.2 Empiri Attityder.....	35
3.4.3 Sammanfattning Attityder.....	38
3.5 Utvärdering	39
3.5.1 Inledning Utvärdering.....	39
3.5.2 Empiri Utvärdering	39
3.5.3 Sammanfattning Utvärdering.....	41
3.6 Sammanfattning Empiri.....	41
4. Teoretisk referensram	42
4.1 Inledning	42
4.2 Kommunikation	42
4.2.1 Kommunikation	42
4.2.2 Shannon & Weaver-modellen (Basmodellen)	42
4.2.3 Schramms relationsmodell.....	43
4.2.4 Brus i kommunikationen.....	44
4.2.5 Kommunikation i organisationer	44
4.2.6 Kommunikationskanaler	45
4.2.7 Vilken information passar i vilken kanal?	46
4.2.8 Förändringskommunikation.....	47
4.3 Organisation.....	48
4.3.1 En organisations aktörer och delar.....	49
4.3.2 Skillnader i organisationer	50
4.3.3 Om beslut, strategier och ledning	50
4.3.4 Organisationsdesign.....	53
4.3.5 Fundamentala organisationsformer.....	55
4.3.6 En jämförelse mellan det fyra organisationsformerna	56
4.3.7 Organisationsförändring	57
4.4 Övrigt underlag	59
5. Analys/Diskussion	61
5.1 Inledning	61
5.2 Diskussion kommunikation	61
5.3 Diskussion organisation.....	64
5.4 Diskussion attityder	67

5.5 Diskussion utvärdering	68
5.6 Sammanfattning diskussion	69
6. Slutsatser	70
6.1 inledning	70
6.2 Kommunikationens roll för organisationen	70
6.3 Kommunikationens roll för attityder	71
6.4 Kommunikation och utvärdering	71
7. Rekommendationer samt förslag till fortsatt forskning	72
7.1 Rekommendationer	72
7.2 Förslag till fortsatt forskning.	72
Referenser	73
Figurlista	76
Bilaga 1 Intervjuguide.....	78

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Under 2010-talet återintroducerades den territoriella indelningen inom Försvarsmakten. Processen skedde i flera olika steg där den regionala chefens uppgifter och mandat utökades. Denna långdragna organisationsförändring föranleddes inte som många av de förändringar som skett inom Försvarsmakten av yttre faktorer som försämrade ekonomiska förutsättningar, slutet på “kalla kriget” med efterföljande fokus på internationella insatser. Bristen på en ledningsnivå vilket var den reella faktorn får ses som främst ett internt behov inom Försvarsmakten. Bl. a var det tämligen ineffektivt att leda till exempel Försvarsmaktens stöd till samhället från en central stab i Stockholm, eller att samordna Hemvärnets verksamhet från samma del av riket.

Militärregionerna uppstod som geografiska områden 2013. Militärregionernas chefer och staber blev inledningsvis integrerade i redan existerande regementen varvid regementschefen även blev chef för en militärregion. Under 2018–19 förändrades detta med inledningsvis att särskilda chefer tillsattes för militärregionerna och under 2019 då militärregionerna blev egna så kallade Organisationsenheter inom Försvarsmakten. Vid det senare tillfället fick även chefen för militärregion ansvaret för hemvärdet inom regionen.

Vid årsskiftet 2022–23 intog Försvarsmakten en ny ledningsstruktur vid de centrala staberna och observationer som studiens författare gjorde sådde ett frö som kan sammanfattas i orden “vi skruvar lite på organisationen med nya chefer med förändrade mandat. Nya organisationsskisser presenteras och det är bråttom att lära sig att Chef X, Y och Z har nya titlar, men vi gör ju samma saker som tidigare.”

Studiens författare ställde sig frågan: Hur kommunicerar Försvarsmakten ut organisationsförändringar och hur uppfattas dessa av chefer och medarbetare? Blir det som det var tänkt eller sker det en målförskjutning över tiden och uppfattar chefer och medarbetare budskap, direktiv osv på olika sätt vilket leder till att resultaten och effekterna blir annat än vad som initialt avsågs eller i värsta fall helt uteblev?

1.2 Historisk återblick

1.2.1 30-åriga kriget till Andra Världskriget

Svensk militär geografisk indelning kan spåras tillbaka till de Landskapsregementen som sattes upp på 1620-talet som ansvarade för det militära försvaret samt uppsättande av ett eller flera fältregementen. Dessa landskapsregementen lever delvis kvar, till exempel Skaraborgs regemente och Dalregementet. Under tiden fram till 1942 skedde en mängd olika förändringar i form av geografiska områden, uppgifter, lednings- och lydnadsförhållande samt hur man benämnde det geografiska området. Militärdistrikt, Fördelningar, Militärbefälet på Gotland var några av dessa benämningar (Degerström, et al., 2005).

1.2.2 1942 till 1993, Uppkomst och nedgång av Militärområden

1942 infördes sju militärområden (Milo I-VII) med uppgifter som främst omfattade försvarsplanering, operativ ledning av förband inom Milot samt så hade Milo-befälhavaren territoriellt och markoperativt ansvar inom Militärområdet. I samband med upprättandet av Milon omorganiserades även Försvarsområdena (Fo). Försvarsområdena, vars gränser i huvudsak följde länsgränserna hade inledningsvis till uppgift att samordna det militära försvaret med civilförsvaret. Senare tillkom mobiliserings-, utbildnings- och krigsplaneringsuppgifter.

1966 genomfördes organisations- och namnförändring av de sju militärområdena. Den nya Miloindelningen omfattade Södra Militärområdet, Västra Militärområdet, Östra Militärområdet, Bergslagens Militärområde, Nedre Norrland Militärområde och Övre Norrlands Militärområdet. Dessa Milon övertog den operativa ledningen som tidigare Milon hade haft. Även om namn och geografisk indelning förändrades kvarstod uppgifterna för militärområden.

Under åren 1991 till 1993 halverades antal militärområden från sex till tre genom sammanslagningar av existerande militärområden (Degerström, et al., 2005).

1.2.3 2000 till 2005, Militärdistriktens tid

Propositionen ”Det nya Försvaret” (Regeringen, 1999) vilken resulterade i Försvarsbeslut 2000 innebar en substantiell avveckling och omorganisation av Försvarmaktens förband och staber, bland annat avvecklades Militärområdena och ersattes av Militärdistrikt. Dock förändrades inte den geografiska indelningen. Militärdistriktet (MD) blev den lägsta territoriella nivån inom Försvarmakten då de tidigare försvarsområden (Fo) samtidigt avvecklades. Militärdistriktet fick till uppgift att genomföra samverkan med civila aktörer, leda territoriell verksamhet, upprätthålla anbefalld beredskap samt genom de nyupprättade Militärdistriktsgrupperna utbilda de hemvärnsförband som fanns i distriktet (Regeringen, 1999, pp. 60-93).

1.2.4 2005 till 2013, Centraliserad ledning

Den 2 juni 2005 överlämnade regeringen propositionen 2004/05:160 (Regeringen, 2005) som utmynnade i Försvarsbeslut 2004 (FB04). FB 04 innebar den största avvecklingen av förband sen försvarsbeslutet 1925, och en del av detta var avvecklingen av den regionala ledningsnivån som hade utgjorts av Militärdistriktet. Det territoriella ansvaret föll nu på Högkvarteret och dess tre taktiska kommandon: Arméns, Marinens respektive Flygvapnets taktiska kommandon. För stödja den territoriella ledningen upprättades fyra så kallade Säkerhets- och samverkanssektioner (SäkSam) under ledning av den operativa chefen på Högkvarteret. SäkSam-sektionerna lokaliserades till Malmö, Göteborg, Stockholm respektive Boden och hade uppgifter avseende säkerhetstjänst, samverkan med regionala myndigheter avseende krisplanläggning, samverkan med myndigheter avseende beredskap mot sårbarhet, bland annat enligt lagen om skydd mot olyckor (Riksdagen, 2003). SäkSam-sektionerna skulle även kunna genomföra samverkan vid insatser och kunna stödja militär chef som genomförde insats. Militärdistriktsgrupperna bytte i praktiken namn till Utbildningsgrupper och överfördes till några av de utbildningsförband som blev kvar. Innebörden av denna organisation blev att all ledning av militära insatser på marken centraliserades och i och med försvann lokalkännedom och kontaktnät. Till exempel skulle en och samma stab leda stödinsatser enligt Lagen om skydd mot olyckor, transiteringar, militära insatser på allt svenskt territorium samt svenska militära insatser utomlands. Och detta skulle kunna ledas samtidigt. Detta var en modell som troligen budgetskäl såg bra ut och då det yttre hotet runt millennieskiftet hade bedömts till mycket lågt var denna modell också rätt, där och då (Försvarmakten, 2005).

1.2.5 2013 till Nutid, Militärregionerna

I Budgetproposition 2011 (Regeringen, 2010, p. 33) återkom den regionala nivån *”Försvarmakten avser att fr.o.m. 2013 i insatsorganisationen inrätta fyra regionala staber som under Högkvarteret ska samordna den markterritoriella verksamheten. Staberna kommer också överta de uppgifter som i dag utförs av säkerhets- och samverkanssektioner och insatsledning Stockholm.”*

2013 inrättades militärregionerna som geografiska områden med var sin stab på ett redan existerande regemente med regementschefen som chef för militärregionen. I den

inriktningsproposition som antogs 2015 av Riksdagen framgår militärregionerna huvudsakliga uppgifter som följande: ”De fyra regionala staberna bör bidra till Försvarsmaktens förmåga att lösa nationella uppgifter genom att utöva territoriell ledning, leda hemvärnsförbanden och ge stöd till samhället. Som en del av den territoriella ledningen utvecklas med befintliga resurser en framskjuten ledningsfunktion avsedd för Gotland. Funktionen inordnas under Regional stab Mitt. I fredstid samverkar de regionala staberna med övriga samhället i respektive region, leder säkerhets- och underrättelsetjänsten, genomför regional försvarsplanering och samordnar territoriell verksamhet. De regionala staberna leder inom regionen militär verksamhet vid nationella krissituationer och stöd till samhället, såvida dessa inte leds av annan chef. Vid höjd beredskap, och då ytterst i krig, har den regionala staben territoriellt ansvar inom regionen och leder hemvärnsförbanden. Det territoriella ansvaret och ledningen över hemvärnsförbanden kan tilldelas annan chef.” (Regeringen, 2015, pp. 83-84)

2018 tillfördes en *fristående chef*¹ för respektive Militärregion och detta var under i linje med att militärregionerna skulle bli Organisationsenheter med tydligare uppgifter samt få utökade ansvarsområden. 2020-01-01 etablerades slutligen Militärregionerna Syd, Väst, Mitt samt Norr och övergick med staber och utbildningsgrupper Stridskraften Hemvärnet. Militärregioner är en permanent geografisk indelning (Försvarsmakten, 2019, pp. 1-10).



Figur 1 Egen bearbetning av (Försvarsmakten, 2023b) Utvisande militärregioner (MR) samt civilområden (CivO)

Då det finns fem Militärregioner (Försvarsmakten, 2022b), återfinns flera län i varje Militärregion. Där återfinns även andra statliga administrativa områden såsom till exempel Civilområden, polisregioner, SÄPO:s regionala kontor, Trafikverkets regioner med mera. Inom militärregionernas gränser återfinns även sjukvårdsregioner samt Svenska kyrkans stift. Då svenska administrativa gränser ej helt överensstämmer med varandra, innebär detta att flera län, sjukvårdsregioner, stift och så vidare kan inrymmas inom gränserna för en Militärregion, likaså kan det vara omvänt i vissa fall.

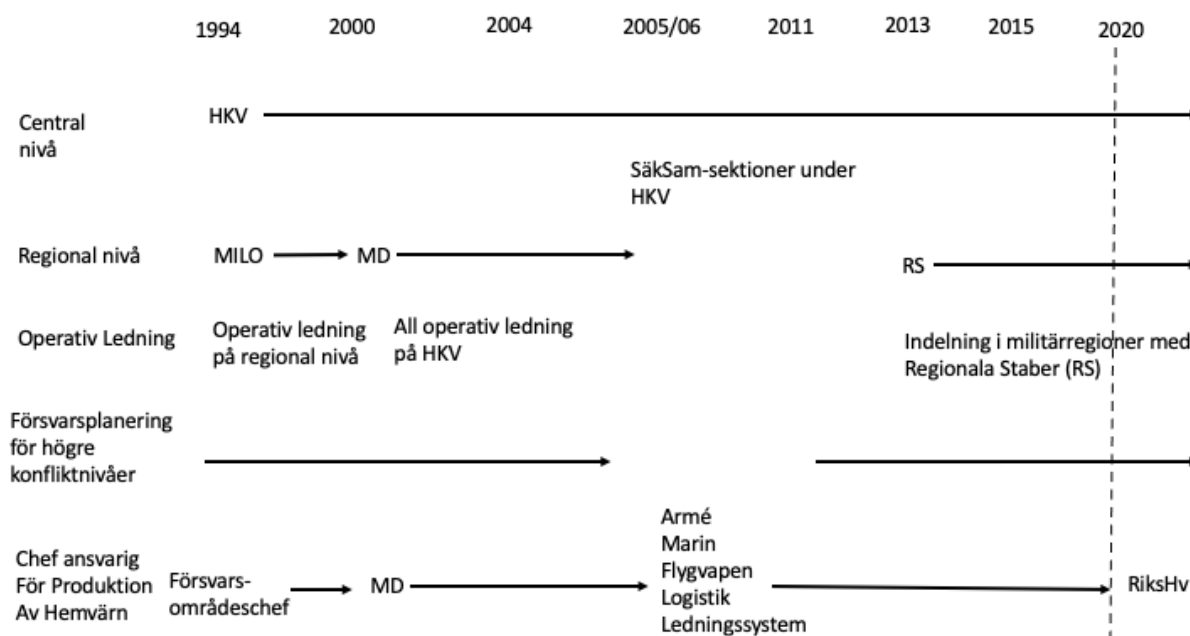
¹ Ur intervjuunderlag med respondent R1

1.2.6 Hemvärnet

Den 29 maj 1940 tog riksdagen beslut om att bilda ett Hemvärn. Beslutet hade föranletts av Tysklands invasioner av Danmark och Norge under våren 1940 (Försvarsmakten, 2022a) och möjliggjordes av den starka försvarsvilja som uppstod. Hemvärnets uppgifter har under åren utökats och består i idag av ”skydda, bevaka, ytövervaka och stödja samhället vid kris” (Försvarsmakten, 2022a). Utmärkande för dagens hemvärn är frivilligheten, den lokala förankringen samt en beredskap som kan mätas i timmar.

Fram till 2020 med undantag för tiden 2000–2005 ansvarade Försvarsmaktens utbildningsförband i olika former, framför allt Arméns för att stödja hemvärnsförbanden utbildning, träning och övning. I och med etableringen av militärregionerna som organisationsenheter överfördes detta ansvar till Rikshemvärnschefen och Stridskraften Hemvärnet och det är denna etablering som uppsatsen tar sitt avstamp i.

1.3 Problemdiskussion



Figur 2 Ledningsnivåer och uppgifter 1994–2020. Inspirerad av Riksrevisionen (2018)

Det regionala markterritoriella ansvaret varierade relativt lite fram till 2005 då den regionala ledningsnivån lades ner. Relativt samtidigt som detta skedde avbröts Försvarsplanering för högre konfliktnivåer, där krig är den högsta konfliktnivån. Detta skall ses tillsammans med bakgrunden att inriktningen på Försvarsmakten var i högre grad än tidigare inriktad mot internationella insatser. 2008 invaderade Ryssland Georgien och detta kan antas vara ett uppvaknande för inte bara Sveriges Försvarsmakt, utan även internationellt. Då politiska processer tar tid, tog det flera år innan den regionala ledningsnivån återinfördes, och då endast avseende militära insatser inom respektive militärregion. Under perioden 2005 till 2019 leddes produktionen av hemvärnsförband fortfarande av 5(fem) chefer därmed blev möjligheten till samordning och utveckling av hemvärdet mer komplex. Som ett naturligt steg efter att inledningsvis de regionala staberna och militärregionerna hade upprättats 2013 var det 2020 dags att ta nästa steg genom att etablera Militärregionerna som egna förband, så kallade organisationsenheter där produktionsansvar för hemvärdet blev en uppgift som lades till på de tidigare uppgifterna. Etableringen innebar inte enbart en enkel sammanslagning av existerande enheter utan även av förbandskulturer, olika viljor och traditioner. Dessa faktorer uppfattade

författarna, kan innebära en tröghet i att få saker gjorda och kan kopplas till Försvarens värdegrund som sammanfattas med ordet ÖRA, där Ö står för Öppenhet, R för Resultat och slutligen A som står för ansvar. Då kommunikation är av vikt vid öppenhet såg vi det som intressant hur kommunikationen genomfördes vid en organisationsförändring som var gjord i närtid. Under hela etableringsprocessen skall personal involverad i den förhållit sig till nedanstående citat ur Försvarens värdegrund: *"Försvarens medarbetare löser sina uppgifter tillsammans. Det ställer stora krav på delaktighet, förtroende och trygghet. Ett uppträdande som bygger på öppenhet, ärlighet och uppriktighet stärker organisationen, minskar osäkerheten och ökar kvaliteten."* (Försvarens, 2020b)

Då utvärdering var en del av etableringen, och utvärderingar kan i värsta fall bli dokument som skrivs för att de ska skrivas men att det därefter inte händer något var något som intresserade författarna. Gjordes det en utvärdering? Vad blev resultatet av den och hur kommunicerades det?

1.4 Syfte

Syftet med vår studie av organisationsförändring och kommunikation inom FM är för att få förståelse för hur kommunikation påverkar implementeringen och resultatet av en organisationsförändring.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt ställningstagande

Vår forskning bygger på att skapa en förståelse för hur förändringsarbetet i Försvarsmakten kommuniceras och följs upp, avseende mål och förändring av uppgifter. Det innebär dels att ta del av de order och instruktioner som produceras och undersöka hur processen formellt såg ut vid en förändring. Vår undersökning tar sikte på hur de instruktionerna/målen uppfattades av de som ledde och de som deltog i processen. Vår forskning kommer att utgå från det samhällsvetenskapliga synsättet eftersom vi kommer att interagera med deltagarna i studien och utgå från deltagarnas uppfattningar, åsikter och känslor. Vi själva är en del av samma organisation vilket gör tolkningar och analyser kommer att vara påverkade av våra uppfattningar kunskaper och åsikter. Det kräver att vi måste ha en medveten ambition att förhålla oss öppet och kritiskt i sökandet efter förståelse av de skeenden som påverkar en organisationsförändring. Vad är det som formar eller påverkar synen på hur vår forskning kan genomföras och vad den möjligen kan komma fram till. Några grundläggande frågor är hur världen kan uppfattas eller förstås, ontologi, och hur man kan förhålla sig till kunskap, epistemologi.

Ontologi är ett område som omfattar flera olika ställningstaganden eller antaganden om synen på världen eller verkligheten. Kan den mätas, är sanningen absolut eller skapas sanningen på nytt och av observatören? Synen på eller antaganden kan beskrivas som olika positioner enligt figur 3; (Easterby-Smith, et al., 2018, p. 67). Dessa positioner exemplifierar hur, författaren i den här studien kan problematisera sin bild av sanning och fakta.

ONTOLOGI	Realism	Intern realism	Relativism	Nominalism
Sanning	En sanning	Sanning existerar, men är dold	Det finns många sanningar	Det finns ingen sanning
Fakta	Fakta existerar och kan avslöjas	Fakta är konkret, men kan inte kommas åt direkt	Fakta är beroende av observatörens utgångspunkt	Fakta är mänskliga skapelser

Figur 3 Egen bearbetning av (Easterby-Smith, et al., 2018, p. 67) Fyra olika ontologier

Den ontologiska positionen kan sägas var kärnan i hur forskaren/människan uppfattar världen och medvetet eller omedvetet påverkar det dess arbete vid exempelvis forskning. Att strukturera olika antaganden som ovan är en hjälp att förtydliga, men som den filosofiska fråga det är kan den beskrivas eller struktureras på olika vis. Ontologi och ontologiska antaganden handlar om vår omvärld, vad som verkligen finns och om den sociala verkligheten.

Frageställningen: *”har att göra med huruvida den sociala världen betraktas som något yttre i förhållande till sociala aktörer eller som något som människor håller på att utforma.”* (Bryman, 2012, p. 19)

Skillnaden mellan att uppfatta världen som något fast, externt mätbart och att se världen som något som definieras av betraktaren eller tolkningen är en grundläggande position som leder forskaren mot det positivistiska eller de hermeneutiska paradigmen.

Epistemologi beskriver olika sätt att se på vad kunskap är och hur det skapas. Området är också en vattendelare mellan konsekvenserna av de olika ontologiska antagandena, om utgångspunkten är sanningen eller fakta så debatteras så klart hur denna eventuella sanning kan förstås eller mätas. Epistemologi kan beskrivas med frågeställningen: ”*det som har att göra med vad som anses vara lämplig kunskap om den sociala världen; en av de mest avgörande aspekterna är frågan om en naturvetenskaplig modell eller inte som forskningsprocess är lämplig för studiet av den sociala världen*” (Bryman, 2012, p. 19)

Detta antagande är en grundläggande faktor om vilket paradigm som stödjer vår forskning som befinner sig inom det samhällsvetenskapliga. I vår forskning är vårt antagande att ”sanningen” eller ”fakta” är dels beroende på hur den tolkas av de som vi kommer att intervjua och att vi som genomför forskningen kommer att tolka data utifrån vår observationspunkt (förförståelse, förutfattade meningar, perspektiv) det kan möjligen beskrivas som relativistisk eller nominalistisk ontologi. En epistemologisk konsekvens av detta, kan man argumentera, blir att sanningen eller fakta inte enkelt låter sig bekräftas eller mätas, utan observationernas konsekvens tolkas utifrån givet perspektiv eller konstrueras. Detta antagande eller dessa utgångspunkter skapar grunden i det vetenskapliga paradigm som utgör konsekvenserna av kärnan (ontologin) nästa skal (epistemologin) mot i vårt fall en hermeneutisk ansats i vår forskning.

2.2 Hermeneutiskt paradigm

Studien tar sikte på att förstå hur kommunikationen uppfattas av människor och vad det kan ge för effekter behöver det underlaget som samlas in tolkas och värderas i sin kontext. Det hermeneutiska paradigmet omfattar just den typ av syn på fakta som är kopplade till värderingar. Vi kommer att sträva efter att söka förståelse för helheten under den givna förändringsprocessen.

Samhällsvetenskapens karaktär är att den komplex och forskningen inom området är som att ta ett vattenprov i en å, du kan göra om provet men du får nytt vatten och med det ett annat resultat. Till skillnad från naturvetenskapens grundteser att vetenskaplig forskning ska kunna reproduceras är samhällsvetenskapen inte beskaffad på det sättet då den forskar om människor. Bryman lyfter diskussionen om synen på paradigm med att i sin tur citera T.S Khuns arbete om vetenskapens historia (1970): ”*Ett paradigm är ett kluster av uppfattningar och dikterar vilket för en forskare i en given disciplin påverkar vad som skall studeras, hur forskningen ska genomföras och resultatet ska tolkas.*” (Bryman, 1988, p. 4)

Positivism och hermeneutik, är två exempel på skilda paradigm som vilar på olika kluster av uppfattningar. De två paradigmen beskrivs förenklat på följande sätt. Det positivistiska vilar på de naturvetenskapliga idealen, med historik från upplysningstiden där världen skulle mätas och vägas. Fakta är absolut och påverkas inte av värderingar eller känslor och blir därigenom sanning. Sanningen är allmängiltig och kan bevisas, visas och är generell.

Det hermeneutiska paradigmet tar sitt ursprung ur hur bibeltolkningar söker förståelse av helheten. Sanningen är inte absolut, fakta och värderingar hänger intimt samman genom tolkning.

Vår studie som omfattar undersökning av kommunikation, utifrån vår ontologiska och epistemologiska utgångspunkt kan det antas att den data som samlas in kommer att behöva tolkas och värderas i flera steg. Den tolkningen är inte likadan om perspektiv eller till exempel insamlingstidpunkten förändras, vilket innebär att resultatet/teorin inte är reproducerbar utan möjligen skapar den förståelse för helheter. Därför blir vår vetenskapliga ansats hermeneutisk då kommunikation är ett socialt fenomen och kunskapen som byggs är kontextuellt bunden.

2.3 Induktiv ansats

Utgångspunkten i vår studie är våra erfarenheter av genomförda förändringar i Försvarsmakten, det är där ur vi skapar vårt forskningssyfte. De observationer vi gör analyseras och tolkas vilket kan ge nya perspektiv och erfarenheter. Resultaten kan ge nya kopplingar till tidigare genomförd forskning och ge förklaringar om processen inom förändringsarbetet. Vi förstår att processer som utgår från mänskliga beteenden alltid är dynamiska och inte exakt jämförbara, men genom samband till tidigare forskning kan våra resultat förankras. De ansatser vi valt emellan är:

Deduktiv ansats kan beskrivas så att forskaren utgår från en teori som härleder en hypotes. Ur hypotesen hittas forskningsbara detaljer som analyseras och antingen bekräftar eller falsifierar teorin.

Induktiv ansats utgår från en begränsad empiri och frågeställning som ger grund till observationer. Resultatet av observationerna analyseras och kan då ge underlag till ny ”teori” eller nya perspektiv vilket i sin tur leder till nya observationer och nya frågor.

Det kan vid första anblicken ses som en ganska enkel uppdelning men som Bryman uttrycker sig: *”I första anblicken verkar skillnaden vara liten mellan det kvantitativa/kvalitativa förutom det faktum att kvantitativa forskare använder mätning och kvalitativa forskare inte”* (Bryman, 2012, p. 19)

Men som Bryman också skriver så kan skillnaden beskrivas djupare än så, den formas bland annat av forskarens epistemologiska ståndpunkt om hur kunskap byggs.

Fundamentala skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategier		
	Kvantitativ	Kvalitativ
Principiell orientering avseende teorins roll i forskningen	Deduktiv; testa teorier	Induktiv: generera teorier
Epistemologisk orientering	Naturvetenskaplig vetenskapsmodell, särskilt positivism	<u>Interpretivism</u>
Ontologisk orientering	Objektivism	Konstruktivism

Figur 4 Egen bearbetning av (Bryman, 2012, p. 36) Skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi (tabell 2.1)

Tabellen i figur 4 visar på den djupare skillnaden mellan ansatserna där de ontologiska och epistemologiska antagandena faktiskt styr valet mellan kvalitativ- och kvantitativansats. Om antagandet är att sanningen eller fakta är absoluta och mätbara kommer den kvantitativa ansatsen möjligen vara användbar i mycket specifik, experimentell och avgränsad forskning inom naturvetenskapen. Valet av den vetenskapliga ansatsen styrs alltså till stor del av vad,

hur och varför du forskar, men övergripande passar den induktiva ansatsen bättre för samhällsvetenskaplig forskning. Som tabellen visar kommer vi också snart se att forskningsansatsen påverkar den metodologiska valen mellan kvantitativ och kvalitativ ansats. Det som tidigare sagts att samhällsvetenskaplig empiri inte låter sin teoretiseras i den omfattning att den är reproducerbar vilket indikerar att den induktiva ansatsen passar bättre. Men enligt Bryman (2012): *”Till stor del är, deduktiv och induktiva strategier möjligen bättre tänkta som tendenser snarare än som en hård och snabb distinktion. Men dessa är inte de enda frågor som påverkar utförandet av social forskning.”* (Bryman, 2012, p. 27)

Brymans citat ovan indikerar att den deduktiva och de positivistiska ansatserna ger en möjlig väg för den som genomför samhällsvetenskaplig forskning, att det finns många uppfattningar och många begrepp inom området gör att tydlighet i beskrivningen av vad och varför forskaren gör blir viktigt.

Resonemanget ovan gör att, med de tidigare beskrivningarna som resulterar i en hermeneutisk ansats, så kommer vår forskning att genomföras med en induktiv ansats då vi är ute efter förståelse av kommunikation och dess effekter. Vi kommer utifrån en frågeställning undersöka området kommunikation i en förändringsprocess, som efter analys skapar en förståelse. Då forskningen på något vis kastar sig ut i det okända kommer den induktiva ansatsen ställa krav på ett iterativt arbete som då efter hand troligen kommer att utveckla både syftet och resultatet av forskningen.

2.4 Kvalitativ ansats

Vi kommer att utgå från generella frågeställningar kring den organisationsförändring vi undersöker, det innebär att den information vi samlar in består av ord, uppfattningar och känslor. Att det underlaget kräver en djupare analys av innebörder innebär också tillsammans med de öppna frågeställningarna att efter den initiala insamlingen och tolkning kan inhämtning av kompletterande information vara nödvändig. Frågor och syftet med studien kan komma att förändras under forskningens gång. Med definitionen av vårt problem eller det vi vill observera följer valet av metodologiska ansats som guidar oss senare till val av metoder. Marvasti (2004, p. 7) beskriver skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning som; *”kvantitativ forskning innebär användning av metodiska tekniker som representerar den mänskliga erfarenheten i numeriska kategorier, ibland kallade statistik. Omvänt, kvalitativ forskning ger en detaljerad beskrivning och analys av kvaliteten, eller substans, av den mänskliga erfarenheten ”*

De kvantitativa metoderna passar för insamling av stora datamängder bestående av siffror som gäller i området för att mäta statistiska förhållanden och därur dra slutsatser eller kanske snarare i ett positivistiskt förhållningssätt bekräfta eller falsifiera en teori. Då vi håller oss till den samhällsvetenskapliga forskningen behöver vi samla in och tolka ord, texter eller kanske bilder så är den kvalitativa ansatsen mer lämplig. Den fungerar som en process och utgår från deltagarna och siktar på en konceptuell förståelse eller mening. Det finns en skillnad i begreppen mellan kvalitativ och kvantitativ enligt Jonker & Pennink (2010) och det exemplifieras i tabellen nedan

Kvantitativ	Kvalitativ
Reliabilitet	Mätnad
Validitet	Spårbarhet
Kontrollbart	Överförbart
Repeterbart	Förståeligt
Testbart	Användbart
Noggrannhet	Reliabilitet
Generaliserbart	Gemenskap

Figur 5 Egen bearbetning av (Jonker & Pennink, 2010) Forskningskriterier

Några av de skillnader som diskuteras är det kvalitativa (positivistiska) kravet på reproducerbarhet som vi tidigare sett så är det svårt att uppnå det i den samhällsvetenskapliga forskningen där förståelse är viktigare. Tyvärr, som med mycket av det som är ovan beskrivet, finns det en tendens att använda de naturvetenskapliga begreppen i samhällsvetenskaplig forskning vilket gör att det kan vara en utmaning att orientera sig.

Eftersom vårt forskningsprojekt om kommunikation behöver använda många olika källor där det viktigaste är ordet, det vill säga det som beskriver kommunikationen, hur den avsågs genomföras, mottogs, som tolkas och värderas behövs en kvalitativ ansats. Det kan innebära att forskningens metodologi möter kritik, vilket man bör förbereda sig för och i arbetet ta höjd för. "The essence of research methods" tar upp flera exempel och några tänker vi att vi bör försöka undvika eller förbereda oss för i arbetet (Jonker & Pennink, 2010).

Det kan exemplifieras med argumentet att forskaren är/blir för involverad, dvs är subjektiv, eller att "traditionella" metodologiska kriterier inte möts. Dessa utmaningar möter vi genom att vara transparenta med vilka vi är vilka möjliga förutfattade meningar vi kan ha och i vilken kontext vi som författare befinner oss i. Genom att försöka undvika traditionella naturvetenskapliga begrepp som teori, noggrannhet och reproducerbart och i stället mer samhällsvetenskapliga uttryck som förståelse, trovärdighet och transparens bör vi kunna möta dessa argument.

2.5 Metodologisk ansats

Vår studie kommer att genomföras som "Grounded Theory" baserad på de slutsatser vi dragit ovan. Marvasti (2004, p. 84) beskriver att "*Begreppet "Grounded theory" utvecklades ursprungligen av Glaser och Strauss i The Discovery of Grounded Theory (1964), som hävdade att kvalitativ analys systematiskt kunde generera begrepp och teorier baserade på observationsdata. Detta är vad som kallas en induktiv eller "ground-up" metod för dataanalys.*"

Även om teorin eller förhållningssätten utvecklats eller kompletterats under årens gång fungerar den som en domän med riktlinjer i forskningsansatsen. Jonker & Pennink (2010, p. 5) menar att "*Centralt för Grounded Theory är utvecklingen av en teori som är förankrad i den "lokala" verkligheten i den situation som kommer att undersökas.*"

Det betyder för oss att studien genomförs nära de som deltagit i omorganisationerna vi studerar. GT lämpar sig oavsett vilka datainsamlingsmetoder som används, intervjuer, workshops, historisk analys och så vidare. Den datanära analysen sker i flera steg, gruppering/ sortering för att sen komma fram till vad det betyder. Empirin som byggs upp kan senare analyseras mot en högre abstraktionsnivå i skenet av referensram eller vad litteraturen säger.

GT är en av flera ansatser som beskrivs, den diskuteras dessutom av olika forskare exempelvis när litteraturen ska studeras, till exempel kan "*Motstridiga råd, i synnerhet den vanliga uppfattningen att alla som använder Grounded Theory bör skjuta upp litteraturgenomgången tills under eller efter datainsamlingen, kan leda till att oerfarna forskare blir förvirrade och i vissa fall bortse från Grounded theory som en potentiell metod.*" (King, et al., 2013, p. E29)

Syftet med att rekommendera litteraturstudierna i slutet av arbetet är ju att på något vis hålla forskares objektivitet så öppen som möjligt, men med en god förförståelse och teoretisk bas kan både forskningsarbetet och resultatet möjligen nå större djup och innovation. I vår forskning har vi en grund att stå på då vi har både deltagit i förändringsprocesser, vi har påbörjat nya och genomfört litteraturstudier tidigare och i vår plan ingår att under arbetets gång söka ny forskning inom ämnena kommunikation och förändringsledning så vi mixar nog mellan rekommendationerna.

Vår ansats är att genomföra studien som "Grounded Theory". Vår forskning inleds med vår forskningsfråga eller problemformulering, vi väljer ut de som skall delta och genomför

intervjuer, vi samlar in och läser de styrningar och de planer som producerats för just den här processen. Analys av inhämtade data och inläsning av litteratur inom områdena organisationslära, kommunikation och utvärdering sker parallellt. Behov av kompletterande intervjuer, förändrade frågeställningar eller ytterligare annan inhämtning av data sker under arbetets gång. Forskningsprocessen kommer att vara en iterativ process då den både skall vara lärande för oss själva och vår bedömning är att vi kommer efterhand behöva "loopa tillbaka" för att se om vi ligger rätt till och om våra frågeformuleringar och syften fortfarande är relevanta. Avslutningsvis formulerar vi de slutsatser vi kommer fram till.

Då vi rör oss inom hermeneutiken som i grunden utgår från en subjektiv syn på världen i motsats till positivismen som har en (förment) "objektiv" eller neutral syn, behöver forskaren bestämma sin utgångspunkt eller perspektiv. Perspektivram eller perspektiv är där man positionerar sig i sin undersökning vilket hjälper till att förstå eller tolka det man observerar. Med valet av perspektiv följer krav på att stringent hålla sig till de begrepp valet omfattar och kunna motivera dessa.

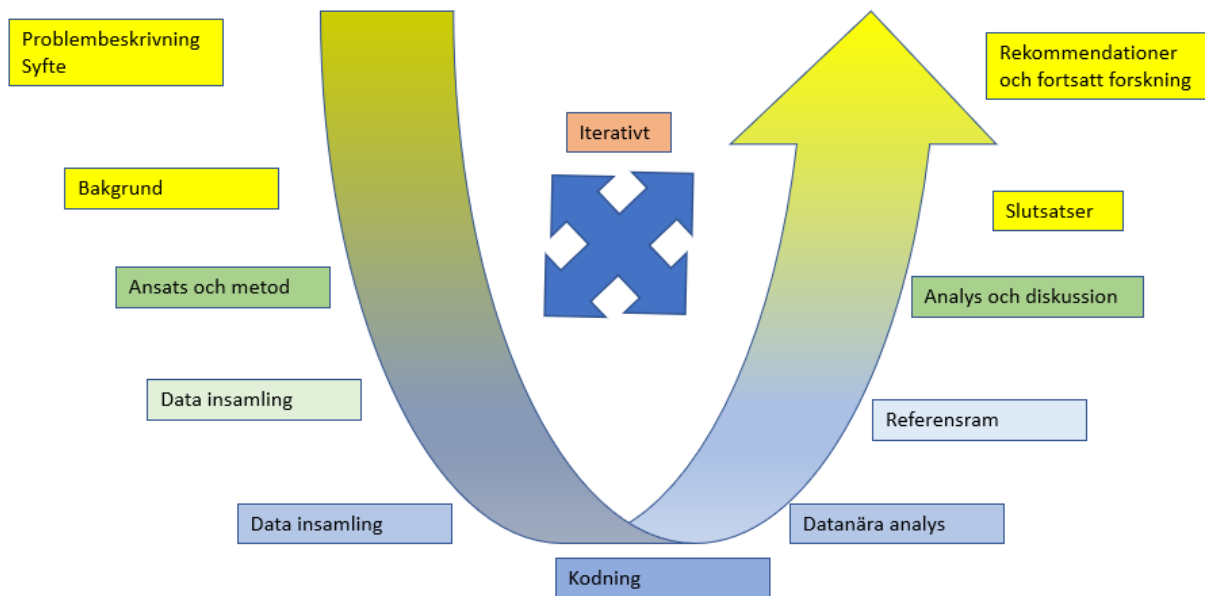
	Strukturella	Individ	Politisk	Symboliskt
Metafor	Fabrik, Maskin	Familj	Djungel	Karneval, Tempel, Teater
Centrala begrepp	Regler, policy, mål, Roller teknologi	Behov, färdigheter, Relationer	Makt, konflikt, konkurrens, organisationspolitik	Kultur, ritual, mening, metaforer, ceremoni, historia, hjältar
Bild av ledarskap	Makt	Social arkitektur	Försvar	Inspiration
Utmaning	Anpassa struktur efter uppgift och teknologi	Anpassa org behov med individens miljö och behov	Utveckla dagordning och maktbas	Skapa tilltro, skönhet och mening

Figur 6 Egen bearbetning av (Bolman & Deal, 2017) Fyra perspektiv och dess centrala begrepp

Figuren ovan exemplifierar det perspektiv som författarna övervägt att utgå ifrån i studien. Då vi kommer att studera individer och hur de "utsatts" för kommunikation i olika former och hur de uppfattat den kommunikationen antar vi ett individuellt perspektiv enligt Bolman & Deal (2017, p. 22) i vår forskning, men även ett strukturellt perspektiv då studien omfattar en organisationsförändring där makt är en stor del i processen, det i sig och de övriga val vi gjort där vi är på en upptäcktsresa skulle kunna innebära att både politisk och symboliska perspektiv kan göra sig påminda. Forskningsdjupet syftar till att vara förklarande för att svara på frågan: Hur genomförs kommunikation i kommande utvecklingsprojekt inom egen organisation avseende uppsatta mål, och hur genomförs kommunikation under genomförandet av samt av uppföljningen av utvecklingsprojektet?

2.6 Undersökningsdesign

Marvasti (2004) beskriver design som de steg eller val, forskaren gjort vad avser forskningsfråga, datainsamling och analys samt att rapportera resultatet. Således är designen resultatet av vad vi beskrivit ovan och en samlad redogörelse för vald metod. Designen tar sitt ursprung i Per Lekvalls och Clas Wahlbins (2007) ”U” modell och redovisas i figur 7:



Figur 7 Författarnas anpassning av Lekvall, Wahlbin (2007) "U"

Vår undersökningsdesign följde följande huvudsteg:

Utifrån vårt intresse för de pågående förändringsprocesserna i FM utarbetade vi ett *syfte* med undersökningen som ska beskriva vad som skulle undersökas och med detta en preliminär frågeställning. Utifrån de resonemang vi beskriver enligt detta kapitel valdes *ansats och metod* för undersökningen. Vi identifierade två primära *källor för data*; personer som har deltagit i förändringen och de dokument som varit en del av styrningen. Dessa kompletteras med sekundära källor som informanter som har information om processen och egna fältanteckningar, dvs anteckningar om information som observerats eller tagits in på andra sätt. Vi tog fram lämpliga intervjuområden med frågeställningar som stöd vid intervjuerna. Intervjuerna kodades och strukturerades genom initial *kodning* som hittar grunderna och fokuserad kodning som i flera steg som hittar mönster, tendenser och liknande. Detta arbete genomfördes med stöd av NVivo ett CAQDAS-program (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software), arbetsmetoden beskrivs mer noggrant nedan. Valet av NVivo kändes naturligt då systemet stödjer kodning och analys på ett flexibelt sätt, ger möjlighet att utgå från olika perspektiv i kodningen. Det gav också möjlighet att arbeta på distans vilket var en förutsättning för författarna. Vidare valde vi att visualisera koder, kategorier samt huvudkategorier med stöd av NVivo för att på ett tydligt sätt påvisa sammansättningen av kategorier, deras förhållande till varandra och i viss mån kvantiteten av koder och kategorier.

Dokumenterna studeras och informationen användes vid *analys* av intervjuer.

Resultatet tolkas och *slutsatser* dras ur empirin och den *referensramen* för att skapa förståelse för hur förändringarna och kommunikationen genomfördes. Ur detta dras slutsatser för utveckling av förändringsprocesser i Forsvarsmakten. Som stöd för den *iterativa processen* och den metod vi arbetat med har vi fört anteckningar i form av "memos". Under arbetet har

fortlöpande justeringar och utvärdering genomförts avseende design och metod. Arbetsgången exempelvis vid kodning har inneburit justeringar av syfte och arbetssätt.

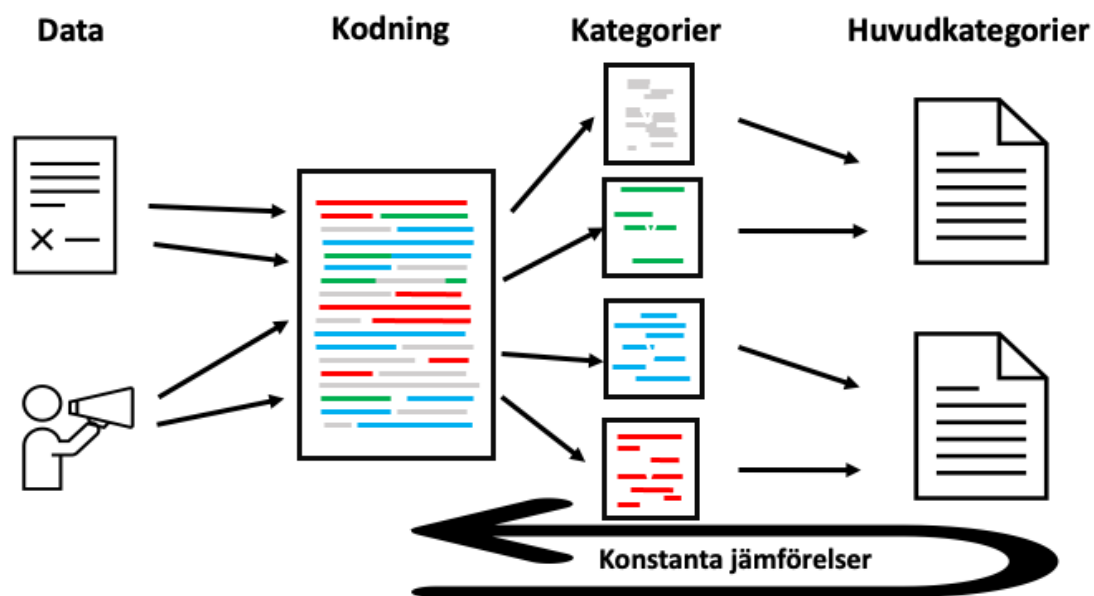
2.7 Urval, deltagare och intervjuteknik

Under studien genomfördes intervjuer med personer som i olika befattningar deltog i förändringsarbetet. Det fanns en variation både avseende nivå på respondenter såväl som organisationstillhörighet. Huvuddelen av respondenterna var personer som vid intervjutillfället fortfarande tjänstgjorde inom Västra Militärregionen (MR V) och dessa hade, på olika befattningar och olika nivåer också tjänstgjort inom MR V både före, under och efter omorganisation då MR V blev ett eget förband, en så kallad organisationsenhet. Syftet med urvalet var, utöver att respondenterna skulle ha egen erfarenhet av omorganisationen och därmed ha ett individuellt perspektiv också att få perspektiv från olika nivåer inom MR V. Utöver respondenter från MR V intervjuades också personer från både central nivå som hade deltagit i utrednings- och planeringsarbetet före omorganisation samt personer från militära enheter som direkt berördes av omorganisationen. Detta gjordes för att utöka perspektiven på samma händelse och för att undersöka hur kommunikationen hade fungerat både vertikalt och horisontellt. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer efter inspiration av Bryman (2012, pp. 217–229) där en intervjuguide hade upprättats (Bilaga 1). ”Frågor kanske inte följer exakt på det sätt som anges i schemat. Frågor som inte finns med i guiden kan ställas då intervjuaren tar upp saker som intervjupersoner har sagt. Men i stort sett kommer alla frågor att ställas och en liknande formulering kommer att användas från intervjuperson till intervjuperson” (Bryman, 2012, p. 212). Intervjuguiden utvecklades efterhand med hjälp av respondenterna då dom hade tänkt på frågor som vi inte gjort. Vidare föreslogs nya respondenter vid intervjuerna då den intervjuade hade en känsla på vem som kunde bidra med mer information.

Minst en av författarna var fysiskt på plats vid intervjutillfället och den andre författaren deltog via Zoom, telefon eller annat media. Respondenten informerades om författarna etiska ställningstagande och kunde när som helst avbryta. Respondenten informerades också om att ingen sekretessbelagd information fick diskuteras. Intervjuerna spelades in och varje respondent gavs ett ID-nummer R.1, R.2 osv.

2.8 Datanära analys

Analys- och tolkningsarbetet var inspirerat av metoden Grounded Theory (GT). Det innebär att den inledande datanära analysen/ kodningen genomfördes på det insamlade underlaget för att identifiera kategorier och hur de påverkade forskningsfrågan. De inspelade intervjuerna transkriberades till Word-dokument som lästes igenom flera gånger.



Figur 8 Från ord till koder till huvudkategori (Författarna, 2023)

Vår metod enligt figur 8 avseende kodning inspirerades av beskrivningen av Charmaz metod i Brymans "Social research methods" där den initiala kodningen beskrivs av (Bryman, 2012, p. 569) enligt följande: "Initial kodning tenderar att vara mycket detaljerad och kan till och med resultera i en kod per textrad, varvid en kod tilldelas varje textrad för att ge första intryck av data."

Den initiala renderade i många koder då kodningen utgick från intressanta ord eller fraser/stycken som var kopplade till vårt forskningssyfte. I nästa steg fokuserad kodning eller enligt Charmaz "Focused coding", där klustrades de koder som sågs som mest avslöjande eller mest förekommande i kategorier eller teman.

I "The coding manual for qualitative researcher" (Saldana, 2009, p. 155), samt i (Charmaz, 2006, p. 57) tydliggörs steget som: "Fokuserad kodning (focused coding) söker efter de vanligaste eller mest betydande inledande koderna för att utveckla de mest framträdande kategorierna" i datamassan och "kräver beslut om vilka initiala koder som är de ger analysen mest mening."

Under arbetet genomfördes steget fokuserad kodning för att ta fram relevanta kategorier med underkategorier, dessa utvärderades och förändrades under arbetets gång. Slutligen togs ett antal huvudkategorier fram. Under kodningen användes en CAQDAS-programvara, NVivo som stöd i kodning och klustring. Begreppen i programvaran skiljer sig något då man använder begreppet "noder" vid kodning i olika hierarkier. Begreppet nod omfattar i programvaran kod-kategori och kärnkategori och de kan kopplas i olika hierarkier och med olika samband. Det innebär att de begrepp författarna använder; kod, kategori och huvudkategori är administrativa beslut om hur de hänger ihop som görs av författarna.

2.9 Etiska överväganden

Då samhällsvetenskaplig forskning omfattar människor är det viktigt med att förhålla sig till det etiska. Marvasti (2004, p. 133) menar att *”När forskaren undersöker människors erfarenheter inleder forskaren en relation med de hon eller han studerar. Samhällsforskningens etik har med beskaffenheten av forskarens ansvar i denna relation, eller de saker som borde eller inte bör göras angående de personer som observeras och skrivs om.”*

Vetenskapsrådet skriver på sin hemsida om forskareetik som handlar om forskarens relation till sin uppgift: *”Tillförlitlighet i fråga om att säkerställa forskningens kvalitet, vilket avspeglas i design, metod, analys och utnyttjande av resurser. Ärlighet i fråga om och utveckla, genomföra, granska samt rapportera och informera om forskning på ett öppet, rättvist, fullständigt och objektivt sätt. Respekt för kolleger, forskningsdeltagare, samhälle, ekosystem, kulturarv och miljö. Ansvar för forskningen från idé till publicering, för ledning och organisation, för utbildning, tillsyn och mentorskap samt för dess vidare konsekvenser.”* (Vetenskapsrådet, 2023)

Då författarna intervjuat människor om deras deltagande i omorganisationen och de uppmanas att beskriva uppfattningar och känslor kommer vi att följa de riktlinjer som Vetenskapsrådet utfärdat. (Vetenskapsrådet, 2017)

Informationskravet

Deltagandet är frivilligt och respondenterna har rätt att avbryta intervjun när som helst. (Vetenskapsrådet, 2017, pp. 13-14)

Samtyckeskravet

Forskaren/forskarna ska inhämta respondenternas samtycke till medverkan i intervjun. (Vetenskapsrådet, 2017, pp. 26-27)

Konfidentialitetskravet

Uppgifterna om respondenterna ska ges största möjliga konfidentialitet och trygg förvaring av uppgifterna så att inte obehöriga kan ta del av dem. (Vetenskapsrådet, 2017, p. 40)

Nyttjandekravet

Uppgifterna som framkommit får endast användas i forskningen (Vetenskapsrådet, 2017, p. 24)

Det har vi gjort genom att vid varje intervju informerat om vad frivilligheten innebär, att de kan avbryta när de vill och att de kan upplysa författarna om det finns delar i intervjun som de inte vill kopplas ihop med eller inte använda. Underlaget i intervjuerna har getts ”koder” ex R1, R2 osv samt att rådata, ljudfiler och transkriberingar hanteras endast av författarna och endast för detta arbete.

3. Empiri

3.1 Inledning

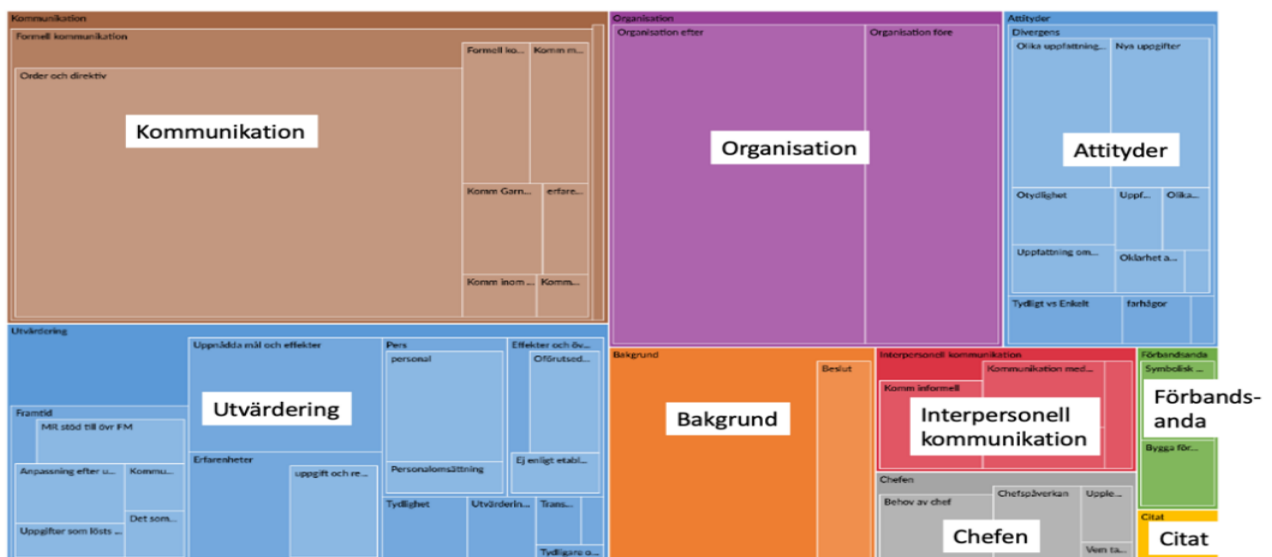
I detta kapitel redovisas hur den datanära analysen bidragit till vårt empiriska resultat vuxit fram. Här redovisas respondenternas åsikter, reflektioner samt resultatet från de dokument som studerats alltsammans med författarnas tolkningar.

3.1.1 Insamling av empiri

Data har under studien insamlats från två (2) olika typer av informationskällor. Dels har samling av allmänna handlingar, dels från intervjuer. Allmänna handlingar har varit i form av direktiv, order, planer, rapporter, propositioner, beslut med mera. Sex intervjuer har genomförts med personer inom Försvarsmakten som i olika befattningar och på olika nivåer var inblandade i etableringen av militärregioner som organisationsenheter. De olika nivåerna de intervjuade representerade var; Högkvarteret/Rikshemvärnstaben, Militärregion, Organisationsenhet, och utbildningsgrupp, vilka representerade alla nivåer som var inblandade i omorganisationen och dess kommunikation. Data från dessa källor har både bekräftat varandra och varit motsägelsefulla.

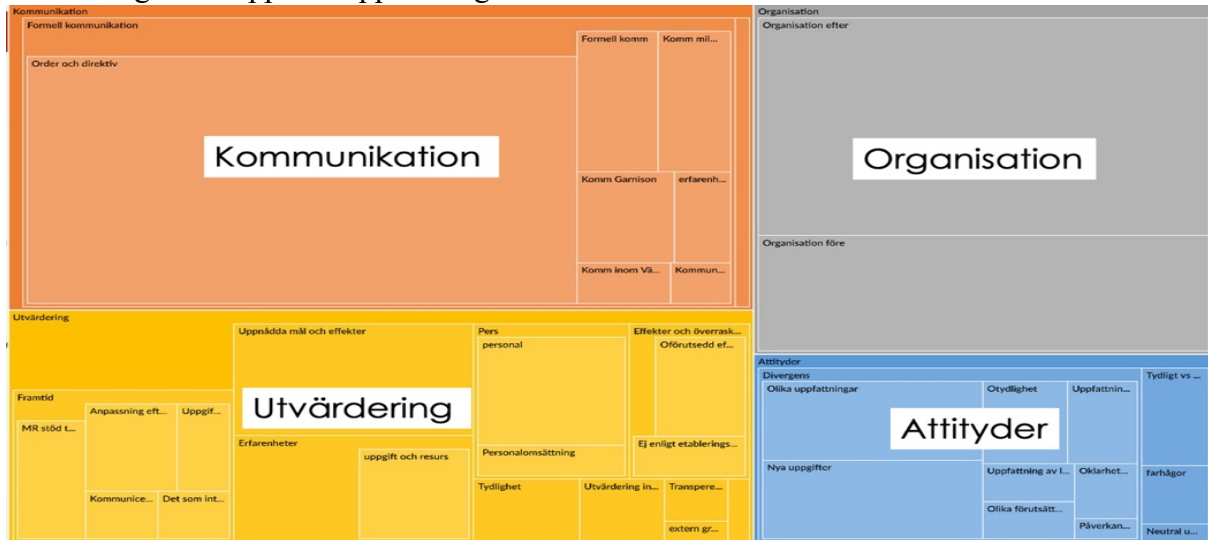
3.1.2 Kodning

Den initiala kodningen var inspirerad av Charmaz (2006) vilken beskrivs i metodkapitlet. Koderna bestod i huvudsak av meningar, men i undantagsfall kodades även enskilda ord eller stycken då dessa ansågs som relevanta för studien. Över 40 koder identifierades. Därefter gick vi tillbaka och jämförde innehållet i respektive kod, själva ”namnet” på koden och ändrade koder där vi såg likheter eller skillnader i kodningen. Koder som berörde samma område, till exempel *Planering* samt *Stöd* klustrades med likartade i en egen kategori då båda på något sätt återfanns i de direktiv som tagits fram för etableringen. Kategorier som bedömdes svara på något av de syften som vi hade med uppsatsen klustrades därefter till Huvudkategorier vilket visas i figur 9. Under arbetet märktes tidigt att vissa koder inte kommer att användas. Då processen var iterativ valde vi att spara dessa koder, men att för tillfället inte använda dem. Vidare fann vi att koder inte alltid tillhörde en kategori men kunde passa in i en Huvudkategori.



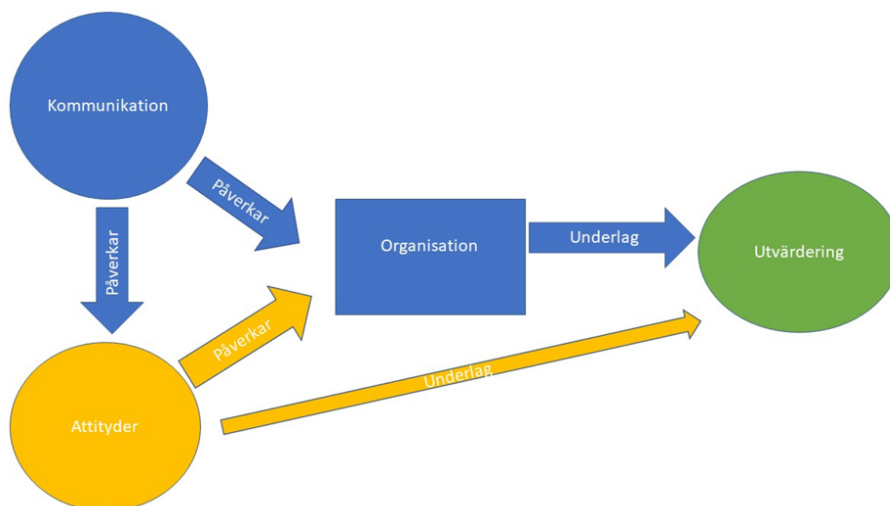
Figur 9 Bild utvisande initial klustring i NVivo av koder (Författarna, 2023)

I figur 10 visas huvudkategorierna som därefter växte fram. Dessa var *Kommunikation*, dels *formell kommunikation* som omfattar dokumentation och dess förmedling i form av direktiv, beslut, formella möten, ordergivningar, det vill säga det som fanns på pränt och var fastställt och *interpersonell kommunikation* där vi finner dialoger, samtal, diskussioner om förändringen. I denna kategori har vi även valt att inkludera svar från intervjuunderlaget där det framgår i vilken omfattning etableringen var känd. Sedan har vi *Organisation* som delades upp i ett före och efter som innehåller beskrivningar och vissa värderingar om organisationen före och efter. *Attityder* härrör i huvudsak från intervjuunderlagen och innehåller hur intervjupersonerna uppfattade etableringen och vilka åsikter som fanns om den, både av dem själva och sådant som de uppfattat från andra. Slutligen framkom kategorien *Utvärdering* där både den formella utvärderingen tas upp och uppfattningar och åsikter om den.



Figur 10 Bild utvisande klustring i NVivo till valda huvudkategorier (Författarna, 2023)

3.1.3 Empirimodell



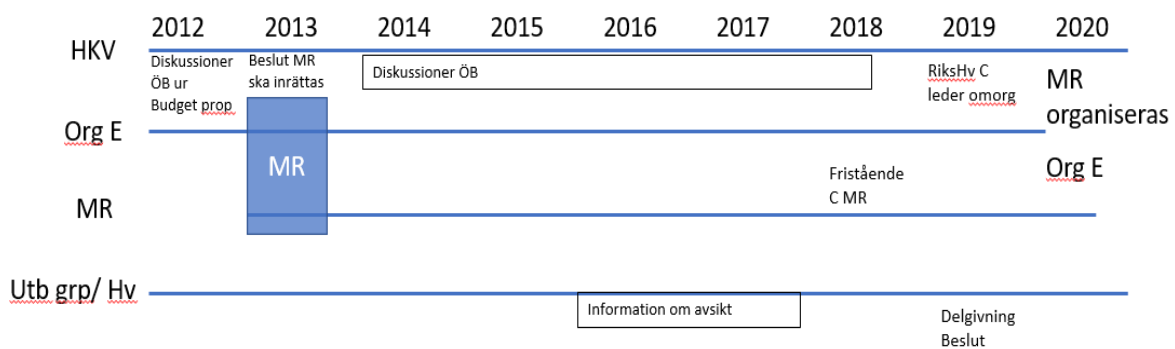
Figur 11 Empirimodell (Författarna, 2023)

Empirimodellen är tänkt att visa sambandet mellan de olika huvudkategorierna och hur de påverkar varandra. Kommunikation, både den formella och informella påverkar attityder, dvs uppfattningen om vad som ska göras i förändringsarbetet. Den uppfattningen omfattar förståelse för instruktioner och direktiv, det vill säga hur individen ska gå till väga, men den omfattat också individens förhållningssätt till uppgiften, ambition, vilja att genomföra arbetet. Kommunikation påverkar genom direkta instruktioner och likande hur organisationen är tänkt

att förändras, genom filtret attityder påverkas hur organisationen faktiskt förändras. Dessa två faktorer beskriver hur organisationen implementeras. Utvärdering bör omfatta dels hur målen är uppfyllda, blev organisationen den tänkta, löser den rätt uppgifter och så vidare. Men den bör även omfatta själva förändringsprocessen, för att dels dra lärdomar inför kommande förändringar men en utvärdering av processen kan även identifiera orsaker till om det inte blev som det var tänkt.

3.1.4 Omorganisationens steg

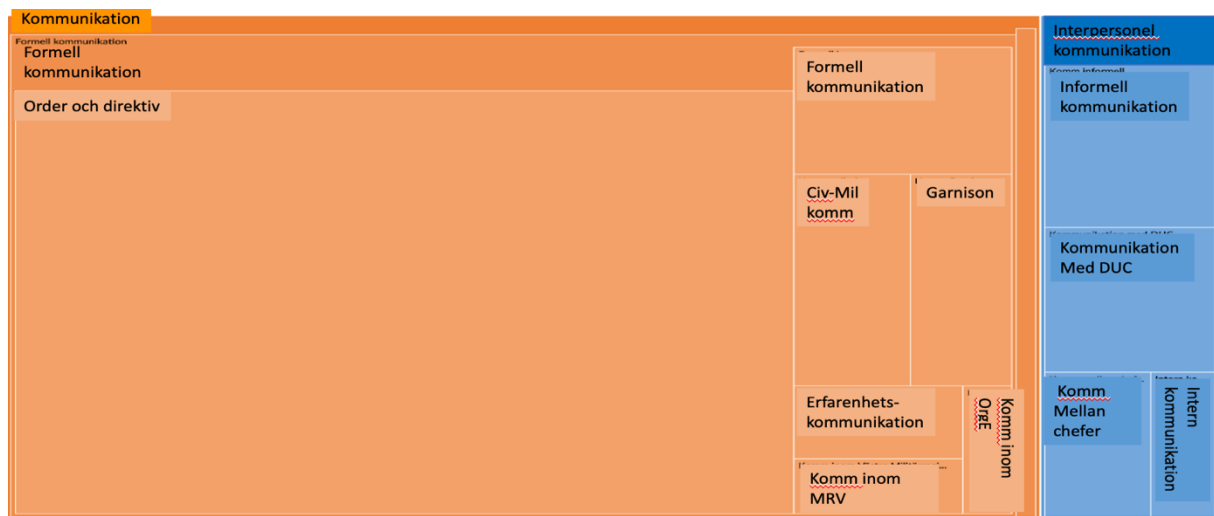
Intervjuerna skapade en bild av de uppfattade stegen i omorganisation som kompletterade de allmänna handlingarna. Diskussioner startade på ÖB- nivå redan 2012, 2013 inrättades insatsorganisationen som en del av olika organisationsenheter, för att sedan 2020 då MR uppstod som egna organisationsenheter.



Figur 12 Uppfattad tidslinjal omorganisation (Författarna, 2023)

3.2 Huvudkategori Kommunikation

3.2.1 Inledning Kommunikation



Figur 13 Formell(brun) och Intrapersonell(blå) kommunikation i NVivo (Författarna, 2023)

Huvudkategorin Kommunikation byggdes upp av två kategorier; Formell kommunikation och intrapersonell kommunikation. Det bruna området representerar formell kommunikation omfattade instruktioner om hur förändringen skulle genomföras, ansvar, organisation, tider med mera storleken på fältet visar också omfattningen på den formella kommunikationen. Blått område representerar intrapersonell eller informell kommunikation omfattade träffar, möten och innehöll dialoger, samtal om syfte och förklaringar. Centrala direktiv i form av beslut och direktiv är inhämtade från Forsvarsmaktens dokument- och arkiveringssystem, VIDAR. Endast öppna handlingar har inhämtats då det ej framkommit behov av sekretessbelagda handlingar för att genomföra studien. Order respektive direktiv är två uttryck som inom Forsvarsmakten inte sällan blandas ihop. Order innebär en ”tvingande befallning” och används främst inom verksamhet kopplad till insatser och operationer, direktiv å andra sidan är mer kopplad till verksamhetsstyrning och produktion. Uttrycket ”Order trumfar direktiv” förekommer inom Forsvarsmakten vilket indikerar en prioritering vid eventuella konflikter mellan de båda. Det dokument som vi valt att utgå från är det etableringsdirektiv som på Högkvarteret togs fram och fastställdes som en följd av direktivet ”Ny ledningsstruktur Hemvärn” (Forsvarsmakten, 2018). Det senare nämnda direktivet berör fortsättningsvis ej i studien. Både i dokumentation och intervjuer har den formella kommunikationen dominerat över den intrapersonella kommunikationen. Även om respondenter har i olika grad varit frispråkiga så vilar empirin inom huvudkategorin Kommunikation tungt på den dokumentation som togs fram innan etableringen och de minnesbilder respondenterna har av både dokumentationen och själva genomförandet av etableringen.

3.2.2 Empiri Kommunikation

Här redovisas först de utdrag i styrande dokument som låg till grund för etableringen, därefter redovisas empirin från intervjuer. Det kronologiskt första direktivet ”Etableringsplan MR” med diarienummer FM2017-18795:42 följdes av en uppdaterad version med suffixet ”Å1” (Forsvarsmakten, 2019) ur vilken vi hämtat nedanstående uppgifter. Att uppdateringar av direktiv och order sker är inget ovanligt inom Forsvarsmakten då nya uppgifter tillkommer efterhand i en dynamisk miljö.

Direktiven innebar att Rikshemvärnschefen fick i uppdrag att

*”Fullföljer förändringsarbetet utgående från detta direktiv.
Övertar produktionsledning av hemvärnsförband från 2020-01-01.
Återrappporterar löpande och utvärderar genomförandet.”*
(Försvarsmakten, 2019, p. 8)

Rikshemvärnschefen fick även i uppgift i direktivet att leda själva etableringen enligt nedanstående utdrag:

*”RIKSHEMVÄRNSCHEFEN leder införandet av MR som OrgE med stöd av
Försvargrens- och stridskraftschefer samt sak-avdelningar vid HKV.*

*C MR samordnar införandeåtgärder lokalt inom respektive MR på uppdrag av
PROD RIKSHV och i samverkan med relevanta OrgE.”*
(Försvarsmakten, 2019, p. 10)

I samma direktiv återfinns Arméchefens, Marinchefens, Flygvapenchefens, Ledningssystemchefens och Logistikchefens alla uppgiften:

*”Stödjer PROD RIKSHV genomförande av OMG HV arbete.
Utarbetar nödvändiga tilläggsuppdrag avseende omstrukturering för berörda
OrgE.*

*Överlämnar produktionsledning av hemvärnsförband från 2020-01-01.
Avdelar representation i OMG HV kärngrupp.
Beredd adjungera representation i OMG HV styrgrupp.”*
(Försvarsmakten, 2019, pp. 8-9)

Arméchefen fick även följande uppgifter utöver de ovanstående då de Organisationsenheter som hade de befintliga Regionala staberna enbart tillhörde Armén, samt att den KFA (Krigsförbandsansvarig) det vill säga den befattning som handlägger utveckling av krigsförband också stod under Arméchefens befäl:

*”Överlämnar produktionsledning av Militärregionala staber från 2020-01-01.
Beredd stödja upprättandet av KFA vid PROD RIKSHV.”*
(Försvarsmakten, 2019, p. 8)

Syftet med att ge ovanstående chefer uppgifter härrörde från att tiden före 2020-01-01 ansvarade dessa chefer för produktion, dvs utbildning och vidmakthållande av hemvärnsförband. Administrativt stöd till hemvärnsförbanden ingick även i uppgiften.

Kännedom om etableringen varierande och belyses med följande två citat.

*”Jag märkte det först när flaggstängen med flaggan kom upp utanför MR-
staben”, Informant A1*

*”Det här var uppe enligt min uppfattning först 2016, 2017 någonting att man
skulle lägga då Utbildningsgruppen är under militärregionerna och
militärregionerna skulle underställas rikshemvärnschefen.”* Respondent R3

Vetskapen om direktiv eller inriktningar har genomgående varit varierande vilket exemplifieras med kommentarer nedan. Deltagande i formella möten bidrog till en tydligare minnesbild.

Citaten speglar respondenternas organisatoriska placering från längst ifrån till närmast MR-staben och Central nivå.

”Det var samma budskap i besluten som de som sade i bilderna när det var chefsmöten eller dialog i Enköping Det var Det var en samlad signal under, under två år i alla fall från 2018” Respondent R5

”ÖB:s chefsmöten vilka chefer var med då? MR-cheferna eller, jag vågar inte på om MR-cheferna personligen var närvarande i de första mötena 16,17,18 eftersom vid den tidpunkten så var ju chef MR en av cheferna i en organisationsenhet. Jag har inte koll på exakt om det var så men jag vet ju att dåvarande organisationsenheter var närvarande cheferna för Livgardet P4, P7 och I19.” Respondent R5

Kännedomen om den kommande etableringen får sägas ha varit god på chefsnivå då de kommunicerade budskapen under flera års tid hade varit konsekventa och upprepats vid flertalet tillfällen för MR-cheferna samt de chefer som i övrigt ansvarade de regionala staberna och utbildningsgrupperna.

” ...samband med ett, om det var ett ledningsinternat eller ledningsgrupp inne på Regementet, så delgav ju regementschefen då, som jag vill kalla chef OrgE, delgav då det här beslutet” ... ”det här varit upp på tapeten en gång tidigare om det nu var 2017 - 16 då hade ÖB sagt nej och sedan fattades då det här beslutet antagligen på grund av nya ingångsvärden misstänker jag”. Respondent R2

”För min för min del så såg jag inte dem på pränt någonstans i det här tidiga skedet utan redan där, så fördes mycket av den dialogen direkt i mellan regementschefen som i hans roll som chef MR och stabschefen på MR ...” Respondent R4

Kännedom om etableringen tunnades ut längre ut i organisationerna och personalen, då främst chefer informerades oftast muntligt vid samlingar eller tjänstesamtal. På handlägg- och lägre chefsnivå var etableringen känd, men det var lite diffust när själva processen påbörjades. Detta ligger i linje med att etableringen skulle genomföras i linjeorganisationen där all information inte alltid är tillgänglig, eller ens behövs för att lösa tilldelad uppgift.

”Ja men jo, men det måste (...) någonstans runt 17–18 då det kanske det börjar”, ”Jag är väldigt osäker på både när enheten formellt upprättades på regementet och när vi började rekrytera folk till det egentligen.” Respondent R6.

”Det blev väl någon etableringsorder där, kan vara 2019, eller”, Respondent R1

Inför en organisationsförändring är kommunikation avseende frågor varför den ska genomföras, hur och när den kommer att ske, samt för många, hur kommer jag påverkas, får jag ha kvar mitt jobb, mitt kontor osv”. En av frågorna som ställdes var: ”Beskriv det sammanhang där du först fick information om etableringen av MR som egna OrgE”

”Min uppfattning är att sättet att kommunicera har varit i huvudsak centrerat kring att linjecheferna ska ta ansvar för vidare information neråt.” Respondent

R5

”ska inte säga det var diskussion fritt i de mötena, men det var väldigt tydligt vad som gällde.” Respondent R5

Kommunikation avseende etableringen skulle enligt de givna direktiven hanteras i linjeorganisationen och från central nivå. På lokal nivå, i det här fallet skulle man dels använda de talepunkter som man fått, dels utveckla en egen plan för kommunikation. Detta förbereddes bland annat genom att personal anställdes för just det syftet. Då vissa funktioner i staber ofta bara bestrids av en person så blir denna person en tidvis en kritisk förmåga.

”Vi skrev aldrig, vi skrev talepunkter för de olika händelserna som, som drevs i omstruktureringsdirektiven där skrevs det talepunkter och gjordes manus till, till cheferna-” Respondent R5

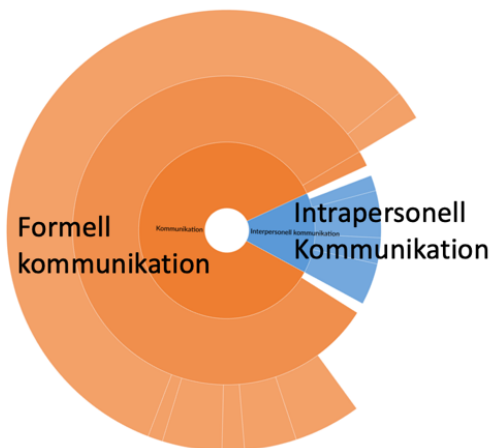
”Det fanns en arbetsgrupp som rent konkret jobbade med det här där ja, kommunikationschefen NN ingick att det var ju i grunden så var de som, som liksom tog fram de planerna för både intern och extern kommunikation. Åtminstone i inledningsskedet sen borde det ha varit så att när det börjar närma sig avknoppning, då började vi avveckla...” Respondent R6

”Jag kände inte att jag hade någon jättestark kommunikationsplan kopplad till..., vi var vid den perioden ganska svaga i kommunikationstjänsten.” Respondent R3

Ledningen av etableringen tydliggjordes i det direktiv som gavs ut, där avsikten var att använda befintlig linjeorganisation. För att kunna göra detta anställdes personal för att göra det som Respondent R6 kallade *”Avknoppning”* dvs att en eller flera enheter ur en Organisationsenhet skulle i sin helhet föras över till en annan, i detta fall en nybildad Organisationsenhet. Centralt leddes etableringen av Rikshemvärnschefen och lokalt blev det den nygamla MR-staben med den nya Chefen Militärregion som fick leda sin egen etablering.

”rollspelet då, var mer att MR-staben var, vad ska man säga, understöd av regementet, än underställd...” Respondent R4

3.2.3 Sammanfattning Kommunikation



Figur 14 Fördelning i empirin i NVivo mellan Formell och Intrapersonell kommunikation (Författarna, 2023)

Det direktiv som togs fram inför etableringen var föremål för förändring innan det slutliga direktivet fastställdes och delgavs berörda chefer inom Försvarmakten. Att detta skedde var ingen anomali då detta sker frekvent inom Försvarmakten. Det är chefen för ett förband som erhåller uppgifter, inte förbandet. Målformuleringarna i direktivet var kända av berörda chefer, både av de som skulle genomföra etableringen samt av de som skulle stödja den. Kännedomen under chefsnivån angående direktivens innehåll var varierande på de förband som skulle genomföra direktiven, där kännedomen avtog ju längre från chefen och dennes stab man befann sig i organisationen. Centrala möten genomfördes med chefsnärvaro från de berörda förbanden där etableringen och dess syften togs upp. Kommunikation i form av talepunkter togs fram på central nivå och skulle tagits fram på lokal nivå. Talepunkterna från central nivå var främst riktade till chefer och syftade till att föra fram ett enhetligt budskap om varför etableringen genomfördes. Kommunikation avseende etableringen skulle hanteras av linjeorganisationen, det vill säga att det var respektive chefs ansvar att kommunicera etableringen inom egen organisation. I den skriftliga kommunikationsprocessen tydliggjordes även att vissa delar, insatsledning samt utbildningsgruppernas verksamhet skulle påverkas minimalt. Etableringen leddes av den organisation som skulle bli den nya linjeorganisationen vilket ytterligare tydliggjorde de nya lednings- och lydnadsförhållandena.

3.3 Organisation

3.3.1 Inledning organisation

I kategorin organisation samlades data kring organisationen. Dels kodades kommentarer om ”före”, där respondenterna uttryckte uppfattningar om den organisation man lämnat, i positiva eller negativa termer, dels ”efter”, den organisation man befinner sig i nu, den nya organisationen.

”det fanns ingen av dom som var positiv till förändringen förs man helt plötsligt ska gå in i en insatsstab som inte hade det minsta erfarenhet av produktionsledning” Respondent R1

Citatet är ett exempel på en indikation att ”efter” organisationen har utmaningar. Kodningen omfattar också information som indikerar att organisationen fungerade och inte behövde förändras. Positiva kommentarer indikerar behovet av förändring eller vilka möjligheter den

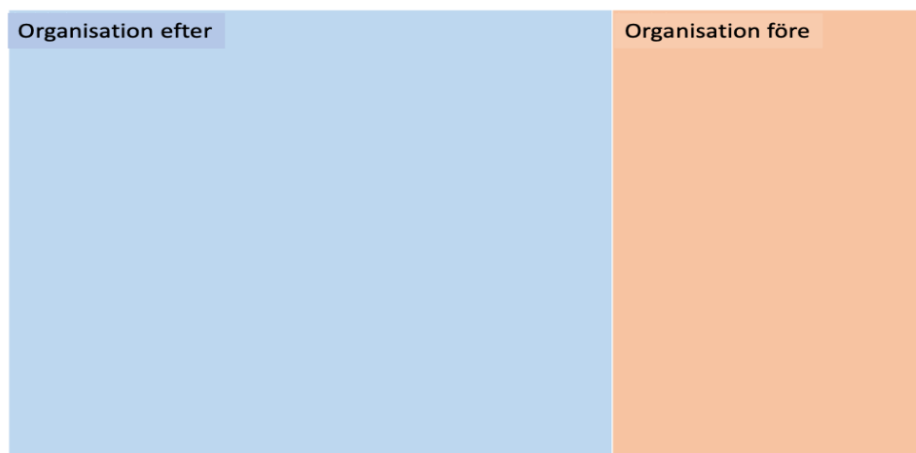
kunde ge. I efter-skedet kodades kommentarer som positiva, då de uttrycket att förändringen var nödvändig eller gav positiva effekter som exemplet nedan.

” den största styrkan med omorganisationen som jag ser det de är ju att vi har fem utbildningsgruppchefer som helt plötsligt började kommunicera medvarandra” Respondent R1

Uttryck som endast var beskrivande har kodats som neutrala.

3.3.2 Empiri Organisation

Då det gäller respondenterna och hur de såg på hur väl organisationen fungerade före och efter omorganisationen. Deras kommentarer om organisationen ”före” speglar dras syn på hur det var tidigare, möjligen med viss nostalgi. Synen på hur det fungerade efter är en beskrivning om hur de uppfattar organisationen nu efter omorganisationen.



Figur 15 Balansen avseende kommentarer i NVivo om organisationen före förändringen och efter. (Författarna, 2023)

Figur 15 visar att antalet kommentarer eller åsikter om organisationen efter förändringen är ca 30% fler än om organisationen före. Det vill säga att åsikterna var starkare om den nya organisationen. Vilket i sig är naturligt då undersökningen genomfördes efter förändringen hade genomförts.

När vi undersöker hur kommentarer fördelar sig gällande före-skedet ser vi att de som indikerar en negativ uppfattning om hur stort behovet var av förändringen ser vi att balansen är ca 25% positiva och 75% negativa till förändringen. Avseende åsikterna om förändringen var till det bättre fördelar det sig på ca 40% positiva och 60% negativa.

Tolkningen av empirin indikerar att det fanns en negativ inställning till förändringen före den påbörjades, den negativa uppfattningen hänger kvar två år senare vid intervju tillfällena.

Före förändringen uppger respondenterna på MR, OrgE och på utbildningsgrupperna en organisation som var inarbetad och det fanns en närhet till support och stöd.

” förut var det tydligare då var ju även om de var en bataljon på K3 så var det ju fortfarande så att de lydde under utbildningsgruppen det var tydligare förhållande” Respondent R2

Så kommenterar en av respondenterna övergången från att stödjas direkt av ett närbeläget regemente (OrgE) till att detta löstes genom en verksamhetsöverenskommelse. Förändringen

påverkade inarbetade metoder, och de nya arbetssätten upplevs som oklara. Även på MR nivå indikerades det att man var relativt nöjd med att leda insatser utan att behöva hantera de produktionsfrågor som skulle föras över.

”inte en enda MR-stab som var intresserad att få in utbildningsgrupperna i sin organisation utan ville fortsätta leva som insatsstab och inte med ett produktionsansvar” Respondent R1

På central nivå upplevdes det dock som en överlevnadsfråga att rikshemvärnschefen faktiskt fick ett mandat att leda och producera de förband som den ansvarade för. Läget innan var att fem olika generaler ansvarade för Hemvärnsförbandens produktion och insats, medan rikshemvärnschefen i princip bara hade inspektionsrätt över dessa.

” Vi ville att vi skulle ha samlat ansvar för insats och produktion för hemvärnsbataljonerna ” Respondent R4

Nu blev det inte fullt ut så att Rikshemvärnschefen fick den totala kontrollen. Produktion och insatsledning samlades under MR-staberna, men insatsledningen utgår direkt från Insatsstaben, senare Operationsledningen så det som Rikshemvärnschefen hade mer eller mindre kontroll över var produktionen av hemvärnsförbanden. Mer eller mindre då det inte egentligen tillfördes några logistikfunktioner till den nya organisationen så de var hänvisade till olika verksamhetsöverenskommelser.

Efter förändringen fick då MR ansvar för produktion, utan eget logistikstöd och bibehållen insatsledning, utbildningsgrupperna helt underställda MR. Rikshemvärnschefen leder detta med sin stab, dock utan mandat att leda insatser det görs som tidigare nämnt av Insatsstaben/operationsledningen direkt till MR-staberna.

” Det var ju detta att chefen militärregionen blev underställd rikshemvärnschefen men lyder under chefen insats avseende operationer till skillnad från försvarsgrenscheferna som både leder produktion och insatser, rikshemvärnschefen leder ju inga insatser” Respondent R2

På både rikshemvärnstaben och MR-staberna upptäcktes ganska tidigt att de ökade uppgifterna inte riktigt matchade den bemanning som det hade planerats för och det fick åtgärdas efter hand problemen dök upp.

” J6 (ansvar för samband, författarens anm) fick inga tillförda befattningar kopplat till omorganisation men vi såg ju att när vi nu får ett produktionsansvar så blir det ju en mängd delar som kommer landa in på vår funktion.” Respondent R4

En kommentar från nivån utbildningsgrupp, indikerar att förändringen i slutändan inte påverkade vardagen så mycket som det gavs uttryck för innan den genomfördes.

”så egentligen är det inte för vår del så är det inte så stor skillnad det är det som blir väl en just den där känslan att vara även om vi är en del av organisationen så är men en del som är utanför för huvuddelen av staben är fortfarande kvar i som det var förr och som jag sa det är en insatsstab som fått ett påhäng med produktion” Respondent R1

Att synliggöra hemvärnet var också en del av målsättningen eller syftet med omorganisationen, arbetet förändrades från att varit kopplat till de närbelägna regementena (OrgE) till styras genom MR-staben. Uppfattningen om resultatet går isär bland respondenterna, en respondent menar att då aktiviteterna främst ändå genomförs av hemvärnsförbanden så har inte de ökat.

” synliggöra hemvärnet, jag kan inte påstå att det på något sätt blivit nå mer aktiviteter i det avseende överhuvudtaget ” Respondent R1

På nationell nivå är uppfattningen annorlunda då man där i hemvärnet även räknar in MR-staberna och Rikshemvärnsstaben.

”Att tydliggöra den regionala ledningen och insatser tycker det är solklart att de har gjort, uppnått som med råge om man jämför hur det såg ut tidigare där. Det var spridda skurar under insatsstaben, så det har blivit mycket, mycket bättre att synliggöra Hemvärnet ” Respondent R3

3.3.3 Sammanfattning Organisation

Syftet med omorganisationen var beskrivet i ett etablering direktiv:

”- Ge enhetlig ledning av insatser och produktion på regional nivå.

- Förenkla ledning och styrning av hemvärnsförbandens produktion och vidmakthållande.

- Ytterligare synliggöra hemvärnet”. (Försvarmakten, 2019, p. 2)

Empirin visar att efter omorganisationen förändrades ledningsförhållandena, men om målet; enhetlig och förenklad styrning uppnåddes kan diskuteras då det skiljer sig från de andra staberna. Flyg-, Marin- respektive Arméstaben vilka har både produktions- och insatsansvar. De staberna har ett tydligt ansvar både för produktions och insats, medan Rikshemvärnsstaben passeras då det gäller insats som leds av operationsledningen (OPL) direkt till MR-staberna. Även stödet då det gäller logistik ser annorlunda ut i den förändrade organisationen, där logistik till exempel hanteras genom verksamhetsöverenskommelser på MR nivå. Förändring av organisationen skulle ha mest effekt på OrgE nivå det vill säga, regementena som lämnade ifrån sig resurser, och de nya organisationsenheterna, MR, som uppstod, men det påverkade ju även hur arbetet styrdes och genomfördes för de lägre delarna, utbildningsgrupperna och hemvärnsförbanden. På MR nivå kan förändringen beskrivas att den innebar att från en uppgift blev till två olika uppgifter som ställde helt nya krav. Vilket i sin tur ställde krav på att nya förmågor som inte alltid under processen efter beslutet om förändringen var förutsedda. På utbildningsgrupperna förändrades arbetet att ha en organisation som ofta var ganska nära geografiskt att luta sig emot till att ha flera kontaktpunkter för att få resurser genom överenskommelser, vilket innebar att styrningen de faktiskt utsattes för skedde genom flera aktörer. Om att hemvärnet blivit mer synliggjort är omdiskuterat då uppfattningarna skiljer sig åt. Att ansvaret för att synliggöra hemvärnet gick från flera lokal anknutna organisationer till en mer central organisation innebar att kraften att genomföra aktiviteter minskade genom avstånd och resurssplittring.

3.4 Huvudkategori Attityder

3.4.1 Inledning Attityder

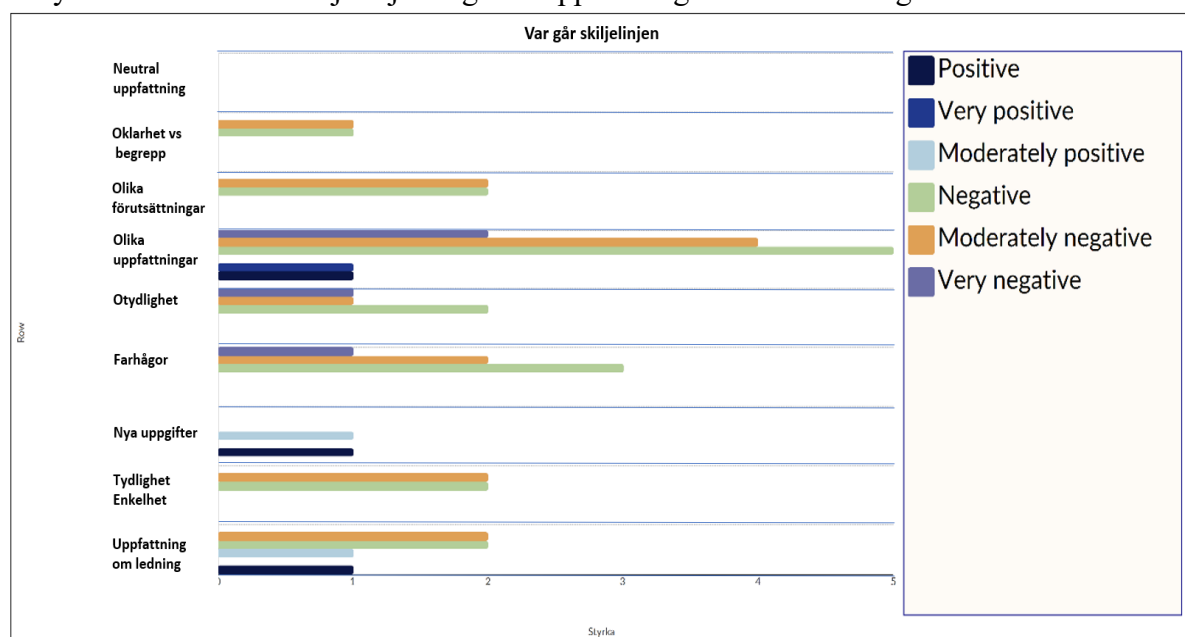


Figur 16 Attityder med kategorier i NVivo (Författarna, 2023)

Huvudkategorin ”Attityder” sorterade de värderingar som respondenterna gav uttryck för. De kunde uttrycka olika uppfattningar om varför, hur och vem gällande förändringen. Attityderna kunde beskrivas som både positiva och negativa, men även neutrala konstateranden sorterades under kategorin.

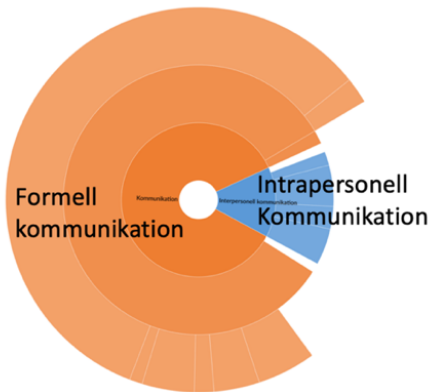
3.4.2 Empiri Attityder

I huvudkategorin ”Attityder” har respondenterna reflekterat kring flera områden som rör förändringsprocessen. Alla respondenterna beskrev till exempel hur ”olika uppfattningar” mellan olika organisationsdelar påverkade processen och måluppfyllanden. Vi jämförde de negativa och positiva kommentarerna och klustrade dem till olika områden inom kategorin attityder för att se var skiljelinjerna gick i uppfattningen om förändringen.



Figur 17 Grafur NVivo över vilka områden där det uttrycktes mest negativa attityder. (Författarna, 2023)

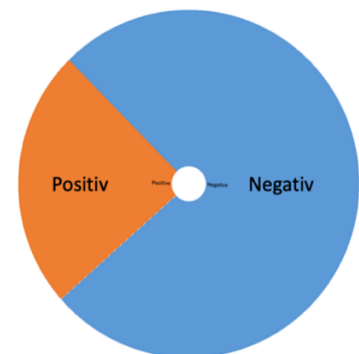
När man tittar på resultatet avseende vilket område respondenterna uttrycker en positiv eller negativ attityd ser man att det som ger mest reaktioner är att det är **olika uppfattningar** och **farhågor** om förändringen: hur, varför till vilken nytta och valt alternativ. Det bör jämföras med balansen mellan formell kommunikation (enkelriktad), som inte i stor utsträckning omhändertar dessa frågor och den informella/ intrapersonella kommunikationen.



Figur 18 ur NVivo utvisande tyngd mellan Formell och intrapersonell kommunikation. (Författarna, 2023)

Grafen (figur 18) visar den stora övervikten på formell kommunikation jämfört med interpersonell kommunikation under och efter genomförandet av förändringen. Dessa förhållanden påverkar attityderna till förändringen.

Ett annat sätt att se på respondenternas uppfattning kan vara att se på vikten mellan negativa och positiva kommentarer (figur 19). De negativa omdömena (blått fält) har en avsevärd större tyngd i intervjuerna. Vad beror dessa negativa omdömen på? I intervjuerna framkommer flera områden som kan anses problematiska. Tydligheten i omorganisationen var en sådan, vad innebar egentligen att ett MR från att ha varit inriktade på insatsplanering till att bli ansvariga även för produktion. Det innebar frågor om både resurser och mandat



Figur 19 Balansen mellan Positiva och negativa uppfattningar, Genererad i NVivo. (Författarna, 2023)

”Den regionala nivån ska leda territoriell verksamhet. Vi har inte lyckats definiera det tillräckligt tydligt för att vi ska undvika missförstånd.” Respondent R1

Det var ju detta att chefen militärregionen blev underställd rikshemvärnschefen men lyder under chefen insats avseende operationer till skillnad från försvarsgrenscheferna som både leder produktion och insatser, rikshemvärnschefen leder ju inga insatser” Respondent R3

Citaten exemplifierar dels otydligheter i begrepp som ”territoriell verksamhet” och att ledningsformerna jämfört med övriga Försvarsmakten så annorlunda ut. Ledning och ansvar/mandat är kärnan i vad som stipulerar en militär organisation och är dessa inte tydliggjorda skapar det osäkerheter då organisationen ska bemannas med personal och kompetenser.

Orsaken eller syftet med den genomförda förändringen, omfattas också den flera olika uppfattningar. Högre upp i den militära organisationen, på högkvarternivå, genomfördes diskussioner om olika alternativ för att lösa det problem som uppfattades vara hur flyttar man

ledning från central nivå så att den passar bättre för regional nivå.

”Det här är den lösning vi har hamnat i är; ett av tre huvudalternativ som diskuterades då alternativen diskuterades i ÖB:s chefsmöten med alltså alla förbandschefer under 2016–17 och delvis under 2018 innan man slutligen hamnade i den lösning som vi är i” Respondent R5

Respondenten drar sig till minnes att de som deltog i dessa möten var förbandscheferna som skulle lämna resurser och mandat ifrån sig, men är tveksam om de som skulle ta över dvs MR cheferna deltog i någon större omfattning. Det innebär att de som skulle genomföra förändringen inte var tydligt involverade innan själva beslutet fattades. Det finns en viss saknad av förankring av syftet eller snarare vad förändringen skulle åstadkomma för de förband som inte skulle ingå i MR organisationen.

”Jag hade kanske kunnat önska mig en högre grad av engagemang och kommunikation från dom beslutande cheferna och kanaler som nådde all personal alltså som exempel om nu ÖB, Chefen LedS och Chefen Prod har bestämt sig för att det är det här alternativet vi utvecklar vidare varför är det då inte skriva i Försvarets forum så att när man sitter på fikarummet i Skövde kan läsa om det”

Respondent R5

Längre ned i hierarkin uppfattas syftet mer med misstänksamhet, frågasättande eller som rent kontraproduktivt agerande. En uppfattning som en av de intervjuade uttrycker är att det var få som var intresserade att förändra organisation och arbetssätt.

”min uppfattning är att den drevs från MR chefer och rikshemvärnschefen helt klart, alla utbildningsgruppchefer som jag känner till, det fanns ingen av dom som var positiv till förändringen förs man helt plötsligt ska gå in i en insatsstab som inte hade det minsta erfarenhet av produktionsledning” ...” har också fått den uppfattningen här i efterhand att, att det fanns inte en enda MR-stab som var intresserad att få in utbildningsgrupperna i sin organisation utan ville fortsätta leva som insatsstab och inte (få) ett produktionsansvar också ” Respondent R2

Att beslutet om omorganisation togs emot på olika sätt är inte förvånande, det handlade om frågor på individuell nivå som vem är min chef, hur kommer mina arbetsuppgifter förändras. Resurser skulle ju också flyttas mellan olika organisationer, vilket i sig innebär att organisationen förlorar resurser även om uppgifter också flyttas.

“Viljan från de är avlämnande organisationsenheterna var ju också varierande.”

Respondent R5

Citatet beskriver inställningen från de organisationer som skulle föra över till exempel HR-personal till den nya organisationen. De hade i grunden personal för att sköta personalfrågor för de delar som nu fördes över och uppfattningen blev ändå att de tappade/ förlorade personal.

Även mot själva beslutet att genomföra omorganisationen fanns ett motstånd som tog sig olika uttryck:

“vissa ställen i landet var motståndet ganska aktivt och verbalt vilket var egentligen på gränsen till civil olydnad” Respondent R5

”på vissa ställen i landet har det varit mer eller mindre svårt att få ja, förrådet öppnat eller vad det nu behövdes och på vissa ställen i landet har man rekryterat friskt, snott personal och gjort en del saker, men i dag, två - tre år senare så kan jag väl säga, ja men okej då, förändring är svårt och ansvarskultur är ett område där vi skulle behöva utveckla möjligheterna till att ta chefer i örat när de betar sig fel.” Respondent R5

Det respondenten indikerar är att trots det fattade beslutet genomförs ett aktivt motstånd mot själva förändringen men att efter en tid har förändringen genomförts till största delen. Det fanns så klart chefer som följde beslutet och aktivt genomförde den efter bästa förmåga.

En ambition att förtydliga innebörden och syftet med förändringen var att Rikshemvärnschefen genomförde en turné för att prata med alla de som efter beslutet skulle hamna i samma organisation.

”rikshemvärnschefen gjorde en ganska ambitiös plan för att åka ut prata med personalen svara på frågor själv, ”...”då var personal från utbildningsgrupper där och staberna.” Ska inte påstå att det var som maranatomöten och alla var frälsta. Det var det verkligen inte utan det var ju naturligtvis Det ska man inte sticka under stol med att alla på staberna tyckte inte lika” Respondent R5

Den resan vidtogs efter att beslutet fattats om omorganisationen och effekten torde endast ha varit att skapa förståelse men det är tveksamt om den ändrade attityderna något. Utmaningen med den informationskampanjen var ju som sagt att den genomfördes efter beslutet hade fastställts, med det en sannolikhet att attityderna redan hade formats om nyttan med förändringen.

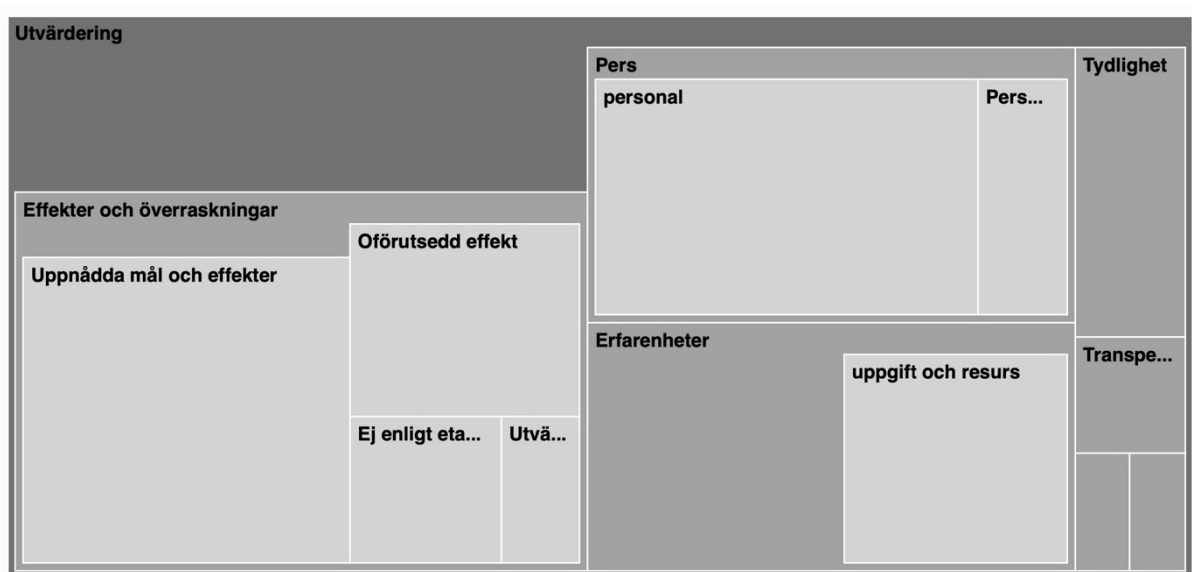
3.4.3 Sammanfattning Attityder

I empirin avseende attityder framkommer att förändringen möttes med viss misstänksamhet och ett visst motstånd. Syftet uppfattades som oklart och vad själva förändringen innebar var föremål för olika uppfattningar. Farhågor uttrycktes som frågor kring tillräcklig kompetens eller tillräckligt med personal. Det fanns olika uppfattningar om huruvida det beslut som fattades av Överbefälhavaren avseende militärregionernas etablering var det korrekta och detta yttrades även på centrala möten.

Att militärregionerna skulle ha två chefer avseende två olika processer, produktion av förband samt insatser med förband upplevdes som inkonsekvent. Diskrepansen i attityder för eller emot etableringen går att skönja i dels närhet till beslutet och direkt påverkan av etableringen å ena sidan och större avstånd till beslutet med liten påverkan av etableringens konsekvenser å andra sidan. Då kommunikationen hanterades i linjeorganisationen och inte kompletterades med en tydlig kommunikationsinsats riktad mot Försvarsmakten som helhet resulterade detta i en spännvidd av attityder och åsikter, både för och emot etableringen. När man analyserar ”Attityder” och särskilt uppfattningarna om hur omorganisationen genomfördes: förarbete, förankring skapa förståelse för motivet och själva genomförandet ser man att det till övervägande del uttrycks med negativa termer.

3.5 Utvärdering

3.5.1 Inledning Utvärdering



Figur 20 Utvärdering med kategorier i NVivo (Författarna, 2023)

I kategorin utvärdering samlades data kring vilka områden som utvärderades under genomförandet men även efter införandet av förändringen. Den metod och omfattning som beskrivs av respondenterna är den rutinmässiga ”effektvärderingen” som genomförs årligen. Den inriktar sig på att utvärdera om resurserna har använts effektivt mot de målsättningar som satts upp.

3.5.2 Empiri Utvärdering

Utvärdering omfattades av det direktiv som i övrigt reglerade etableringen (Försvarsmakten, 2019) och det var detta direktiv som såväl avlämnande Organisationsenheter såväl som cheferna för militärregionerna fick sina uppgifter. Efter etableringen framkom också positiva och negativa effekter som ej var planerade eller förväntade.

”Från 2021-01-01...” Genomförd etablering utvärderad och återredovisad.”
(Försvarsmakten, 2019, p. 7)

Försvarsmakten ger instruktion om att etableringen ska utvärderas i början på 2021, senare kommer direktiv om vad i etableringen som skall utvärderas (Försvarsmakten, 2021). Utvärderingen omfattar frågor som rör organisation, mandat och måluppfyllnad. Processens förankring omnämns inte alls.

”Uppgiften som gavs till Rikshemvärnschefen. Det var en etablerad produktionsledningsförmåga vid de här organisationsenheterna. Så det var det vi utvärderade.”
Respondent R5

Uppfattningarna om det genomfördes utvärderingar och i så fall i vilken omfattning, varierar mellan respondenterna. Respondenterna på den etablerade organisationsenheten var ovetandes eller kunde inte minnas om det genomförts en utvärdering av själva etableringen, även om dokumentation tydligt visar att det genomfördes.

”Jag tror vi gjorde något stabsarbete att vi var delaktiga i den som sammanställdes, det tror jag., men jag kommer dock inte ihåg” ... ”jag har ingen minnesbild av att jag läst nån, en sammanställning.” Respondent R3

*”...det genomförs nog ingen särskild utvärdering av själva etableringen, inte från, inte på förbandet självt, men då är vi där igen, det är så jävla lutheranskt va! Du får ju en uppgift, då tar vi an den uppgiften och det är ju hur väl vi löser den uppgiften. Den uppgiften den utvärderar vi i någon mån själva på förbandet”
Respondent R1*

”...mig veterligen som gjordes ingen separat utvärdering inte mer att man följer upp den i ordinarie forum såsom ledningens granskning och så vidare att man tittade på överföringen av personal” Respondent R4

Etableringen innebar inte bara en omorganisation där nya uppgifter skulle lösas i en ny organisation samt att de tre huvudsyftena som fanns skulle uppnås. Den innebar också en del oförutsedda effekter och positiva erfarenheter som innan etableringen inte hade räknats med. Även om etableringen inte skulle förändra något avseende viss ledning så tydliggjordes de redan existerande ledningsförhållanden ytterligare i och med den regionala ledningsnivån också tydliggjordes.

”.. hemvärnsbataljoncheferna i min uppfattning har tyckt att det här blir det väldigt bra. De har fått en mycket tydligare ledning” ”som chefer har (de) definitivt blivit synliggjorda på ett annat sätt. det uppfattar jag som lite överraskande bra” Respondent R1

*” ...och sen att uppgifterna generellt sväller har svällt och sväller”
Respondent R1*

*”...tydligheten i att MR-staben blev en ny ledningsnivå för territoriell ledning...”
Respondent R4*

”Jamen ska dom komma och ge order till VB (i garnisonen) vad vi ska göra.”, ”. Det känns ju inte riktigt rätt. Det fanns ett sådant ifrågasättande, och det kanske också när tydligheten blev ännu större var lite grann överraskande att ”Oj nu blev det tydligt på riktigt”, men det är mer en sådan känsla i organisationen än en formell del. Formellt var ju vara det ju tydligt.” Respondent R4

” ute på utbildningsgruppen, i kapilläerna så är det fortfarande business as usual, det är liksom ingen skillnad” Respondent R2

3.5.3 Sammanfattning Utvärdering

Förändringsprocessen som sådan utvärderades inte på något sätt, på någon nivå. Den utvärdering som gjordes var inriktad på måluppfyllnad och resultaten av den utvärdering har inneburit organisatoriska förändringar på Rikshemvärnsstaben då brister i förmåga att stödja och svara upp mot de nya militärregionerna identifierades. Uppfyllnad av de tre huvudsyftena bedömdes som genomförd och följdes upp med via ordinarie effektivvärderingsrutiner. Etableringen innebar konsekvenser som både var positiva och negativa, förutsedda och oförutsedda. Dessa framkom främst genom arbetet i ny organisation. Det har inte heller än genomförts någon utvärdering om själva förändringen gav de effekter som var tänkt. Respondenterna uttrycker att bristen på utvärdering av förändringsprocessen dels förstärker otydligheten i varför en ny organisation intogs, dels att viktiga erfarenheter inte tas tillvara.

3.6 Sammanfattning Empiri

Det har inte under undersökningen gått att identifiera en sammanhållen kommunikativ plan för genomförandet av omorganisationen. Informationsspridning har tagit sig uttryck så som dialoger på chefsnivå tidigt innan beslutet fattades, där syften och målsättning diskuterades. Efter beslutet har kommunikationen genomförts på klassiskt militärt manér genom order och direktiv, där frågan om "HUR" och "ATT" var fokus i de planeringsgrupper som skapades, mindre fokuserades på frågan vad blir effekterna och hur förankras "VARFÖR" frågan. På olika nivåer har idéer om hur beslutet skulle förankras genomförts, genom exempelvis Rikshemvärnschefens turné till samtliga blivande förband som dock skedde efter beslutet var fattat. Avseende kommunikation kan två spår identifieras; dels från den mottagande delen: inom Rikshemvärnsstaben, Militärregionstaben, utbildningsgrupper och Hemvärnsförband, dels möjligen någon fler och det andra spåret; de avlämnade Försvargrensstaber, Förband (P4 med mera) under en period, utbildningsgrupperna. Dessa två spår hade olika behov av information och direktiv under förberedelserna och efter genomförandet av beslutet. Då den nya organisationen bemannades och gavs uppgifter visade det sig att det inte fanns en balans i uppgifter kontra bemanning vilket leder till Ad hoc-lösningar efterhand som behoven identifieras. Själva förändringen, ur ett organisationsperspektiv, kan möjligen beskrivas som en ny ledningsnivå då den innehåller flera sär lösningar jämfört med motsvarande organisationer i Försvarmakten.

Attityderna inför och under denna förändring går från djup misstro och motstånd där man inte ser syftet i förändringen till de som ser den som nödvändig och positiv. Det finns en skillnad i om man vinner något, resurser, mandat eller förenklingar i sitt arbete eller om man tappar mandat eller tvingas förändra rutiner och tappar samhörighet. Mer negativt i det senare exemplet. Det genomfördes en beordrad utvärdering av den intagna organisationen, den omfattade främst om organisationen var bemannad och löste de uppgifter den fått. Då det gäller utvärdering av själva förändringsprocessen, var ingen sådan planerad eller beordrad och det har således inte genomförts någon sådan, vilket innebär att erfarenhetsbanken inte byggts på inför de kommande förändringarna som vi står inför med likande utmaningar det kan gälla Nato-anslutning och liknande. Att förändringen är genomförd med i princip måluppfyllnad på det tre målsättningarna är de flesta överens om vilket har följts upp inom ordinarie effektivvärderingsrutiner. Att förändringarna gav konsekvenser som både var förutsedda men inte omhändertagna, både positiva och negativa har framkommit främst genom arbetet i ny organisation. Det har inte heller än genomförts någon utvärdering om själva förändringen gav de effekter som var tänkt.

4. Teoretisk referensram

4.1 Inledning

Syftet med forskning om organisationsförändring och kommunikation inom FM är att få förståelse för hur kommunikation påverkar implementering av organisationsförändring. Genom att belysa hur kommunikationen har påverkat resultatet av förändringsarbetet. Ytterst syftar forskningen till att ge rekommendationer för att utveckla metoder för kommande förändringsarbete. För att kunna förstå kommunikationens påverkan på organisationsförändring kommer författarna att belysa hur detta beskrivs i tidigare forskning med tonvikt på förändringskommunikation, men även förändringsledarskap. För få en förståelse av begreppen kring en organisation och belysa från vad till vad förändringar medför kommer också organisationsteori att illustreras. Lär vi oss något under förändringsprocesser, vad säger forskningen om utvärdering och möjligen implementering av erfarenheter.

För att bättre förstå skeenden och resultat i förändringsprocess kommer vi att studera historik, modeller och vilka möjliga metodologiska inriktningar som FM kan ha följt. Organisationsutveckling och förändringsledning är ett, då det lätt går att kapitalisera på, område som det finns mycket forskning inom. Vi vill bredda vår kunskap inom dessa områden, för att få en bild om hur metoder för organisationsförändring utvecklats, dvs en historik. Vi behöver också se om FM faktiskt har någon gemensam modell eller princip, kanske från HR, som omfattar organisationsutveckling eller följs metoderna vi har för ledning av förband; SPL och order metoder/ ledningsmetoder.

4.2 Kommunikation

Här redovisar vi den del av den teoretiska referensramen som berör kommunikation. Två modeller, Shannon-Weaver modellen och Schramms relationsmodell används i analysen. Båda modellerna är framtagna för att förklara kommunikation mellan *individer*, men då organisationer består av individer som kommunicerar med varandra på olika sätt anser vi dessa modeller vara tillämpbara även på organisationer. Kommunikation i organisationer och brus i kommunikation blir då mer relevant att också analysera.

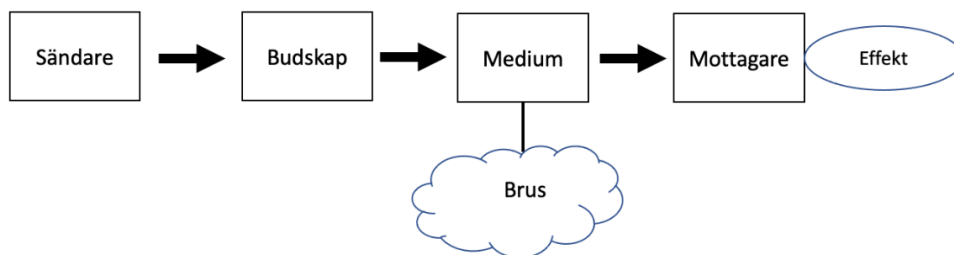
4.2.1 Kommunikation

Kommunikation är en aktivitet som beskrivs av Griffin, (2012, p. 9) som ”...den relationella processen att skapa och tolka meddelanden som framkallar ett svar.” Olika typer av kommunikation är samtal mellan människor, lyssna på radio, skicka ett e-brev med mera. Innehållet i kommunikationsprocessen, det vill säga informationen är det som utbyts i processen. Larsson (2014, p. 14) beskriver transmissionskommunikation och rituell kommunikation som två grundläggande former av kommunikation där transmissionskommunikation avser spridning eller inhämtning av information. Rituell kommunikation används för att skapa sammanhållning och gemensam kultur. Kommunikation används, utöver för informationsspridning och inhämtning även till att uttrycka känslor och personlighet, att lära sig och att lära ut, att utöva makt till exempel genom att ta beslut (Larsson, 2014, pp. 14-15).

4.2.2 Shannon & Weaver-modellen (Basmodellen)

Denna modell, här kallad basmodellen i grundversion, utvecklades av Shannon & Weaver, (1949) refererad i Larsson (2014, pp. 50-51) genom att både ett medium vari information överförs och påverkas av en brus källa lades till. Vidare frågade man sig vilken effekt

kommunikationen hade. En av kommunikationsforskningens fäder, Harold Lasswell uttryckte sig som följande "Who? Says What? In which channel? To whom? With what effect?" Denna modell betraktas som basmodellen för kommunikation (Larsson, 2014, pp. 50-51).



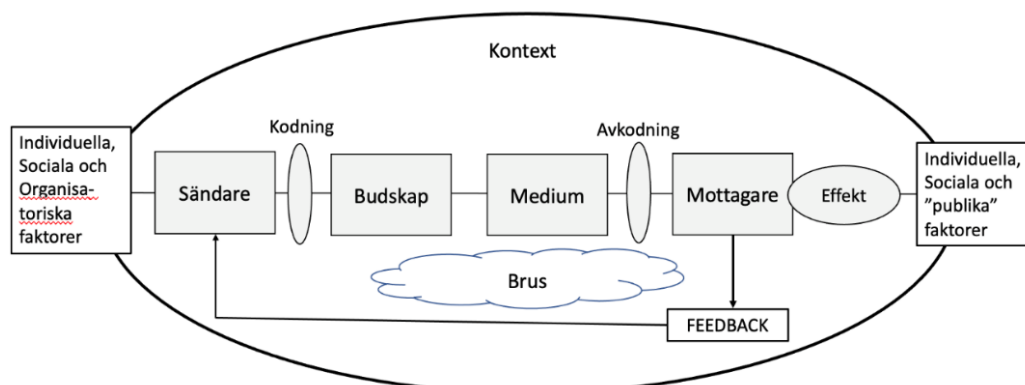
Figur 21 Egen bearbetning av Larson (2014, p. 50) Basmodell i grundversion

Basmodellen i grundversion är en linjär process där ett brus stör det medium som budskapet överförs i. I denna modell tar mottagaren inte bara emot budskapet utan effekten av budskapet inkluderas som en slutlig del (figur 21)

Basmodellen utvecklades genom att en återföringsloop (Feedback) lades till för att följas av kodning respektive avkodning av budskapet, det vill säga den mening som sändaren tillskriver budskapet och den mening som mottagaren lägger i budskapet. Mottagaren kan enligt Stuart Hall 1980 (Larsson, 2014, p. 51) få tre olika avkodningspositioner.

- Mottagaren accepterar budskapet.
- En förhandlande position där delar av budskapet accepteras och delar ej accepteras.
- Mottagaren intar en oppositionell position och accepterar ej budskapet.

I återföringsloopen (Feedback) svarar mottagaren sändaren. Bruset finns i denna modell i hela processen. Faktorer som är individuella, organisationsbundna och sociala, så som till exempel självuppfattning, bakgrund, sociala kontext i en grupp eller organisation påverkar sändaren. Det samma gäller mottagaren men då som en del av en publik. Slutligen har kontexten (figur 22), det vill säga det sammanhang i vilken kommunikationen sker en inverkan (Larsson, 2014, p. 52).

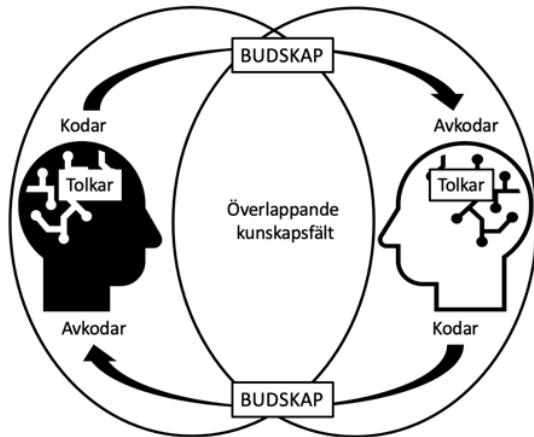


Figur 22 Egen bearbetning av Larsson (2014, s. 52) Utvecklad basmodell i kontext

4.2.3 Schramms relationsmodell

Schramms relationsmodell visar hur två människor kommunicerar (Larsson, 2014, pp. 55-56). Modellen visar att (1) budskap har två riktningar, mellan två personer; (2) kommunikationen är ömsesidig och jämlik; (3) kommunikationen baseras på tolkning av budskap; (4) samt att den innehåller kodning, avkodning och tolkning. Återkopplingsloopen är cyklisk. Denna modell

utgår från att personerna som kommunicerar gör det aktivt, samt att de aktivt tolkar de budskap som de har avkodat. För att kunna genomföra en effektiv kommunikation behöver båda parterna i en kommunikation ha någon grad av gemensam expertis, ett överlappande kunskapsfält eller gemensam referensram (Schramm & Roberts, 1971, pp. 29-34).



Figur 23 Egen bearbetning av Larsson (2014, p. 55) Schramms relationsmodell

4.2.4 Brus i kommunikationen

Schramm & Roberts (1971, p. 26) hävdar att störningar, eller som de kallade det brus i kommunikationen är det som finns i kommunikationsmediet, men som sändaren inte hade för avsikt att kommunikationen skulle innehålla. Detta kan vara fysiskt brus (ljud), distraherande element (dialekt, eller en störande doft), konkurrerande element (någon annan försöker kommunicera samtidigt med sändaren eller mottagaren) (Schramm & Roberts, 1971, pp. 26-27).

Shannon & Weaver (1949, pp. 24-28) beskriver tre olika nivåer av brus i kommunikation.:

- Nivå A: Tekniska problem, som påverkar hur exakt informationen överförs.
- Nivå B: Semantiskt problem, hur precist överför informationen det avsedda budskapet.
- Nivå C: Effektivitetsproblem, hur effektivt tas det avsedda budskapet emot och påverkar mottagaren. Sändaren har en avsikt med budskapet och om avsikten ej uppfylls är det ett effektivitetsproblem.

Nivå C kan exemplifieras att effektiv kommunikation har uppnåtts när B gör det som A har sagt till B att göra.

Brus i kommunikation är enligt Shannon & Weaver (1949, pp. 7-8) av en teknisk karaktär. Larsson (2014, p. 15) menar att brus kan även påverkas av den mänskliga faktorn. Brus kan här innebära att mottagaren blir distraherad eller glömmet budskapet. Brus i form av budskapet inte ens når mottagaren på grund av feladresseringen, förseningar eller att det helt enkelt tappas bort är en felkälla som påverkas främst överföringen av budskapet. Mottagaren kan även förkasta budskapet om denne ej är intresserad av det. Mottagarens förmåga till att förstå budskapet baserat på sändarens val av ord eller symboler och mottagarens egen vokabulär och begreppsmässiga förståelse innebär även det brus. Mottagarens förmåga att använda teknik för kommunikation är också en form av brus (Larsson, 2014).

4.2.5 Kommunikation i organisationer

Förutsättningarna för kommunikation i organisationer är mer komplexa då individerna i organisationen, sändare och mottagare har olika roller med olika mandat och uppgifter

(Larsson, 2014, pp. 84–93). Kommunikation i organisationer kan klassas som *intern* respektive *extern* kommunikation. Vidare kan kommunikationen delas upp som *intern* och *extern*. Slutligen sker en indelning i *verbal* respektive *icke-verbal kommunikation*. Intern och extern kommunikation har innehåll av både formell och informell kommunikation.

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy	Producerad information
	Regler och riktlinjer	Relationsaktiviteter
	Producerad information (möten & info-mtrl)	Interorganisatorisk kontakt presskontakter
Informell	Samtal och diskussion	Informella samtal
	Spontana gruppmöten	Underhandskontakter
	Berättelser	Spontana möten externt
	Rykten	Informella mediekontakter

Figur 24 Egen bearbetning av Larsson (2014, s. 85) Översikt av formell och informell kommunikation till intern och extern kommunikation

Formell och informell hör samman och kompletterar varandra och om information saknas via de formella kommunikationskanalerna kommer informationen sökas via de informella kanalerna (Larsson, 2014, p. 86). Koch & Denner (2021, p. 504) påvisar i sin studie om informell kommunikation att den tydligt ökar individers upplevelse av att vara informerade samt att detta även bidrar till att arbetsuppgifterna utförs mer effektivt. Richmond, et al., (2012) genom (Larsson, 2014, pp. 87-88) identifierar sex kommunikationsroller i den interna kommunikationen. Den (1) informativa rollen som innebär att tillräckligt med information skall delges för att arbetsuppgifter skall kunna lösas. En (2) regulativ roll som sprider bestämmelser, regler och liknande kan ses som en aspekt av den informativ arollen men hanteras här enskilt. (3) Integrationrollen som handlar om koordinering av arbetat samt för att skapa samhörighet och samarbete, (4) ledningsrollen hanterar nödvändig kommunikation för att jobba mot uppsatta mål. Den (5) övertalande rollen är den mer utmärkande rollen som handlar om ledningens påverkan på medarbetarna. Slutligen handlar (6) socialiseringsrollen om den kommunikation som måste finnas för att människor skall fungera tillsammans (Richmond, et al., 2012). I organisationer kommunikation i tre huvudsakliga riktningar. En nedåtriktad från ledning till anställda med huvudfokus på ledning och kontroll och som traditionellt är enkelriktad. En uppåtriktad med information, rapportering, återkopplingar, upplysningar och synpunkter. Den tredje är en horisontell riktning som går mellan olika enheter, avdelning och individer på samma nivå inom organisationen (Katz & Kahn 1978 se Larsson, 2014, pp. 91-92). Slutligen finns det även en nivå som där kommunikation genomförs nivåoberoende mellan olika enheter och individer, denne beskrivs av Larsson (2014, pp. 91-92) som en tvärgående (criss-cross) som saknar samband med organisationens struktur, men kan bildas när tillfälliga arbetsgrupper sätts upp.

4.2.6 Kommunikationskanaler

Överföring av information fungerar bättre i vissa typer av kanaler (medier) än i andra. Beroende på kanalens egenskaper har denna olika bra förmåga att förmedla olika typer och mängder av information (Lengel & Daft, 1988, pp. 225-226). Kommunikation mellan individer, ansikte till ansikte är bättre när det kommer till att förmedla symboler medan information förmedlas bättre i skrift (Lengel & Richard, 1988, pp. 225-227). Kanalens egenskaper är en begränsning avseende hur mycket och vad för information som kan överföras. Lengel & Richard (1988, pp.

226-227) beskriver att kommunikationskanalen kan ha en hög respektive låg ”rikedom”. Det som avgör denna ”rikedom” är kapaciteten att:

- hantera flera informationssignaler simultant
- underlätta snabb återkoppling
- skapa ett personligt fokus



Figur 25 Egen bearbetning av Lengel & Daft (1988, s. 226) Kanalrikedomshierarki

Kanalrikedomen som Lengel & Richard (1988) beskriver är kopplad till den fysiska närvaron av individer där en effektiv kommunikation med feedback kan genomföras. Subtila signaler som kroppsspråk, tonläge och personliga ordval förstärker den muntliga kommunikation och avsaknad av dessa vid till exempel skriftliga meddelanden gör kanalrikedomen i dessa fall tunn och fattig. Hierarkin kan användas som ett av flera verktyg för att avgöra hur kommunikationen kan ske.

4.2.7 Vilken information passar i vilken kanal?

Oavsett om kommunikationen är av rutin- eller icke rutinmässig karaktär har kanalens rikedom stor påverkan på hur effektiv kommunikationen blir.

		Kommunikationens egenskaper	
		Rutin	Icke-rutin
Kanal-rikedom	Hög	<p>Bristande kommunikation För mycket information En rik kanal används för rutininformation Överflödiga ledtrådar orsakar förvirring och överflödig mening</p>	<p>Effektiv kommunikation Kommunikationen lyckas eftersom en rik kanal matchar meddelandens icke-rutinkaraktär</p>
	Låg	<p>Effektiv kommunikation Kommunikationen lyckas eftersom en fattig kanal matchar meddelandens av rutinkaraktär</p>	<p>Bristande kommunikation Datasvält. En rik kanal används för icke-rutinmeddelanden. För få ledtrådar för att fånga meddelandets komplexitet</p>

Figur 26 Egen bearbetning av Lengel & Daft (1988, p. 227) Val av kanal

(Lengel & Daft, 1988, p. 227) menar att en lyckad kommunikation är resultatet av att en rik kanal används för kommunikation av icke-rutinmässig information och det omvända, att en fattig kanal, det vill säga med låg rikedom, bättre passar rutinmässig kommunikation. En rik kanal underlättar för mottagaren att tolka informationen genom att mängden signaler, verbala såväl som ickeverbala som når mottagaren. Det motsatta, när ett fattigt, det vill säga en kanal med låg rikedom används är de signaler som når mottagaren precis tillräckliga för att tolka informationen om kommunikationen är av rutinmässig karaktär (Lengel & Daft, 1988, pp. 226-

227). De omvända förhållandena innebär att kommunikationen misslyckas. Används en fattig kanal för icke rutinmässig kommunikation får mottagaren för lite data på grund av för få signaler och detta leder till att komplexiteten i meddelandet uteblir. Används däremot en rik kanal för rutinmässig kommunikation uppstår dataöverflöd då för många signaler når mottagaren (Lengel & Daft, 1988, p. 227). Verčič & Špoljarić (2020, p. 6) hävdar att mottagarna har en högre grad av uppskattning av kommunikationen om den genomförs i rika och medelrika kanaler. Val av kanal för kommunikation måste passa den typ av information som skall kommuniceras, vilket innebär att det inte kan finnas ett ”one-size fits all”-val, utan sändaren måste i varje enskilt fall bedöma vad som är effektivast samt vad mottagarna föredrar. Den tekniska utvecklingen har förändrat hur man definierar rik respektive fattig kanal.

4.2.8 Förändringskommunikation

Lewis (2019) beskriver att kommunikationsprocessen vid en förändring är indelad i tre nyckelprocesser, Informationsspredning, Inhämtning av åsikter (inputs) samt socialisation. Informationsspredningsprocessen används i syfte att sprida information om en förändring och på sätt reducera den osäkerhet som följer vid en förändring. Osäkerhet definieras som brist på information eller som förvirring relaterad till många tillgängliga möjliga tolkningar av händelser eller objekt, till exempel: ”*Vad är detta? Vad betyder detta?*” (Lewis, 2019, p. lxxx). Spicer (1997) refererad i Larsson (2014, p. 104) hävdar att osäkerhet inom en förändring innebär följande tre osäkerheter:

- *State* innebär osäkerhet om läget, dvs information saknas hur det kommer att se ut
- *Effect* berör vilken effekt eller vilka konsekvenser förändringen kommer medföra
- *Response uncertainty* handlar om hur man kommer reagera och agera vid förändringen?

Informationsspredningen innehåller ofta fakta, förtydliganden, detaljer, motiv rörande förändringen och den kan både göras i den ordinarie organisationen såväl som en specifik kommunikationsorganisation (Lewis, 2019, p. lx).

Inhämtning av åsikter (inputs) görs i syfte att medarbetarna skall få säga vad de tycker och på så sätt *bidra* till förändringen genom deras gemensamma erfarenheter. Det är också ett sätt för ledningen att få en känsla av hur väl, eller inte väl den kommande förändringen tas emot. Ur ett *symboliskt* perspektiv kan inhämtning av åsikter vara det som Sahay & Lewis (2017) (unpublished) enligt Lewis (2019, p. lxvii) kallar ”falsk röst”, det vill säga att medarbetarna får säga vad de vill men eftersom de inte har beslutsrätt så spelar deras åsikter ingen roll.

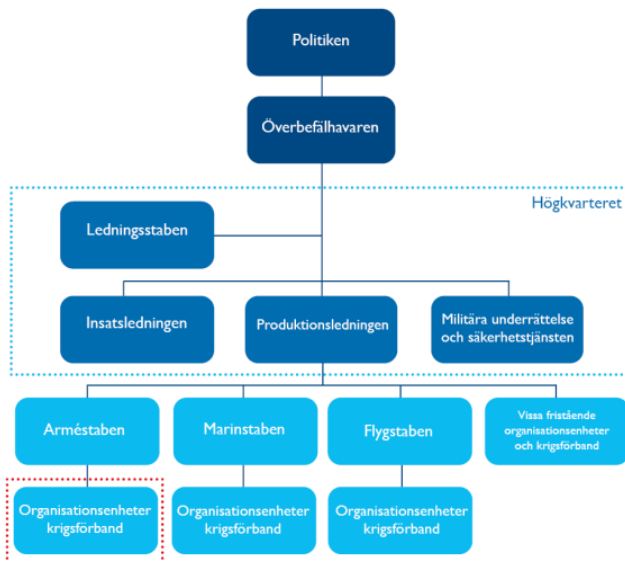
Socialisation, handlar om hur organisationer formar den förståelse som dess medlemmar har för värderingar, prioriteringar, procedurer, arbetsuppgifter, kultur och formella och informella förväntningar (Lewis, 2019, p. lxxvii). Organisationsförändringar innebär en omorienteringsprocess på individplanet vilken kan innebära motstånd till förändringen. Kommunikation i denna process inriktar sig ofta mot att påverka individernas omorienteringsprocess.

4.3 Organisation

En namnkunnig forskare inom ämnet organisation är Henry Mintzberg då vår forskning handlar om organisation och förändring av densamma blir detta ett naturligt val att starta där.

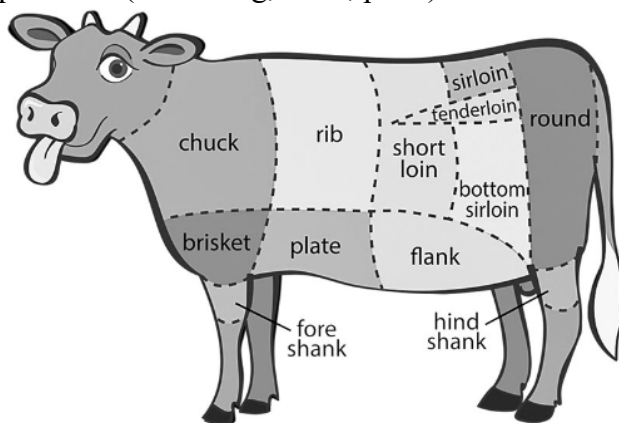
Mintzberg menar att *“organisationer, inom alla sektorer, fungerar bäst som gemenskaper av människor, inte samlingar av mänskliga resurser”* (Mintzberg, 2015, p. 35)

Mintzberg beskriver de påverkande delarna i en organisation som ”The principal parts” för att skilja de mot den gängse beskrivningen av en organisation, ett exempel på det kan vara den vanliga beskrivningen av Försvarsmaktens organisation (före 2023):



Figur 27 Försvarsmaktens generiska organisation före 2023 (Författarna, 2023)

Den beskriver en organisation enligt Mintzberg med samma klarhet som styckningsdetaljerna på en ko: (Mintzberg, 2023, p. 22)



Figur 28 Styckningsdetaljer på en ko helt utan funktion utom på matbordet (Mintzberg, 2023, p 22)

Det vill säga att ett organisationsschema eller styckningsdetaljer beskriver inte vad varje del gör eller de delar som faktiskt får organisationen att snurra, kon att andas, röra sig, idissla med mera. Vilket författarna uppfattar är en viktig utgångspunkt då vi studerar hur kommunikationen har påverkat implementeringen av en ny organisation. Har styckningsdelarna/ rutorna ändrats och hur påverkades de.

4.3.1 En organisations aktörer och delar

För att förstå och kunna tolka effekterna på en organisationsförändring behöver vi gemensamma begrepp på vilka eller vad förändringen påverkar. Mintzberg menar att de påverkande delarna består av ett antal spelare:

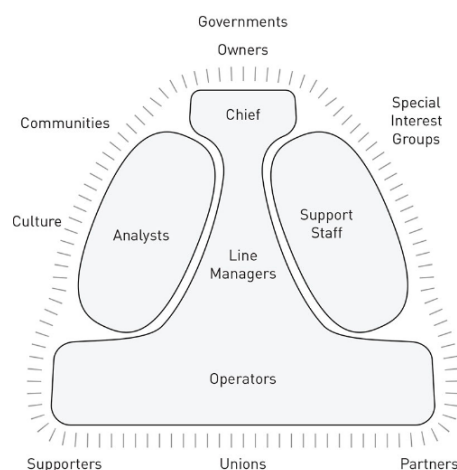
- Operatörerna, som skapar det grundläggande arbetet i en militär kontext torde kunna beskriva soldaterna, flyger flygplanet eller dyker och röjer en mina. Men även de som utbildar, transporterar osv.
- Stödet, de som skapar förutsättningarna för att få det att fungera, handläggarna, stabsmedlemmarna och så vidare.
- Analytikerna är de som analyserar, planerar, schemalägger får saker att hända men gör inte det själva.
- ”Managers” är de som följer upp, övervakar. De har ansvar för olika specifika delar av verksamheten eller kanske hela.

En organisation påverkas också av dess kultur, vilket kan beskrivas som det system av övertygelser som genomsyrar organisationen, bildar en ram för alla spelare och som enligt Mintzberg i bästa fall:

” blåser något liv i skelettstrukturen ” (Mintzberg, 2023, p. 28)

Kulturen inom organisationen kan liknas med en persons personlighet. Det som formar organisationen i olika nivåer, till exempel ytliga som logotyper eller symboler, uttalade intentioner och slutligen förväntade beteenden.

En organisation påverkas även av externa aktörer som försöker påverka från utsidan, fackföreningar, politiker eller andra intressenter. Kanske utanför Mintzbergs modeller kan man för en försvarsmakt även lägga till utsattheten för fientliga påverkansoperationer. Som komplement till den gängse galg-organisationen kan en organisation också beskrivas så här:



Figur 29 The Players and the parts (Mintzberg, 2023, p. 29)

Med organisationsschemat av Försvarsmaktens under figur 28, som underlag kan vi beskriva organisationen så här; ”Chief” den strategiska ledningen med ÖB och hans ledningsgrupp respektive en organisationsenhetens chef med ledningsgrupp. ”Analysts” utgör då de staber som återfinns på olika nivåer, managers utgörs av försvarsgrenscheferna respektive enhetscheferna. ”Support staff” blir lite mer komplex att förklara, exempelvis Försvarsmaktens logistik, vilka har till uppgift att tillgodose hela organisationens logistiska behov, eller

Försvarsmaktens Human Resources Centrum (FM HRC), som skall tillgodose Försvarsmaktens behov i personalfrågor. Slutligen utgörs ”operators” av organisationsenheter respektive enheter.

4.3.2 Skillnader i organisationer

I detta tema behöver vi också få ett perspektiv på hur de olika delarna kan hänga ihop, spelarna kan spela på olika sätt beroende på vad organisationen är eller inte är organiserad för och hanterad som. Mintzberg talar om att se på principerna som; kedja, hub, nät eller set. Det beskriver hur operationerna är genomförda och i sin tur indikerar hur styrningen (management) bör se ut. En förenkling kan vara:

Kedja: arbetet genomförs sekventiellt, exempelvis som hur en bil monteras. Styrningen kommer ovanför, förmedlingen i varje länk, påminner om galgschemat ovanför.

Hub: Arbetet samlas kring ett centrum, flygplatsen samlar flygplan och passagerare eller en stridsledningscentral som samlar information och skickar ut instruktioner. Styrningen bör också utgå från centrum, utgår den ovanför är den utanför, men den kan även beskrivas som koncentriskacirklar av styrning som utgår från mitten.

Nät: Ett arbete som saknar center eller sekvenser. Uppgifter rör sig mer eller mindre ostrukturerat, men meningsfullt i den bästa av världar. Var finns styrningen här? Om man placerar den i mitten blir det en hub, så styrningen finns överallt. Det vill säga styrningen måste var överallt och röra sig över hela nätet.

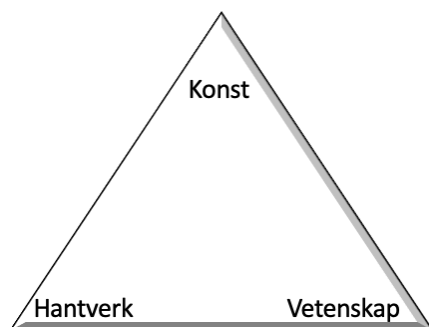
Slutligen; ”Set” som inte enkelt låter sig översättas, begreppen indikerar delar som är lösligt kopplade men inte totalt beroende. Ett set kan beskrivas som ett fartyg, fartygschefen (visserligen en manager men bortse från det i exemplet) kommer att navigera från punkt A till B självständigt, den behöver ingen styrning mer än förutsättningarna och målet. Det innebär att styrningen mer eller mindre håller sig utanför arbetet så snart förutsättningarna är satta.

4.3.3 Om beslut, strategier och ledning

Mintzberg menar att man bör förstå på vilka grunder eller ur vilket perspektiv en organisation fungerar;

” Mycket som är betydelsefullt i organisationer, inklusive hur beslut fattas, hur strategier bildas, och vad chefer gör, kan beskrivas i gränssnittet för konst, hantverk och vetenskap. ” (Mintzberg, 2023, p. 39)

Influeras de av mer intuitiva, det idébaserade, visionära beskrivs perspektivet som mer åt det konstnärliga hållet. Hantverk är det mer praktiska, pragmatiska, engagerande och erfarenhetsbaserat, medan vetenskapen tenderar att vara mer saklig och analytisk, evidensbaserad.



Figur 30 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 37) vad driver organisationer

Utifrån dessa perspektiv påverkas beslutsfattandet på olika sätt och som figur 31 beskriver kan beslutsfattandet placeras inom triangeln med påverkan från de drivkrafterna. (Mintzberg, 2023,

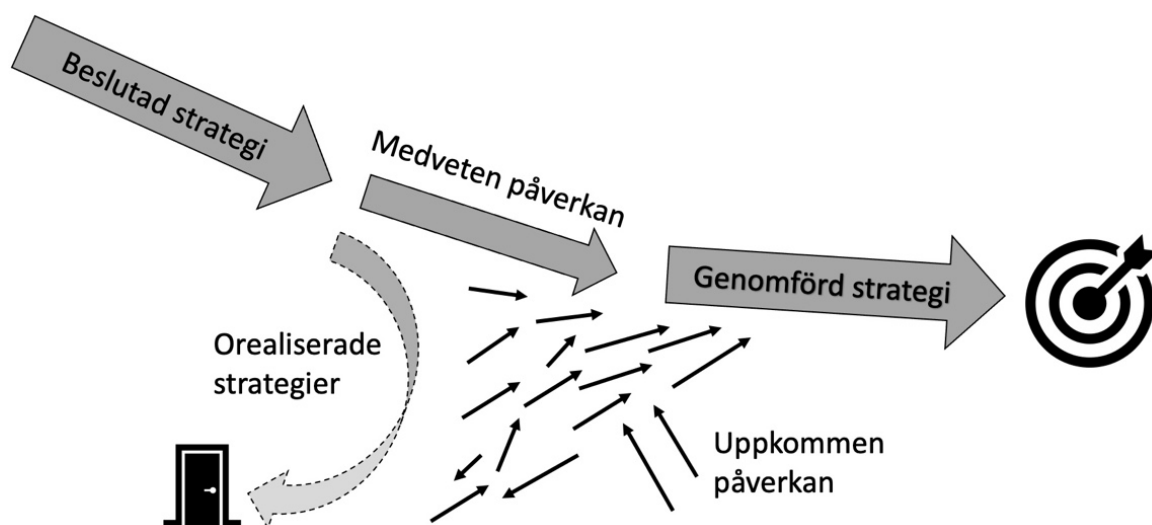
p. 42) beskriver detta som ” Beslutsfattande kanske inte är vad du tror. Det kan också vara vad du ser, och vad du gör. De analytiska människorna är benägna att tänka först, konstnärerna att se först hantverkare att göra först.”

Särskilt i den militära kontexten beskrivs beslutsfattande som en hantverksmässig metod: Exempel på Planering under tidspress (PUT): Förstå problemet, analysera hur problemet kan lösas, värdera alternativen och välj det bästa (Försvarsmakten, 2000; Försvarshögskolan, 2010)

Mintzberg problematiserar beslutsprocessen något mer, och beskriver den processinriktade metoden, jämför med PUT ovan; definiera, och diagnostisera problemet, ta fram olika alternativ på lösning och sedan välja det bästa, fungerar inte alltid och den används heller inte alltid. Han exemplifierar med andra metoder, ”se först, tänka sen”, som han beskriver som ”kärlek vid första ögonkastet, ”selection first”. Man väljer en lösning eller fattar beslutet först därefter sker möjligen analysen eller anpassningen av det beslutet. En annan metod kan vara prova först, ”doing first”, man provar något med små steg och om det fungerar tar man nästa steg, gör det inte det tar man ett annat steg. Alla dessa metoder ses i alla organisationer i olika omfattning.

Strategiutveckling

En organisations strategi, i det här fallet bör det inte sammanblandas med Försvarsmaktens beskrivning av ordet strategi utan mer en beskrivning antingen av en vision eller plan ”intended strategy” eller ett mönster eller spår ”realized strategy”. Om en vision eller ”intended strategy” blir realiserad kan den kallas medveten ”deliberate”. Om strategin som genomförs inte var menad eller förutsedd kan den kallas vara påverkad av uppkomna ”emergent”.

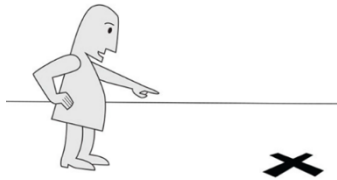


Figur 31 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 45) Strategibildande

Figur 32 visar strategiernas möjliga utveckling och de händer inte av sig själv, organisationen förverkligar strategierna genom handling och aktiviteter. Militärt har man en förmåga att se strategier eller visioner som något planerbart som man följer, men organisationer planerar inte bara, de lär sig också. Strategin är inte bara tänkande det är görande.

En tänkt strategi avseende exempelvis en organisationsförändring är en något mer komplex aktivitet än vad det kanske ses som i den militära kontexten. Den påverkas och förändras av externa faktorer och kan ses som ett rättesnöre att hålla sig i.

Vidare kan strategi vara en position som man är på väg mot figur 33 eller som en vision att sträva mot enligt figur 34



Figur 33 Strategi som en position
(Mintzberg, 2023, p. 46)



Figur 32 Strategi som en vision
(Mintzberg, 2023, p. 47)

Hur formuleras strategierna, och vem är det som bildar dem? Mintzberg (2023) formulerar dessa beskrivningar:

Planeringsmodellen förutsätter att strategier formuleras som medvetna positioner av högsta ledningen, med stöd av personalplanerare, för att implementeras av alla andra.

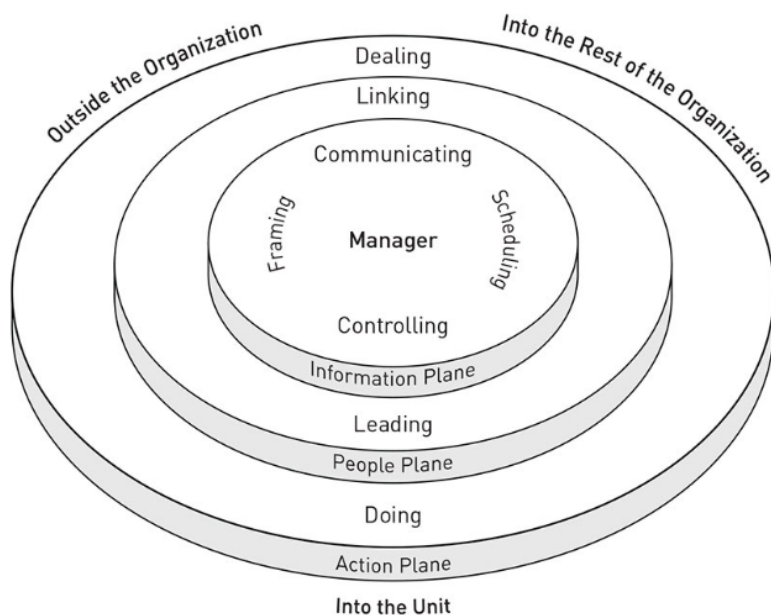
Visionsmodellen ser strategi som ett medvetet perspektiv, skapat av en visionär som har djup erfarenhet och kreativa insikter. Inom denna vision kan detaljerade strategiska positioner växa fram.

Venturingmodellen antyder att tusen strategiska positioner blommar så att säga i form av nya satsningar som försvaras av alla möjliga människor och grupper i organisationen. Dessa positioner kan vara avsiktliga för dem, men kan vara framträdande – det vill säga oväntade – för resten av organisationen.

Inlärningsmodellen handlar om att göra först: strategiska positioner och perspektiv framträder genom en process av trial-and-error-inläring, eftersom aktiva och informerade individer över hela organisationen förstärker varandras framgångar.

Management

I motsats vad den allmänna uppfattningen om vad management/ledning innebär; planering, organisering, koordinering, befallning och kontroll, menar Mintzberg att management mer kan beskrivas som bilden nedan. Management innebär att kontrollera och besluta, göra och handla, tänka och leda, och mer blandat tillsammans.



Figur 34 Forms of management (Mintzberg, 202, p 51)

Figur 35 beskriver dels på vilka skivor managerna agerar, dels hur och med vilket syfte. På informationsplanen, den övre delen av bilden, genom kommunikation och kontroll/ uppföljning stödjer managern personer att agera. Det sker också genom att rama in och schemalägga. På personplanet, vilket är närmare agerativån (doing plane), leder managern människor eller skapa kopplingar, detta för att få saker att ända. Ledarskapet här är en del av management. Att leda i det innebär här att utveckla och motivera, bygga och underhålla teams samt skapa och förstärka kulturen och gemenskapen. Att koppla ihop externa kontakter och skapa nätverk, representera enheten är en lika stor del av arbetet. Även att förmedla och lobba för enhetens behov men även ta in externa behov in i enheten. Agera-planet beskrivs att ledaren agerar nära aktiviteterna, löser problem och utvecklar med mera. På insidan hanteras störningar och möjligheter exploateras för att påverka resultatet. Manager har också här att hantera utsidan, det vill säga partners, leverantörer och andra managers. De använder sitt nätverk för exempelvis förhandlingar om gemensamma satsningar eller med fackföreningen. Mintzberg varnar dock för att överbetona en roll eller del av managementbeskrivningen då detta kan leda till obalanser.

4.3.4 Organisationsdesign

Om vi fortsätter med styckningsdetaljerna från kon eller galg-schemat över Försvarmakten så är det lätt att hitta de olika delarna, men de säger väldigt lite om hur kon eller Försvarmakten fungerar. De grundläggande faktorerna koordinering, organisationsdesignens delar och kontextuella faktorer beskriver den nedbrutna organisationsdesignen.

Koordinering

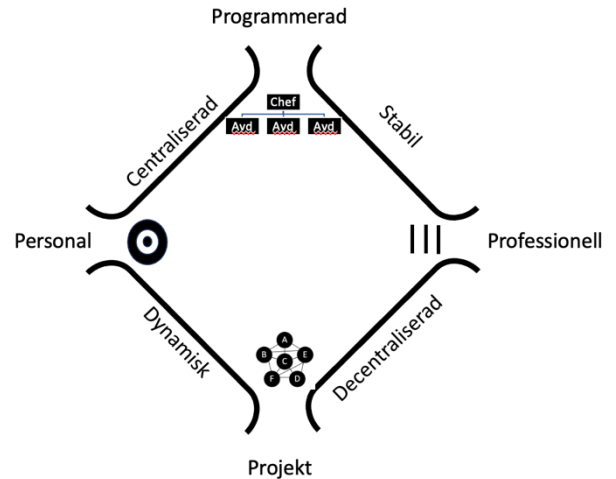
Vilka mekanismer koordinerar aktiviteterna i en organisation och hur fungerar de. Ett sätt är genom *gemensam anpassning*, att delarna kommunicerar direkt med varandra och justerar aktiviteterna efterhand.

Vid *direktledarskap*, koordinerar chefen arbetet, instruera människor vad de ska göra.

Koordinering genom standardisering. Arbetet koordineras genom regler, momenten är i sig regelstyrda, mer kända som byråkratier. Genom att standardisera resultatet kan koordinering uppnås, särskilt som om själva arbetet inte kan standardiseras. Uppföljningen genomförs av planerare, controllers och liknande. Att genom träning och kunskap kan också användas då varje tränad och kompetent individ vet exakt vad de ska och förväntas göra. Slutligen kan också gemensamma värderingar eller normer vara en del av koordineringen.

Design

Vilka element består en organisation av, vad skapar strukturen. Mintzberg kallar dessa delar för organisationens celler eller *positioner*. Det är dessa positioner kan beskrivas med utgångspunkt på deras omfattning, formaliseringsgrad och vilken utbildning de kräver. Dessa använder vi sedan för att sätta ihop organisationens skelett genom att gruppera positionerna/cellerna till enheter. Hur stora och vilken auktoritet ska dessa enheter ha? Slutligen kopplar vi ihop organisationens överbyggnad av dessa positioner och enheter. I utformningen av den hittar vi systemen för planering och kontroll



Figur 35 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 91)
Organisationers grundformer

Design av positioner:

Omfattning/ omfång:

Positioner kan vara smala eller breda, specialiserade eller generella. Det beskriver vad de är utformade för, är det en mycket specifik uppgift, ett moment i en produktion eller är uppgifterna mer generella.

Formalisering:

Formaliseringen kan vara öppen eller styrd i olika grad.

Organisationer formaliserar arbetet för att styra eller kontrollera utförandet.

Utbildning och indoktrinering:

Vilka färdigheter och kunskaper krävs samt vilka normer gäller. Arbetet kan kräva hög specialisering eller låg initial kompetens. Att notera kan vara att om organisationen behöver hög professionalism, tappar organisationen en del av kontrollen om det är externa institutioner som utbildat dem.

Design av överbyggnaden

Organisationens skelett, positioner grupperas vid designen till formella enheter, och dessa enheter grupperas i successivt för att bilda auktoritetshierarkin.

Hur stora skall enheterna var, det avgörs av hur de kontrolleras eller hur de koordineras. Ska enheterna ledas centraliserat eller decentraliserat och hur mycket är frågor som påverkar överbyggnaden. Delegation av beslutsfattande kan spridas antingen horisontellt eller vertikalt och i olika grad eller med olika mandat. För att få ihop enheterna, beslutsfattandet behövs mekanismer för planering och kontroll. Laterala länkar eller samverkan/samordning mellan olika interna och externa funktioner spelar en viktig roll, det är inte alltid formaliserat utan kan beskrivas som de möten kontakter eller nätverk som utnyttjas vid sidan om "linjeorganisationen". Slutligen bör även nämnas "matris" organisationen den kan var formellt organiserad, tillfällig eller ad hoc. Den kan beskrivas som samarbete över gränserna och det som skiljer den åt från linjeorganisationen är att rapportering kan ske till fleras chefer.

En organisations ålder och storlek spelar nyckelroller i utformningen av dess struktur. Ju äldre en organisation är, desto mer formaliserat är dess beteende. Det gäller även större organisationer och ju större en organisation är desto mer specialiserade blir positioner och enheter till exempel administrationen. Ytterligare faktorer som präglar organisationer är ju mer tekniska systemet som styr arbete, desto mer formaliserat är inte bara deras operativa arbete utan också organisationens administrativa struktur. Hur komplext det tekniska systemet är, påverkar storleken på, hur sakkunnig och inflytelserik supportpersonalen är. Ju mer dynamisk en

organisations miljö, desto mer organisk struktur. Ju mer komplex en organisations miljö är, desto mer decentraliserad är strukturen. Ju större extern kontroll en organisation har, desto mer centraliserad och formaliserad dess struktur. I struktureringen av organisationer kommer rådande uppfattningar eller mode att spela en roll.

4.3.5 Fundamentala organisationsformer.

För att förstå organisationer behöver man karaktärisera eller formulera beskrivningar av verkligheten, en metod är de tidigare visade galg-scheman eller organisationsscheman, Mintzberg väljer att beskriva fyra grundformer av organisationer. (Mintzberg, 2023, pp. 89-90) Dessa beskrivs som ideala eftersom de inte fullt ut beskriver verkligheten. Dessa former är sammansatta av de delar som tidigare beskrev delarna av och påverkan på en organisation. Figur 35 visar att organisationer i sig inte enbart kan beskrivas som en grundform, olika krafter påverkar organisationen vilket får dem att utvecklas eller förändras.

Den personliga satsningen

Entreprenören eller start-up företaget, där fokus ligger på chefen. Kännetecknas av begränsat utarbetad struktur. Uppvisar motstånd mot struktur.

Den professionella organisationen:

Drivkraften är det gemensamma uppdraget och den personliga kompetensen. Ambitionen att utvecklas är också en del av denna organisation eller samling individer. Genom utbildning standardiseras färdigheterna och det skapar koordinering.

Kompetens, tas in som utbildning från ett universitet eller en specialiserad institution, följt av omfattande utbildning på jobbet,

Den professionella organisationen är meritokratier och lutar sig mot expertisens autonomi. Dessa.

Organisationen kan beskrivas som en uppsättning av relativt autonoma yrkesverksamma.

Mycket decentraliserad, med möjligen undantag för den mycket betydande stödpersonalen.

Då de professionella tenderar till att kosta mycket behövs det en stor stödorganisation att ta hand om de mer enkla eller repetitiva uppgifterna.

Organisationen är ett mellanting mellan ren standardisering och ren anpassning; skraddarsydd anpassning. Den professionella organisationen kan beskrivas som en uppsättning autonoma yrkesverksamma, tilldelade sina specialiserade enheter men vända ut mot vem de än tjänar, med inte mycket av en administrativ hierarki eller teknostruktur, utan en betydande supportpersonal.

Projektpionjären

Pionjären är utforskarna av den moderna världen, intraprenöriella² experter som samarbetar för att skapa nya resultat

Projektformen är en stor del av arbetsformerna. Traditionell kontroll saknas här, dock finns strukturer i varje respektive sammanhang.

Samordning sker genom ömsesidig anpassning inom och mellan sina expertteam.

Den programmerade maskinen

En organisation som kännetecknas av hierarkier och kontroll. Arbetsmomenten är enkla och specialiserade. Koordinering sker främst genom standardisering av arbetet och resultat.

² Intraprenör i motsats till entreprenören, som hittas i ”den personliga satsningen” agerar intraprenören inom en organisation.

För att kunna följa upp och kontrollera är stödpersonalen utbredd i organisationen. Då Försvarmakten beskrivs som en organisation som drivs av hierarki, order och kontroll betraktas den i allmänhet som en ”programmerad maskin”.

Men den betraktelsen bör fördjupas därför tar vi även upp ”Divisions Form” här. Det är en utveckling oftast från den programmerade maskinen, då det gäller diversifiering av ”affärsområden” vilka kan överföras till FM som enheter, OrgE olika huvuduppdrag som produktion, insats, utveckling HR eller logistik. Efterhand organisationen växer kommer den ha svårt att expandera och expanderar då i skilda ”affärs” områden. Myndigheter följer gärna den utveckling som företagen tar, vilket innebär att den här organisationsformen har fått fäste. En faktor som driver detta är att myndigheter är de ultimata konglomeraten, med ofta en myriad av arbetsuppgifter, Det innebär att enheterna sätts samman i olika divisioner som kan tyckas vara lämpligt, exempelvis transport. Det är inte säkert att det rimmar med de förutsättningar för enheter som beskrevs tidigare, då transport kan innebära skilda verksamheter som flyg, väg eller havstransporter. Möjligen löser man utmaningen detta medför för den som leder, managern genom den ”populära” fixen ”New public management”. Låt cheferna styra avdelningarna vara ”ansvariga” under förutsättning att de mätbara prestationsmål som analytiker i den centrala teknostrukturen ställer upp.

4.3.6 En jämförelse mellan det fyra organisationsformerna

Hur kan man identifiera en existerande organisation? Genom att ställa några nyckelfrågor.

”Är det mesta av nyckelarbetet i den operativa kärnan enkelt och repetitivt (till exempel massproduktion eller massdistribution av tjänster)? Om så är fallet, leta efter en programmerad maskin.

Är annars det viktigaste arbetet i driftkärnan ganska skickligt, men ändå stabilt? Om så är fallet, leta efter en professionell montering.

Och om det viktigaste arbetet, oavsett om det är i den operativa kärnan eller administrationen, utförs i samarbetsteam för skraddarsydda resultat, leta efter en projektpionjär.

Bortsett från allt detta, eller trots det, om en person innehar lejonparten av makten i organisationen, leta efter ett personligt företag.

Alternativt, se formuläret. Blunda och föreställ dig vilken levande varelse som bäst beskriver din organisation – en myrkoloni eller en elefant, en svamp eller ett träd, vad som helst. Kan du se en av formerna i din metafor? ”

(Mintzberg, 2023, p. 143)

Ovanstående underlag och den kommande sammanfattningen av karaktäristiken kring de olika organisationsformerna bör kunna sättas i samband med organisationsförändring inom Försvarmakten. Genom att identifiera vilken organisationsstruktur som mest liknar karaktäristiken hos Försvarmakten och vilka faktorer som påverkar organisationen samt om karaktäristiken förändrats efter förändringar torde slutsatser kunna dras om den undersökta påverkan.

4.3.7 Organisationsförändring

Många forskare har tagit fram den bästa metoden att utveckla/ förändra organisationer vilket innebär att organisationsförändrare ofta möter motsägelsefulla råd. (Fullan, 2001, p. 45) exemplifierar detta enligt följande: *"Micklethwait och Wooldridge (1996) hänvisar till managementguruer och häxdoktorer (även om de också erkänner deras värde). Agyris (2000) talar om bristfälliga råd. Mintzberg, Ahlstrand och Lapel (1998) tar oss med på en "strategisk safari". Drucker rapporteras ha sagt att folk hänvisar till gurus för att de inte vet hur man stavar charlatan!"*

Fullan (2001) beskriver något ironiskt myriaden av forskare inom managementområdet och fortsätter sedan även ironiskt med exempel på ett antal olika checklistor om hur effektiv organisationsutveckling skall genomföras. Det ges förslag på hur man skapar en känsla av "bråttom" eller hur ledaren ska arbeta top-down eller bottom-up vilken ledarskapsstil som är mest lämplig osv. I detta kapitel vill vi visa de teorier kring organisationsförändring som vi kommer att luta oss emot när vi senare diskuterar i vårt forskningsområde.

Vad säger Mintzberg då vi har lutat oss ganska mycket mot honom?

"Omorganisation är populärt i organisationer eftersom det är så enkelt. Allt du behöver är ett papper och en penna, helst en blyertspenna med ett stort suddgummi, eller en skärm med en stor fet knapp märkt DELETE." Fritt efter Mintzberg (2023)

Då det gäller exempelvis den "programmerade maskinen" anser han att det pratas mycket om att förändra den, att den har varit föremål för både som standard för organisationer och utsatt för generationer av forskare, konsulter och skribenters försök att övertyga om att utveckla just den programmerade maskinen. Men som (Mintzberg (2023, p. 115) säger: *" varför ändra en programmerad maskin till att göra något den inte var designad att göra, i stället för att finjustera det den gör bäst."*

Att titta på den "professionella organisationen" kan den beskrivas som att den konstant diagnostiserar, anpassar sig och levererar skraddarsydd lösningar, mycket likt den "personliga satsningen" som går dit chefen går. Projektplaneraren kanske går längre i sin flexibilitet då den söker möjligheter på i jämförelse med "programmerade maskinen" ett strukturlöst sätt. Mintzberg, (2023, p. 163) beskriver det som *"om en organisation är organiserad som en maskin kommer den att fokusera på effektivitet. Om den, organiserad på ett annat sätt, har större behov av effektivitet, kommer den att vara benägen att omorganisera mot maskinformen"*

Utifrån ovan grunder avseende hur organisationer och närmare bestämt Försvarmakten som organisation kan vi beskriva en organisation före och efter omorganisationen.

Det kan vara på sin plats att se FM som en Programmerad maskinorganisation/Divisional form med ambitioner mot den "Professionella organisationen ". Vad händer då vid en förändring? Är det bara att ge instruktioner om nya arbetssätt, nya organisationsrutor eller ny värdegrund eller behöver man som. (Shea & Solomon, 2020, p. 40) säger: *"För att förändra vad människor gör på jobbet krävs faktiskt att man ändrar signalerna de får från sin arbetsmiljö – ledtrådar de får hela dagen, varje dag, oavsett om en ledare av något slag står framför dem eller inte. Annars blir även den bästa avsikten beteendemodellering eller inspirerande uttalanden en non sequitur³."*

³ non sequitur; felaktig ologisk slutsats.

De beskriver åtta miljöaspekter, som kan fungera som hävstänger i förändringsarbetet för att åstadkomma de förändring av signaler som citatet ovan exemplifierar.

"Spak"/"Hävstång"	Definition
Organisation	Struktur (Vertikal linjeorganisation med horisontal kommunikationsmöjlighet); organisationstablå; också arbetsgrupper, projektgrupper och kommittéer
Arbetsplats design	Utformning av det fysiska och virtuella; inkluderar redskap och teknik.
Uppdrag	Processer, protokoll och inriktningar
Personal	Urval, kompetenser, lärande och den lokala inriktningen, affärsenheter
Belöningar	Belöningar och bestraffningar (sanktioner) relevanta till önskvärd beteende
Mätvärden/ metoder	Mätningar, resultattavlor
Informationsdistribuering	Vem vet vad, när och hur
Beslutstilldelning Hur förändrades mandat för beslut och information för beslut	Vem deltar, när, på vilket sätt, i vilka beslut

Figur 36 Egen bearbetning av (Shea & Solomon, 2020) Eight levers of change

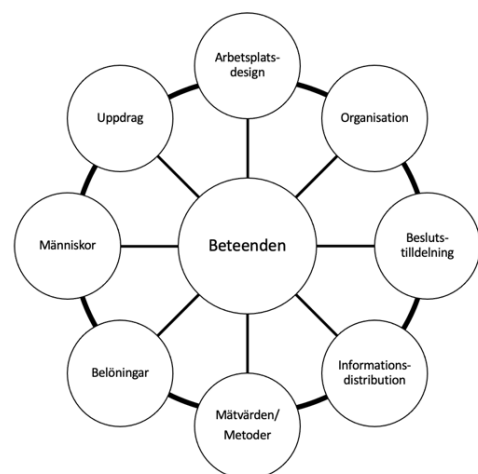
De menar att genom att påverka de ovan beskrivna "spakarna" ändras arbetsorganisationsmiljön på olika specifika sätt. Att då påverka tillräckligt antal kan förmå förändring att realiseras, det vill säga få de i organisationen att inse att det är dags att förändra sig och då kommer en faktisk förändring till stånd. (Shea & Solomon, 2020)

Genom att analysera, eller skapa en scenarioanalys kan man se om förändringen var effektiv. Exempelvis vid analys visar det sig att organisationen har förändrats enligt plan, dvs en ny hierarki, men beslutsallokeringen har det inte vilket kan indikera problem för organisationen. Ledarskapet vid förändring bör genomföra diagnostisering och justera åtgärder efter hand

Bilden till höger visualiserar hur beteenden påverkas av de åtta olika faktorerna ovan beskrivna. Hur ska de olika delarna av arbetsmiljön förändras för att nå de effekter man strävar efter.

Ledarskap är intimt förknippat med organisationsförändring, i en sammanfattning av två principiella tillvägagångssätt för organisatorisk förändring beskriver (Hughes, et al., 2019, p. 7) de som rationell eller emotionellt förhållningssätt i ledarskapet. Det rationella ledarskapet arbetar med att peka på de problem som finns med nuvarande organisation, peka på de områden som behöver förändras och utveckla en förändringsplan med en vision. Det tillvägagångssättet skapar förståelse för vad det, varför och hur på ett intellektuellt plan. Det emotionella tillvägagångssättet beskrivs som att det startar med att beskriva en framtidsvision, som på ett känslomässigt sätt motiverar till förändring, där ledarskapet ger möjlighet till att deltagarna agerar mot den visionen.

Det rationella tillvägagångssättet lägger mer vikt vid analytiska, planering och ledningsförmåga, medan det känslomässiga tillvägagångssättet lägger mer vikt vid ledarskapsförmåga.



Figur 37 Egen bearbetning av (Shea & Solomon, 2020, p. 52) Work system model

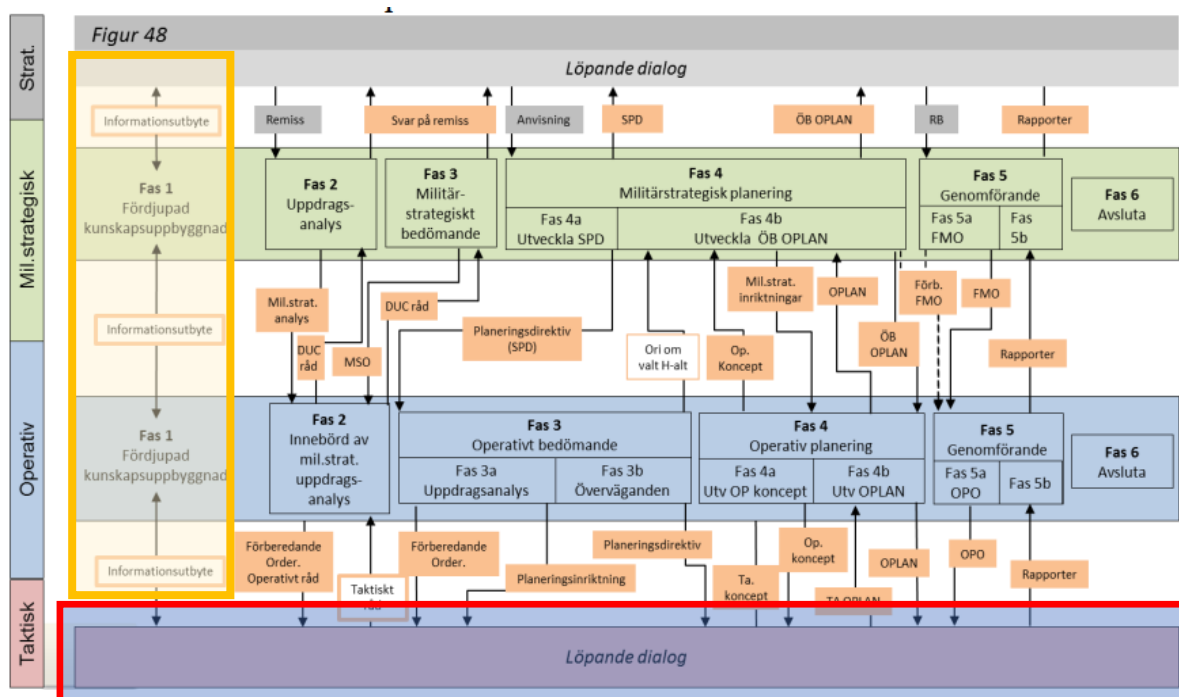
"Det finns gott om bevis som tyder på att antingen det rationella eller det känslomässiga förhållningssättet kan resultera i organisatoriska förändringar, men effektiviteten av förändringen kan bero på vilket tillvägagångssätt som ledarskapsutövare är mest bekväma med och med vilken skicklighet de kan genomföra den." (Hughes, et al., 2019, p. 619)

Vid en förändring kommer också enligt Fullan en "implementations dip". (Fullan, 2001, pp. 94-95). Det handlar om en nedgång i effektivitet och självförtroende, på grund av att det oftast krävs nya färdigheter och ny förståelse. Det krävs ett ledarskap som har förståelse för detta att människor i denna dip är påverkade av två faktorer; rädslan för förändring och bristen på kunskaper och färdigheter att få förändringen att fungera.

"Så ledare som är lyhörda för implementeringen faller, kombinerar stilar: de har fortfarande en angelägen känsla av moraliskt syfte, de mäter fortfarande framgång i termer av resultat, men de gör saker som är mer benägna att få i gång organisationen och hålla den i gång" (Fullan, 2001, p. 116)

4.4 Övrigt underlag

Då Försvarsmakten förlitar sig på en del egna underlag, instruktioner och doktriner är det på sin plats att redovisa dessa. Då det gäller planering är SPL, svensk lednings och planeringsmetod den övergripande instruktionen. (Försvarsmakten, 2017)



Figur 38 Egen bearbetning av (Försvarsmakten, 2017) Sammanhängande planeringsprocess SPL 3.0

Bilden ovan är inte till för att i detalj fördjupa sig i processen men den beskriver två viktiga faktorer i processen som är förstärkta i den skräckinjagande bilden;

1. Delaktighet mellan alla nivåer i planeringen redan från analys och kunskapsuppbyggnad. Den gula rutan som visar på informationsutbytet mellan alla nivåer från start av processen.
2. Den löpande dialogen genom alla faser från kunskapsuppbyggnad till genomförandet. Förstärkt med den röda rutan i bilden

SPL är egentligen inte till för förändringsprocesser utan den ”*utgår ifrån militärstrategisk och operativ doktrin och syftar till att stödja beslutsfattande för chefer vid högkvarteret för att inrikta och samordna operationer.*” (Försvarsmakten, 2017, p. 6)

Men även om den är avsedd att inrikta och samordna operationer står det också: ”*Metoden som beskrivs i SPL utgör en generell problemlösningsmetod som kan användas för att lösa olika komplicerade och komplexa problem. Grundläggande är en initial analys av uppgiftens innebörd, utveckling av alternativa lösningar före beslut om vilken som avses användas och därefter samordna nödvändiga förmågor och resurser.*” (Försvarsmakten, 2017, p. 6)

Den skrivningen och officerens tendens att arbeta med de verktyg denne fått sig till del, gör det sannolikt att metoden i tillämpliga delar används som rättesnöre vid olika slags planeringar.

En annan del som genomsyrar Försvarsmakten är dess ledarskap, den ledarskapsmodell som gäller från 2003 är Utvecklande ledarskap (Larsson, 2005)

Modellen bygger på den amerikanska ”transformational leadership” den beskrivs som: ”*att ledaren uppträder som föredöme genom att ta ansvar för att lyfta frågor om moral och etik samt genom att agera som en förebild för en väl synliggjord värdegrund. En utvecklande ledare utmärks även av att hon eller han visar personlig omtanke för varje individ och inspirerar medarbetarna att utveckla sin kreativitet och tänka i nya banor*” (Försvarshögskolan, 2010)

De ovan beskrivna lednings- och planeringsmetoden och ledarskapsmodellen övergripande ledningsfilosofi är uppdragstaktiken. Den beskrivs bland annat i Doktrin för gemensamma operationer: ”*Det militärstrategiska konceptet baseras på uppdragstaktik som ledningsfilosofi, vilket innebär att Försvarsmaktens chefer tillsammans med övrig personal aktivt agerar utifrån rådande förutsättningar. Vidare tas varje individs förmåga tillvara genom en utvecklad ansvarskultur och god uppfattning om gällande målsättningar*” (Försvarsmakten, 2020a, p. 21)

Uppdragstaktiken som ledningsfilosofi bygger på att avsikter, syften och målsättningar förmedlas, men hur dessa målsättningar, särskilt syfte uppnås överlämnas till den som genomför det. Det centrala är tillåtande av initiativ och ett decentraliserat beslutsfattande.

5. Analys/Diskussion

5.1 Inledning

Enligt vår empirimodell kommer vi att tolka den empiri utifrån den referensram vi har valt, utgående från organisations- och kommunikationsperspektiven på förändring. De omfattar det individuella och det strukturella perspektivet då dessa påverkar varandra under en förändringsprocess. Hur jag tar emot och tolkar information individuellt kommer att påverka hur jag agerar i organisationen och det påverkar det strukturella. Kommunikationens metoder och brister påverkar både organisation och den individuella attityden till förändringen. Attityder påverkar hur organisationen formas. För att se och förstå organisationen behöver vi också ett gemensamt språk ur litteraturen.

5.2 Diskussion kommunikation

Kommunikationen som fördes vid etablerandet av militärregionerna som organisationsenheter har vi tidigare delat upp i två kategorier som vi valt benämna *Formell kommunikation* respektive *Intrapersonell kommunikation*. Intrapersonell kommunikation utgör huvuddelen av den så kallade informella kommunikationen och en liten del av den formella (Larsson, 2014). Båda kategorierna kommer att diskuteras parallellt då varken formell eller informell kommunikation fungerar effektivt utan varandra (Larsson, 2014). Vi vill också belysa hur olika kommunikationsmodeller respektive kommunikationskanaler tillämpades med dess för- respektive nackdelar. Vi gör inga anspråk på att diskussionen redovisar den fullständiga händelsekedjan utan utgår från den insamlade empirin.

Våra intervjuer visade att det bland respondenterna fanns variation i kännedomen avseende utgivna direktiv både före, under och efter etableringen.

”Det blev väl någon etableringsorder där, kan vara 2019, eller”, Respondent R1

”För min för min del så såg jag inte dem på pränt någonstans i det här tidiga skedet utan redan där, så fördes mycket av den dialogen direkt i mellan regementschefen som i hans roll som chef MR och stabschefen på MR ...”

Respondent R4

Att det skulle genomföras en etablering, var väl känt. Detta hade tagits upp på centrala chefsmöten, personalsamlingar och vid arbetsgrupper som förberedde under åren före etableringen. Dessa kommunikationsriktningar som var nedåtriktade och i form av chefsmöten och personalsamlingar är i linje med Katz & Kahn (1978) medan arbetsgrupperna som sattes upp hade formen av ad hoc-grupper där kommunikation fungerade i vad Larsson (2014) kallar criss-cross. Denna kännedom, som var ett resultat av informationsspridning (Lewis, 2019) borde minskat andelen osäkerheter både avseende *state* och *effect* (Spicer, 1997) som resulterade i negativa attityder och i visst mån ett motstånd till etableringen. Den formella kommunikationen vid etableringen av militärregionen genomfördes i huvudsak av skriftliga direktiv. Dessa direktiv följde den redan etablerade linjeorganisationen och befintliga kommunikationskanaler användes. Personalen som tog fram och författade direktivet samt de som tog emot det hade överlappande utbildningar och erfarenheter vilket möjliggjorde en effektiv kommunikation (Schramm & Roberts, 1971). Detta gäller även de som skulle stödja etableringen.

Försvarsmaktens ärende- och dokumenteringssystem, Vidar användes som kommunikationskanal av direktivet. I Vidar upprättar handläggaren en så kallad handling där till exempel ett direktiv kan ingå. När handlingen är klar för att fastställas av bemyndigad chef gör denne detta med en knapptryckning och därefter kan handlingen distribueras enligt den sändlista som är inlagd i handlingen. Detta görs även det med en knapptryckning och omedelbart efteråt kan handlingen läsas av mottagarna (Informant 2). Vidars funktionalitet i detta fall kan närmast jämföras med Shannon & Weaver's (1949) första modell då båda går i en riktning samt saknar feedbackloopen.

Brus i kommunikation beskrivs av Shannon & Weaver (1949) som indelat i tre olika nivåer. Här har vi valt att tillämpa Shannon & Weavers (1949) tankegångar om kommunikationsbrus.

- Nivå A: Tekniska problem som påverkar exaktheten i överföringen. Här uppgav inga respondenterna inte ifall de hade upplevt några problem. De dokumentet som vi plockade ut ur Vidar upplevdes hålla god kvalitet.
- Nivå B: Semantiska problem, hur precis informationen överför budskapet. Sändare och mottagare delar organisationskultur, har gemensamt språk, utbildning och bakgrund. Eventuella språkliga oklarheter hanterades innan direktivet fastställdes och distribuerades genom att dels deltog mottagarna i utformandet av budskapet, dvs direktivet och dels genom att det skickades på remiss till mottagarna innan det fastställdes.
- Nivå C: Effektivitetsproblem hur effektivt tas det avsedda budskapet emot och påverkar mottagaren. Trots att både sändare och mottagare hade överlappande kunskapsfält har uppstod det brister i effektivitet. Denna brist berodde främst på resursbrister i form av avsaknad av rätt personal, både hos sändaren och hos mottagaren.

Brus i kommunikationen har minimerats under kommunikationsprocessen främst genom den tvåvägskommunikation (Schramm & Roberts, 1971) som gjordes under kodningen av budskapet innan det fastställdes och distribuerades till mottagarna samt av de chefsmöten, dialoger och arbetsgrupper som genomfördes före direktivet fastställdes.

”Det var samma budskap i besluten som de som sade i bilderna när det var chefsmöten eller dialog i Enköping Det var Det var en samlad signal under, under två år i alla fall från 2018” Respondent R5

Mänskliga faktorer så som att förkasta budskapet (Larsson, 2014) har ej identifierats i den formella kommunikationen, dock har den vid enstaka tillfällen identifierats i den interpersonella kommunikationen vilket exemplifieras av nedanstående citat:

”vissa ställen i landet var motståndet ganska aktivt och verbalt vilket var egentligen på gränsen till civil olydnad” Respondent R5

Etableringsdirektivet, anser vi faller inom ramen för det Larsson (2014) kallar Intern och Formell kommunikation. Intern kommunikation då det endast är Försvarsmakten som skall göra något och formell kommunikation då det innehåller mål och riktlinjer. Direktivet är även omfattande i volym och i funktioner samt av icke-rutinkaraktär. För att uppnå effektiv kommunikation behöver meddelandets (budskapet i flertalet modeller) karaktär matchas av en kanal som på bästa sätt för fram budskapet. Direktivet, som var skriftligt distribuerades digitalt, i en kanal med låg rikedom. Lengel & Richard (1988) samt Verčič och Špoljarić (2020) menar att information förmedlas bättre i skrift än direkt mellan individer. Denna distribution hade föregåtts av möten med personal från olika enheter och olika nivåer i organisationen vilket innebar att det ur organisationsperspektiv

hade uppnåtts effektiv kommunikation (Lengel & Daft, 1988), det vill säga, alla delar i organisationen hade enstaka individer som var insatta, man alla individer i respektive del, i detta fall blivande militärregioner var inte insatta. Detta ligger i linje med vad Richmond, et al.(2012) kallar en kommunikationens informativa roll, det vill säga att medarbetarna får den information som de behöver, när de behöver den. Det skall inte ses som negativt att alla inte har all information inom Försvarsmakten, utan tvärtom. Det är en förutsättning att rätt personal har rätt information i rätt tid. Denna metod återspeglades också enligt nedanstående citat

”Min uppfattning är att sättet att kommunicera har varit i huvudsak centrerat kring att linjecheferna ska ta ansvar för vidare information neråt.”

Respondent R5

Med hänsyn till direktivets omfattning och komplexitet hävdar vi att denna typ av kommunikation inte enbart skall genomföras i en kommunikationskanal utan som Verčič och Špoljarić (2020) hävdar så skall bedömningar av vad som är mest effektivt göras. Kommunikation genom en kanal med låg rikedom, i detta fall Försvarsmaktens ärende- och dokumenthanteringssystem Vidar är lämpligt för kommunikation av skriftliga meddelanden. Dock innehåller Vidar inga möjligheter till en högre kanalrikedom så som subtila signaler, personliga ordval eller möjlighet till feedback. Innebörden av detta är att valet av kommunikationskanal (singularis) i stället blir ett val av kommunikationskanaler (pluralis). Dessa val gjordes, medvetet eller omedvetet innan etableringen påbörjades genom de arbetsgrupper och dialoger, men också chefsmöten som genomfördes. Vid dessa fanns det

Kommunikation avseende etableringen skulle enligt de givna direktiven hanteras i linjeorganisationen och från central nivå. På lokal nivå, i det här fallet skulle man dels använda de talepunkter som man fått, dels utveckla en egen plan för kommunikation. I direktivet antog kommunikationen att antal olika roller (Richmond, et al., 2012), dels en övertalande roll *”bidra till acceptans och förståelse internt*, vilket indikerar att det fanns eller befarades finnas en brist på acceptans och förståelse för etableringen. Kommunikationens ledande roll identifierades genom att den tydliggjorde syftet med etableringen i form av *”tydliggöra en enhetlig ledning av insatser och produktion på regional nivå.”* och *”... ytterligare tydliggöra Hemvärnet”* (Försvarsmakten, 2019, p. 2). Denna kommunikation skulle som tidigare nämnts effektueras genom linjeorganisationen, vilket innebar att chefer på respektive nivå, med sina staber skulle utifrån direktivet göra sina egna kommunikationsplaner. Detta gjordes i varierande omfattning och förändrades över tiden.

”Det fanns en arbetsgrupp som rent konkret jobbade med det här där”. ”Åtminstone i inledningsskedet sen borde det ha varit så att när det börjar närma sig avknoppning, då började vi avveckla.” Respondent R6

Överlämningen av kommunikationsuppgifter med planer fungerade inte som det var tänkt med resultatet att:

” vi var vid den perioden ganska svaga i kommunikationstjänsten.”

Respondent R3

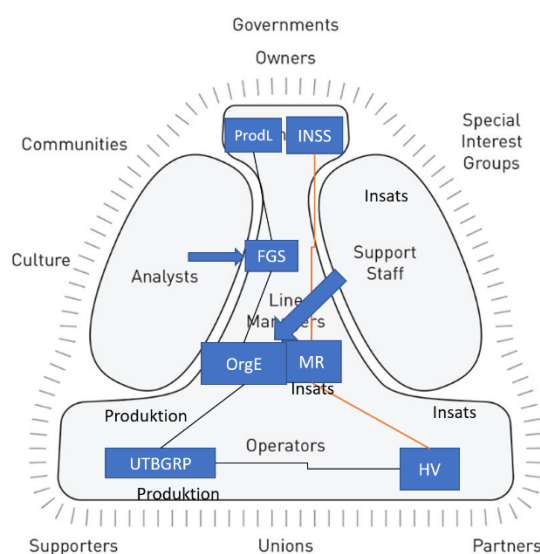
Den faktor som mildrade ett eventuellt kommunikationsbortfall var den rundresa som Rikshemvärnschefen gjorde där han, med sin stab besökte de blivande organisationsenheterna och informerade och svarade på frågor om etableringen. På detta uppnåddes en mer effektiv kommunikation (Lengel & Daft, 1988) där brus minimerades (Shannon & Weaver, 1949). Dock berörde denna rundresa inte övriga delar av Försvarsmakten som berördes av etableringen, det

vill säga de förband som lämnade ifrån sig enheter och de som skulle stödja processen. Detta gav upphov till varierande attityder gentemot etableringen som inte alltid var grundade i fakta.

5.3 Diskussion organisation

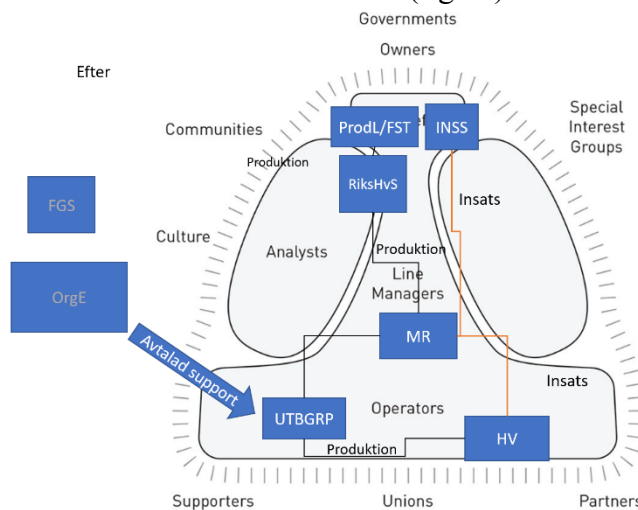
Den initiala målsättningen för omorganisationen; ”enhetlig och förenklad ledning” förändrades eller åtminstone kan ses som utmanad då man tittar på resultatet. Empirin visar att ledningen skiljer sig från de andra staberna, Flyg-, Marin- och Arméstaben som har både produktion och insatsansvar medan Rikshemvärnsstaben bara har ett produktionsansvar. Beslutsfattandet i Försvarsmakten präglas av hantverksmässighet och det i sin tur påverka synen på strategier. Planeringsmodellen, som beskriver att Försvarsmaktens strategier formuleras som medvetna positioner av högsta ledningen, med stöd av personalplanerare, för att implementeras av alla andra. Om vi ser på strategin utifrån perspektivet ”strategy as a plan” ser vi också hur den har påverkats under omorganisationens gång, den har påverkats av olika enheters attityder och, som både har varit medvetna (intended strategies) och uppkomna (emergent strategies). De medvetna strategierna kan ta sig uttryck genom att enskilda som inte är övertygade om omorganisationens syfte och därför strävar att bibehålla arbetsätten de hade tidigare, eller organisationsdelar vars inneboende tröghet i förändringen skapar glidningar från det uttalade syftet/ strategin. Det faktum att flera respondenter pekar på att lösningar för uppkomna behov, som befattningar som inte var planerade behövdes tillsättas eller nya uppgifter som uppstod under förändringen inte var förutsedda skapade även de en möjlig glidning till det som sedan blev den realiserade strategin, dvs måluppfyllnaden.

Före omorganisationen kan organisationen beskrivas i stort som den programmerade maskinen. Med ett antal undantag som möjligen mer lutar åt Divisionsorganisation. Karaktäristiskt för den programmerade maskinen är, chain of command **över** chain of command. Vilket å ena sida beskriver denna organisation med tillägget chain of command **bredvid** chain of command på MR nivån. OrgE får stöd av ”analysts”, det vill säga främst försvarsgrensstabernas (FGS) personal där också produktionsledningen utgår ifrån. Organisationsenheten (OrgE) stöds från ”Support staff” med logistik och HR med mera. MR i sin tur fokuserar på insatser vars ledning utgår från INSS och får det lilla stöd ”support” från det närmaste OrgE (fig 40).



Figur 39 Överlappande organisationsform FÖRE inspirerat av Mintzberg (Författarna, 2023)

Efter omorganisationen genomförs produktionsledning från Produktionsledningen (ProdL) till Rikshemvärnsstaben, vilket är nytt dock så sker fortsatt insatsledning via Insatsstaben (INSS/OPL) vilket innebär att Rikshemvärnsstaben inte har någon påverkan på vad de förband som den ska producera faktiskt genomför för insatsverksamhet. Det direkta stödet till produktionen är nu mer eller mindre placerats utanför organisationen då den genomförs enligt verksamhetsöverenskommelser (fig 41).



Figur 40 Överlappande organisationsform EFTER inspirerat av Mintzberg (Författarna, 2023)

Beskrivningen av organisationerna före och efter är förenklade då det förekommer kopplingar och nätverk på olika nivåer som både är förutsatta och förväntade inom organisationen men även sådana som är uppkomna på grund av nödvändighet. De förutsatta kopplingarna kan vara att MR ingår som en del av en Garnison, vilket kan komplicera förhållanden då exempelvis MR är ansvarig för säkerhetstjänsten inom regionen, men garnisonen samordnar densamma där MR ingår. Ett nödvändigt nätverk kan uppstå då en utbildningsgrupp är hänvisade till MR planering då det gäller utnyttjande av skjutfält, men då utbildningsgruppen ligger nära en OrgE som "äger" skjutfältet uppstår ett nätverk för att förenkla planeringen av tillgången till skjutfältet.

En annan observation man kan göra då man utgår från Mintzbergs aktörer var att omorganisationen drevs av analytikerna och de högre managers (Chief) och under tiden var Operatörerna var lyckligt omedvetna om varför och när omorganisationens skulle ske. Operatörerna eller de som gör jobbet informerades då förändringen var ett faktum.

Efter omorganisationen visade det sig att det Mintzberg kallar för Support eller Stödet, blev otydligare som då till exempel arbetet för att boka skjutfält/ övningsfält komplicerades då det inte samordnades på samma sätt som innan.

Att avseende analytikerna/ managers så uppfattas det att de arbetat med omorganisationen i två kluster, det vill säga ett kluster var de som skulle avveckla ett som skulle utveckla som kommunicerade i begränsad omfattning

Ur ett kommunikationsperspektiv arbetade även OrgE och det kommande MR som en kedjeorganisation, men kommunikationen blev tunnare blev tunnare ju längre ner i kedjan man kom. Den militära organisationen växlar vanligt vis mellan kedja- och SET- organisation vilket inte speglas i kommunikationen vilket kan uppfattas som en störning i kommunikationen.

Dessa faktorer påverka effektiviteten i omorganisationen och även attityderna till den.

Ett sätt att analysera om förändringen har varit effektiv kan vara att genomföra en scenarioanalys inspirerat av Shea & Solomon (2020). Med effektiv menas i det här fallet att den faktiskt inneburit förändring och inte bara förändrat benämningar. Den analysen går till så att

vi studerar organisationen inom de åtta olika områden, som Shea & Solomon med bildspråket att dessa områden kan påverkas genom att man drar i det de kallar en spak. Tanken bakom detta är att en omorganisation endast blir effektiv om den påverkar personalen/ organisationens vardag i flera olika områden.

Om vi då tittar på förändringen på MR nivå ser vi att det som genom order och instruktioner fokuserats på är förändring av:

”Spak”	Rikshv-staben	Militärregion	Utbgrp	Hvbat
Organisation	Får en tydligare produktionsroll som genomförs genom de olika MR	MR vertikala ledningsstruktur flyttades från en lokal Organisationsenhet till två chefer; en för insats och en för produktionsledning.	Ingen ändring	Insatsledningen beskrivs som tydligare.
Arbetsplats design	Ingen ändring	Ingen ändring	Ingen ändring	Ingen ändring
Uppdrag	Från inspektion till produktionsansvar, och diminutiv insatsledning.	Från insatsledning till insatsledning och produktion av förband.	Ingen ändring	Ingen ändring
Personal	Efterhand ökat antal	Planerad ökning som kompletteras med uppkomna behov	Ingen ändring	Ingen ändring
Belöningar	---	---	---	---
Mätvärden/ metoder	Infördes att mäta produktionseffekter	Från att mäta effekter av insatser adderades även att mäta produktionseffekter, och kostnader.	Ingen ändring	Ingen ändring
Informations distribuering	Adderades en kanal avseende produktion från högre chef och till MR.	Från att ha en kanal ovan ifrån omfattande alla behov, och en kanal mot insatsförbanden till två kanaler från högre chef en för produktion och en för insats samtidigt som ansvaret för information om insatser till hemvärnsförbanden och produktion till utbildningsgrupperna också adderades.	Ingen ändring	Ingen ändring
Beslutstilldelning Hur förändrades mandat för beslut och information för beslut	Mandat att fatta beslut om produktion tillfördes. Kopplat till informationskanal för behov från MR, dock begränsning i hur omsätta detta till supportorganisationen	Mandat att fatta beslut om produktion och insats tillfördes. Kopplat till två informationskanaler från Rikshv och OPL	Ingen ändring	Ingen ändring

Figur 41 Scenarioanalys på etableringen inspirerad av Shea & Solomon (2020), (Författarna, 2023)

Denna enkla scenarioanalys visar att jämfört med en klassiskt galg-organisation sker det en split i mandat och informationsvägar på MR-nivån, vilket kan komplicera ledningen då MR nivån får två chefer att vara ”lojal ” mot i valet mellan produktion och insats. De övriga Försvarsgrenarna⁴ har mandat och information för att kunna fatta beslut om balansen mellan produktion och insats. De områden som är markerade med grått ”ingen ändring” bör i det här fallet visa att de inte påverkades av omorganisationen alls, men en stor del av de negativa attityderna kommer från utbildningsgrupperna. Det kan förklaras genom att då omorganisationen genomfördes, ställdes de inför fullbordat faktum och var inte en del av planeringen av omorganisationen, men för deras dagliga arbete ökade antalet kontaktytor de behövde interagera med; exemplet är skjutfältsresurser, materiel och förråd och så vidare. Dessa resurser skulle verksamhetsöverenskommelsen omhänderta.

Då det gäller genomförandet av organisationsförändringen genomfördes den genom att direktiv för en ny organisation med nya uppdrag informerades. Ett visst arbete genomfördes för att analysera vad de nya uppgifterna innebar och hur de skulle bemannas. Ledningsmetoden vid det här tillfället kategoriseras som ett beslut på av högre chef som delgavs, mottagarna intog organisationen och organisationen utvärderades.

Organisationen både före och efter, vare sig man beskriver dem som galg-schema eller med stöd av Mintzberg uppvisar flera otydligheter om epitetet tydlig, enkel eller enhetlig ska användas på dem. Som exempel då det gäller enhetlighet, organisationen skiljer sig från övriga FGS, tydlighet MR leds av två chefer och slutligen hur enkel är ledningen då den omfattar flera verksamhetsöverenskommelser med flera olika organisationsenheter för stöd i olika former. En jämförelse med Hughes, et al. (2019) beskrivningar av rationell eller emotionellt förhållningssätt i ledarskapet vid organisationsförändringar kan man se att ingen av dessa förhållningssätt användes. I organisationen skapades det inte ett behov av den förändring som det rationella förhållningssättet föreslår, heller inte förmedlades någon vision om förändringen enligt den emotionella dito. Användes då någon av Försvarsmaktens metoder eller ledningsfilosofier? Svensk lednings- och planeringsmetod (SPL) förespråkar kontinuerlig dialog och medverkan från alla nivåer tidigt i processen: Då beslutet tidigt fattades om hur och vad, kan det nog fastställas att det inte heller var den metod som användes.

5.4 Diskussion attityder

Författarna har tolkat det som en stor del av de negativa attityderna och det motstånd som fanns kan förklaras med att det saknades en plan eller ambition att förankra syftet med förändringen i organisationen, det medförde att större delen av de som skulle genomföra den sattes vid dukat bord utan att kunna påverka menyn. Konsekvenser av det var, som respondenterna beskriver missar i förarbetet, nya uppgifter som inte bemannades med kompetens, effekter som komplicerade för de nya organisationerna som att vara ansvariga för produktion men inte ha något logistikstöd. Det på vissa områden mer eller mindre aktiva motståndet skapar också det en utmaning. Att sedan förändringsprocessen inte utvärderats talar för att Försvarsmakten missar möjligheten att utveckla sin förmåga till organisatorisk förändring.

Att särskilt den saknade planen för hur kommunikationen skulle genomföras och att förankringen av beslutet inte var särskilt framträdande i planeringen och genomförandet skapar brister i förståelsen exemplifieras om de jämförs med Sahay & Lewis tre steg för förändringskommunikation (Lewis, 2019).

Informationsspridning genomfördes i bergänad omfattning före beslutet fattades.

Inhämtning av åsikter genomfördes i mycket begränsad omfattning i princip var det de högsta chefernas åsikter som inhämtades.

⁴ Armén, Marinen och Flygvapnet

Slutligen saknades i princip helt steget socialisation som formar den förståelse för värderingar, prioriteringar, procedurer, arbetsuppgifter, kultur och formella och informella förväntningar. Om man ser på om någon av de övergripande ledningsprinciperna som Hughes, et al. (2019) beskriver användes vid denna förändring: Rationellt eller emotionellt så kan man se att skapandet av en vision antingen som incitament för förändring eller som ett mål på grund av brister i nuvarande, så har det i ganska liten omfattning bedrivits den typen av ledarskap.

5.5 Diskussion utvärdering

Utvärderingen som genomfördes enligt respondenterna och tillgängliga dokument omfattande den organisatoriska förändringen (Försvarsmakten, 2021) och var fokuserad på MR nivån. De enheter som lämnade resurser till MR eller fick uppdrag att stödja MR förändring utvärderad huruvida MR beskrivning av läget vid ett visst datum stämde och om de hade kunnat ge tillräckligt stöd i processen. Den omfattade i princip inte Utbildningsgrupperna och Rikshemvärnsstaben vilka påverkades av organisationsförändringen. Att den utvärderings som genomfördes inte omfattade någon del i förändringsprocessens genomförande innebär också att de attityder som beskrivits ovan inte har tagits tillvara. Det är också oklar eftersom det inte har utvärderats om de negativa attityderna påverkat den faktiska effekten på omorganisationen. Det är inte samma sak att utvärdera om organisationen är intagen och huruvida den är effektiv och löser de uppdrag den har. Att det enligt respondenterna faktiskt har varit ett aktivt motstånd, borde ha utvärderats och kopplats till åtgärder. Det i sin tur hänger sannolikt ihop med hur omorganisationen leddes, vilket inte heller har utvärderats.

Tidigt gav riksrevisionsverket denna analys av Försvarsmaktens arbete med de regionala staberna före omorganisationen 2020:

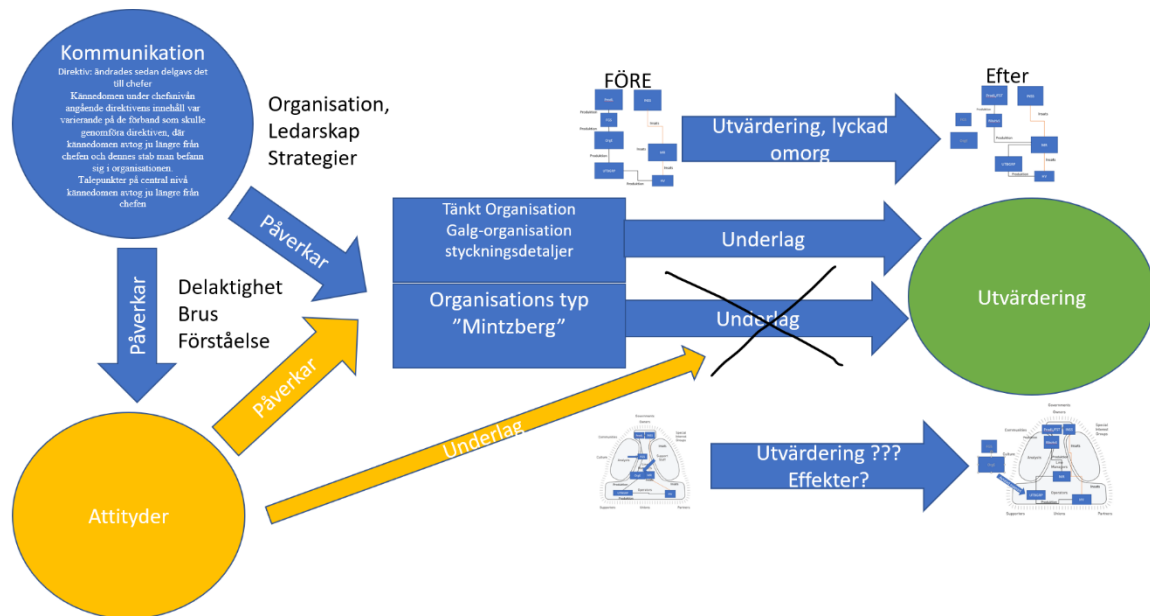
”Försvarsmaktens möjligheter att göra en korrekt värdering av deras krigsduglighet och resursbehov försvåras av att den fullständiga bilden av de regionala stabernas uppgifter inte kan fås samlad. Försvarsmaktens begränsade styrning av de regionala staberna med avseende på harmonisering och framtagande av bästa praxis innebär också att staberna inte drar nytta av varandras erfarenheter i tillräcklig utsträckning, vilket annars sannolikt hade kunnat öka ändamålsenligheten i deras arbete. De regionala staberna har heller inte själva harmoniserat sina arbetssätt sinsemellan i någon större utsträckning”

(RIR 2018:14, p. 18)

Försvarsmakten hade fått en rekommendation om att tydligare värdera, bästa praxis. Därefter startade man om med omorganisation utan ta in de som skulle kunna utbyta erfarenheter, harmonisera bestpraxis det kanske hade minskat friktionerna? Det kommenteras också av en av respondenterna.

”.. den heter RIR 2018 kolon 14. Den går ganska fort att läsa igenom.” ... ”Det var ju på uppdrag av regeringen som man gjorde det här. Och lämnade rekommendationer till regeringen och Försvarsmakten. Det där kan vi ju konstatera. Dit har vi ju inte nått ännu.” Respondent R1

5.6 Sammanfattning diskussion



Figur 42 Från empirimodell till diskussion (Författarna, 2023)

Kommunikationen, visserligen uppfattas den som oplanerad men som faktiskt genomfördes gav direktiv för hur den tänkta organisationen skulle se ut. Effekten blev att som figur 43 visar i den övre delen "Före" och "Efter" att galg-schema som ändrades som det var tänkt. Det vill säga omorganisationen var lyckad, det utvärderades också. Om man väljer att titta på hur kommunikationen eller förändringsledarskapet påverkade organisationen ur de teorier som beskrivs i den teoretiska referensramen så kan man se några intressanta aspekter. Nedre delen av bilden indikerar att den programmerade maskinen förändrades genom att man flyttade ut stöddelar utanför just den här maskindelen, att Rikshv och MR inte har direkt kontroll över logistik och liknande. Det visar också att det finns flera faktorer som pekar på att en processutvärdering skulle kunnat indikera om omorganisationen faktiskt gav de effekter som avsågs. Faktorer som frånvaron av strategi eller förändringsledarskap och dess effekter skulle kunna ge viktiga erfarenheter till nästa förändring. Även att arbetet genomfördes med att delar av organisationen var misstänksam mot förändringen eller till och med i vissa fall motarbetade den borde även det ge viktiga erfarenheter.

Det genomfördes en omorganisation som då det gäller den uttalade målsättningen: enhetlighet tydlighet och enkelhet kan anses något utmanad. Författarna har tolkat det som en stor del av de negativa attityderna och det motstånd som fanns kan förklaras med att det saknades en plan eller ambition att förankra syftet med förändringen i organisationen, det medförde att större delen av de som skulle genomföra den sattes vid dukat bord utan att kunna påverka menyn.

Utvärderingen som genomfördes enligt respondenterna och tillgängliga dokument omfattande den organisatoriska förändringen. (Försvarsmakten, 2021) Att den utvärdering som genomfördes inte omfattade någon del i förändringsprocessens genomförande innebär också att de attityder som beskrivits ovan inte har tagits tillvara. Att sedan förändringsprocessen inte utvärderats talar för att Försvarsmakten missar möjligheten att utveckla sin förmåga till organisatorisk förändring.

6. Slutsatser

6.1 inledning

Syftet med vår studie av organisationsförändring och kommunikation inom FM med fokus på Västra Militärregionen är för att få förståelse för hur kommunikation påverkar implementeringen och resultatet av en organisationsförändring. Empirin visar att det saknades en kommunikationsstrategi i stort under implementeringen av MR-organisationen och det fick effekter på hur organisationen implementerades, attityderna och viljan att genomföra den och då det saknades en ambition att utvärdera själva förändringsprocessen missar FM möjligheten att öka sin erfarenhetsbank till kommande förändringar.

Kommunikation under processen följde i huvudsak linjeorganisationen. Detta gjorde den (kommunikationen) sårbar för avsaknad av personal eller kompetens inom kommunikationsfunktionen. Om kontroll av att kommunikationsplaner togs fram på OrgE-nivå har ej framkommit i empirin. Etableringen berörde totalt inom 4 regionalstaber, 40 Hv-bataljoner med flera Hv-förband, samt ett större antal Organisationsenheter (OrgE) inom Försvarsmakten varav Västra Militärregionen som studerades svarade för cirka en fjärdedel av den totala numerären. Med anledning av omfattningen av omorganisation, det vill säga en substantiell del av Försvarsmakten, borde det genomförts en Försvarsgemensam kommunikationsinsats mot hela Försvarsmakten.

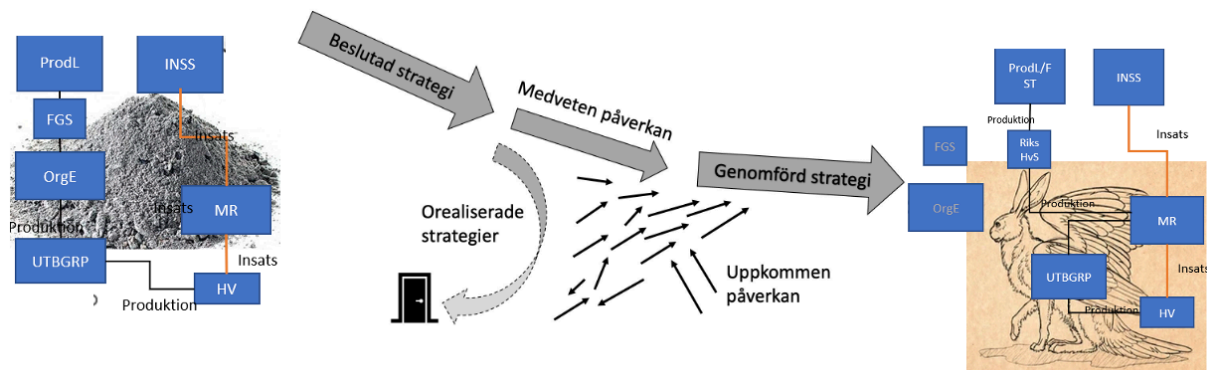
Etableringen genomfördes i huvudsak enligt plan och huvuddelen av de formella målsättningarna uppnåddes, trots brister i kommunikationen. Intern kommunikation handlar mer om ledarskap och till detta behöver inte en militär chef ha kommunikatörer. Innebörd: Försvarsmakten borde kunna lägga mindre fokus och resurser på kommunikation internt. Slutsats: Försvarsmakten bör i högre grad fokusera på extern kommunikation i syfte att kunna använda den som en verkansdel.

6.2 Kommunikationens roll för organisationen

Strategin avseende förändringen och vad den skulle leda till var förenklad då den omfattade hur en organisation skulle se ut och att den endast den kommunicerades genom instruktioner. Då sedan oförutsedda luckor uppstod i till exempel personal och kompetenser behövde tätas och då andra agendor påverkade arbetet innebar det visserligen att den nya organisationen formellt intogs, men avseende målsättningarna; enhetlighet, tydlighet och enkelhet avseende ledning behöver effekterna utvärderas ytterligare då de kan ifrågasättas.

Strategin eller kommunikationen av strategin var inte tydlig i hur förändringen skulle påverka den nya organisationen vilket också påverkade möjligheten till det hantverksmässiga beslutsfattandet, det vill säga vissa beslut följde inte de metoder Försvarsmakten anger, exempelvis genom PUT/SPL utan fick tas ”on the fly” eller genom förhandlingar. Etableringen resulterade i att verksamhetsöverenskommelser avseende stöd gjordes mellan Militärregionerna och organisationsenheter. Detta gjordes på grund av att Militärregionerna helt saknade egna resurser avseende bland annat logistisk, utbildningsanordningar med mera. Då diskussioner och planeringen avseende etableringen pågått under flera års tid borde en mer effektiv organisatorisk lösning kunna tagits fram.

Att resultatet av omorganisationen möjligen genomfördes organisatoriskt enligt plan men effekterna inte var förutsedda förstärks av att territoriell ledning igen ska utredas 2023. Man kan tänka sig att en omorganisation som startade under 2013 och genomfördes 2020 borde hålla mer än tre år.



Figur 43 MR ur askan till en skvader (Författarna, 2023)

Figur 44 är tänkt att visa hur MR uppstod ur askan och blev en skvader, med lite oklara förmågor.

6.3 Kommunikationens roll för attityder

Genomförandet kommunicerades som direktiv/order, innebar att större delen av organisationen inte kunde påverka hur och varför. Då kommunikationen i form av dialog endast genomfördes på högre chefsnivåer skapades en grogrund för negativa attityder, som misstänksamhet mot syftet med förändringen, men även ett motstånd som försvårade arbetet under och efter omorganisationen.

6.4 Kommunikation och utvärdering

Utvärderingen gjordes mot formellt ställda mål och effekter det vill säga organisation och uppgifter. Det gjordes ingen utvärdering på etableringsprocessen, vilket innebär att eventuella positiva såväl som negativa erfarenheter avseende etablering inte togs till vara.

I den Uppdragstaktik som Försvarmakten har som ledningsfilosofi där mål och syfte är överordnat val av metod och hur uppgifter genomförs ingår inte en metodutvärdering normalt. Detta innebär också att till exempel ineffektiva metoder, så länge målen uppnås kan komma att användas.

7. Rekommendationer samt förslag till fortsatt forskning

7.1 Rekommendationer

Vid officers- och specialistofficersutbildningar inom Försvarmakten bör kommunikation ingå. Där den viktigaste rekommendationen är kommunikation för att förstärka ledarskapet. Det ger eleverna en större möjlighet att följa de metoder som till exempel SPL anger med delaktighet och dialog vid planering och det stärker det utvecklande ledarskapet. Den ska inte sammanblandas med den extern och interna strategiska kommunikationen som leds av Förvarsstaben.

Försvarmakten bör utveckla förmågan att dra erfarenheter genom att utveckla förmåga och metoder att genomföra analys och utvärdering av processer både under pågående förändringsarbete eller utvecklingsåtgärder. Det kan ske genom metodutveckling, både genom att det inarbetas i metodbeskrivningar och att utvärderingsmetoder tas fram. Det bör även finnas som en del av utbildningen till officer och specialistofficer.

Försvarmakten har flera metodbeskrivningar, tillgång till egen forskning inom ämnet men även från olika högskolor och universitet. Dessa bör användas som stöd vid ovanstående processer, särskilt då det handlar om kommunikation och förändringsledarskap.

En översyn avseende lednings- och lydnadsförhållanden för Militärregioner i syfte att skapa en mer enhetligare och robustare ledning har påbörjats, men bör även innehålla kommunikationens och ledarskapets roll vid implementering.

De verksamhetsöverenskommelser som finns mellan MR och OrgE (Garnisonschefer) idag bör ersättas av tydliga stöduppdrag/uppdrag i relevanta orderverk, och vid framtida omorganisationer bör huvuddelen av de berörda organisationerna ingå i planeringen.

7.2 Förslag till fortsatt forskning.

Författarna föreslår att fortsatt forskning kring hur kommunikationen inom Försvarmakten kan stödja ledarskapet vid förändring och utveckling av organisation och arbetsätt.

Författarna föreslår att fortsatt forskning studerar hur Försvarmaktens organisation, fördelade mandat och resurser påverkar möjligheten att bedriva uppdragstaktik, och kommunikationens roll i det.

Författarna föreslår fortsatt forskning i kommunikationens roll och påverkan på Försvarmaktens utveckling av organisatoriska strategier, både som strategi som position och vision.

Författarna föreslår fortsatt forskning i metoder för utvärdering och analys av förändringsprocesser och ledarskap anpassade för Försvarmakten.

Författarna föreslår att studier genomförs som jämför de FM-planeringsmodeller, som lärs ut på dess skolor, och det planeringsarbete som faktiskt genomförs i staber och förband. Syftet kan vara att få förståelse för vad som påverkar den upplevda skillnaden.

Författarna föreslår fortsatt forskning avseende effektiviteten av kommunikationsinsatser där hela Försvarmakten är målgrupp för insatsen.

Referenser

- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2017. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5:e uppl ed. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., 1988. *Quantity and Quality in Social Research*. London: Routledge.
- Bryman, A., 2012. *Social research methods*. 4th edition ed. Oxford: Oxford press.
- Charmaz, K., 2006. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Degerström, A., Ericson, L. & Söderberg, U., 2005. *FÖRSVARETS REGIONALA OCH LOKALA ORGANISATION*. [Online]
Available at: https://web.archive.org/web/20200117111436/http://xml.ra.se/Forvaltningshistorik/46-61_Forsvaret.htm
[Accessed 13 Maj 2023].
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J., 2018. *Management & Business Research*. 6th ed. London: SAGE publications Ltd.
- Fullan, M., 2001. *Leading in a culture of change*. 1st ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Försvårshögskolan, 2010. *Utvecklande ledarskap*. Stockholm: s.n.
- Försvarsmakten, 2000. *Planering under tidspress*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, 2005. *Nationell Ledning*. [Online]
Available at: <https://web.archive.org/web/20071020094507/http://www.mil.se/article.php?id=14626>
[Accessed 23 Mars 2023].
- Försvarsmakten, 2017. *Svensk lednings och planeringsmetod*. 1 ed. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, 2018. *FM2017-18795:17 2018-09-28 Omstruktureringsdirektiv 7 LFSF Ny ledningsstruktur Hemvärn*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, 2019. *Omstruktureringsdirektiv 13 Ä1 Etablering av regionala staber som organisationsenheter*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, 2020a. *Doktrin för gemensamma operationer*. Stockholm: FM HRC.
- Försvarsmakten, 2020b. *Försvarsmaktens värdegrund*. [Online]
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/varderingar-och-vision/forsvarsmaktens-vardegrund/>
[Accessed 9 April 2023].
- Försvarsmakten, 2021. *Utvärdering etablering av MR som organisationsenheter*. Stockholm: Högkvarteret.
- Försvarsmakten, 2022a. *Hemvärnet*. [Online]
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/det-har-gor-forsvarsmakten/hemvarnet/>
[Accessed 23 Mars 2023].
- Försvarsmakten, 2022b. *Militärregioner*. [Online]
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/militarregioner/>
[Accessed 23 Mars 2023].

- Försvarsmakten, 2022c. *Militärstrategisk doktrin - MSD 22*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten, 2023a. *Försvarsmaktens ordlista*. [Online]
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/#/word/garnison>
[Accessed 22 April 2023].
- Försvarsmakten, 2023b. *Chefen Västra Militärregionen, Mars 2023, Information till all personal på MR*, Skövde: Västra Militärregionen.
- Griffin, E., 2012. *A first look at communication theory*. 8 ed ed. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C. & Curphy, G. J., 2019. *Leadership Enhancing the lesson of experience*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Jonker, J. & Pennink, B., 2010. *The essence of research methodology*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Katz, D. & Kahn, R., 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- King, L., Giles, T. & de Lacey, S., 2013. *The timing of literature review in Grounded Theory Approach*, Wolters Kluwer Health: Lippincott Williams & Wilkins.
- Koch, T. & Denner, N., 2021. *Informal communication in organizations: work time wasted at the water cooler or crucial exchange among co-workers?*. [Online]
Available at: <https://www.emerald.com/insight/1356-3289.htm>
[Accessed 10 April 2023].
- Larsson, G., 2005. *Utvecklande ledarskap- modellen och aktuella forskningsresultat*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Larsson, L., 2014. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4:e upplagan ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 2007. *Information för marknadsföringsbeslut*. 4 ed ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lengel, R. H. & Daft, L. R., 1988. *The Selection of Communication Media as an Executive Skill*. [Online]
Available at: <https://www.jstor.org/stable/4164833>
[Accessed 10 April 2023].
- Lewis, L., 2019. *Organizational Change : Creating Change Through Strategic Communication*. 2:a upplagan ed. s.l.:John Wiley & Sons, Inc..
- Marvasti, A. B., 2004. *Qualitative research in sociology*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mintzberg, H., 2015. *Rebalancing society: radical renewal beyond left, right, and center*. s.l.:Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., 2023. *Understanding organizations...Finally!*. 1:a upplagan ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers Inc. .
- Regeringen, 1999. *Det nya försvaret, Prop 1999/2000:30*. [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/proposition/det-nya-forsvaret_GN0330/
[Accessed 1 05 2023].
- Regeringen, 2002. *Förordning (2002:375) om Försvarsmaktens stöd till civil verksamhet*. Stockholm: Regeringen.

- Regeringen, 2005. *Avveckling av militärdistriktsorganisationen, Prop 2004/05:16*. Stockholm: Regeringen.
- Regeringen, 2010. *Budgetproposition 2011, Utgiftsområde 6*. [Online]
Available at: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2010/10/prop.-2010111>
[Accessed 23 Mars 2023].
- Regeringen, 2015. *Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020*. [Online]
Available at: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2015/04/prop.-201415109>
[Accessed 1 Maj 2023].
- Richmond, P., McCroskey, J. & Powell, L., 2012. *Organizational Communication for Survival*. New York: Pearson.
- Riksdagen, 2003. *Lag (2003:778) om skydd mot olyckor*. Stockholm: Riksdagen.
- Riksrevisionen, 2018. *Nationellt försvar på regional nivå– de regionala stabernas roll och ansvar*, Stockholm: Riksrevisionen.
- Saldana, J., 2009. *The Coding manual for qualitative researchers*. 1 ed. London: SAGE publications Ltd.
- Schramm, W. & Roberts, W. F. eds., 1971. *The process and effects of mass communication*. Rev ed. Chicago: University of Illinois Press.
- Shannon, C. E. & Weaver, W., 1949. *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: The university of Illinois press.
- Shea, G. P. & Solomon, C. A., 2020. *Leading successful change, 8 keys to make change work*. 2nd ed. Pennsylvania: Wharton school press.
- Spicer, C., 1997. *Organizational Public Relations*. Mahwah, NJ: LEA.
- Svenska Akademien, 2015. *Svenska Akademiens Ordböcker*. [Online]
Available at: <https://svenska.se>
[Accessed 25 Mars 2023].
- Verčič, T. A. & Špoljarić, A., 2020. Managing internal communications: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 43(3), pp. 1,6.
- Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet, 2023. *Etik i forskningen*. [Online]
Available at: <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
[Accessed 9 Februari 2023].

Figurlista

Figur 1 Egen bearbetning av (Försvarsmakten, 2023b) Utvisande militärregioner (MR) samt civilområden (CivO).....	11
Figur 2 Ledningsnivåer och uppgifter 1994–2020. Inspirerad av Riksrevisionen (2018).....	12
Figur 3 Egen bearbetning av (Easterby-Smith, et al., 2018, p. 67) Fyra olika ontologier.....	14
Figur 4 Egen bearbetning av (Bryman, 2012, p. 36) Skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi (tabell 2.1)	16
Figur 5 Egen bearbetning av (Jonker & Pennink, 2010) Forskningskriterier.....	17
Figur 6 Egen bearbetning av (Bolman & Deal, 2017) Fyra perspektiv och dess centrala begrepp.....	19
Figur 7 Författarnas anpassning av Lekvall, Wahlbin (2007)"U"	20
Figur 8 Från ord till koder till huvudkategori (Författarna, 2023).....	22
Figur 9 Bild utvisande initial klustring i NVivo av koder (Författarna, 2023).....	24
Figur 10 Bild utvisande klustring i NVivo till valda huvudkategorier (Författarna, 2023).....	25
Figur 11 Empirimodell (Författarna, 2023)	25
Figur 12 Uppfattad tidslinjal omorganisation (Författarna, 2023).....	26
Figur 13 Formell(brun) och Intrapersonell(blå) kommunikation i NVivo (Författarna, 2023).....	27
Figur 14 Fördelning i empirin i NVivo mellan Formell och Intrapersonell kommunikation (Författarna, 2023)	31
Figur 15 Balansen avseende kommentarer i NVivo om organisationen före förändringen och efter. (Författarna, 2023).....	32
Figur 16 Attityder med kategorier i NVivo (Författarna, 2023).....	35
Figur 17 Graf ur NVivo över vilka områden där det uttrycktes mest negativa attityder. (Författarna, 2023)	35
Figur 18 ur NVivo utvisande tyngd mellan Formell och intrapersonell kommunikation. (Författarna, 2023)	36
Figur 19 Balansen mellan Positiva och negativa uppfattningar, Genererad i NVivo. (Författarna, 2023)	36
Figur 20 Utvärdering med kategorier i NVivo (Författarna, 2023)	39
Figur 21 Egen bearbetning av Larson (2014, p. 50) Basmodell i grundversion.....	43
Figur 22 Egen bearbetning av Larsson (2014, s. 52) Utvecklad basmodell i kontext	43
Figur 23 Egen bearbetning av Larsson (2014, p. 55) Schramms relationsmodell.....	44
Figur 24 Egen bearbetning av Larsson (2014, s. 85) Översikt av formell och informell kommunikation till intern och extern kommunikation	45
Figur 25 Egen bearbetning av Lengel & Daft (1988, s. 226) Kanalrikedomshierarki.....	46
Figur 26 Egen bearbetning av Lengel & Daft (1988, p. 227) Val av kanal.....	46
Figur 27 Försvarsmaktens generiska organisation före 2023 (Författarna, 2023).....	48
Figur 28 Styckingsdetaljer på en ko helt utan funktion utom på matbordet (Mintzberg, 2023, p 22)	48
Figur 29 The Players and the parts (Mintzberg, 2023, p. 29)	49
Figur 30 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 37) vad driver organisationer	50
Figur 31 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 45) Strategibildande	51
Figur 32 Strategi som en vision (Mintzberg, 2023, p. 47).....	52
Figur 33 Strategi som en position (Mintzberg, 2023, p. 46	52
Figur 34 Forms of management (Mintzberg, 202, p 51).....	53
Figur 35 Egen bearbetning av (Mintzberg, 2023, p. 91) Organisationers grundformer	54

Figur 36 Egen bearbetning av (Shea & Solomon, 2020) Eight levers of change	58
Figur 37 Egen bearbetning av (Shea & Solomon, 2020, p. 52)Work system model.....	58
Figur 38 Egen bearbetning av (Försvarmakten, 2017) Sammanhängande planeringsprocess SPL 3.0.....	59
Figur 39 Överlappande organisationsform FÖRE inspirerat av Mintzberg (Författarna, 2023)	64
Figur 40 Överlappande organisationsform EFTER inspirerat av Mintzberg (Författarna, 2023)	65
Figur 41 Scenarioanalys på etableringen inspirerad av Shea & Solomon (2020), (Författarna, 2023)	66
Figur 42 Från empirimodell till diskussion (Författarna, 2023)	69
Figur 43 MR ur askan till en skvader (Författarna, 2023)	71

Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguide

Kursiv text innebär info till intervjuaren

Intervjun är semistrukturerad då svaren ibland kommer leda till nya frågor.

Svaren i intervjun kommer att vara subjektiva, dvs respondentens egna uppfattningar. Det finns inga krav på respondenten att kunna redogöra för exakta fakta utan svaren blir som respondenten upplevde händelser och skeenden.

! För transkribering: korta tydliga frågor, undvik att bryta av/in!

Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att undersöka hur målsättningar och kommande uppgifter kommuniceras i samband med organisationsförändringar inom Försvarsmakten.

Hur kommunicerar man inom egen organisation, kommande utvecklingsprojekt, med dess uppsatta mål och hur följs de upp och kommuniceras efteråt?

Förtydligande

Med kommunikation i denna intervju avses alla typer av informationsspridning, till exempel formella dokument, planer, mötesprotokoll, utvärdering etcetera, men också enskilda telefonsamtal, eftersitsar, "fikarumssnack", samtal chef-chef, handläggare-handläggare.

Symbolik i form av ceremonier, fälttecken, märken osv kommer ej att tas upp såvida det inte tillför något.

Syfte till omorganisationen

Målsättningar med etableringen enl. Etableringsplan MR Ä1 FM2017-18795:43

Från Huvuddokumentet

3.2 Beslut i stort

MR etableras som egna organisationsenheter med syfte att:

- Ge **enhetlig** ledning av insatser och produktion på **regional** nivå.
- **Förenkla ledning och styrning** av hemvärnsförbandens produktion och vidmakthållande.
- **Ytterligare** synliggöra hemvärnet.

Frågor

- Kan du berätta kort om dig själv och din roll i omorganisationen av MR V stab från enhet vid P4 till del av eget OrgE
- Beskriv det sammanhang där du först fick information om etableringen av MR som egna OrgE
 - Från vem/vad fick du informationen
 - När?
 - Linjevägen?
 - Trossvägen?
- Hur och i vilka kanaler kommunicerades förändringsarbetet ut från Högre chef?
 - Beskriv vilka uppgifter, målsättningar och styrningar som inledningsvis kommunicerades ut samt hur det gjordes.
 - Användes inofficiella kommunikation,
 - t ex chef till chef
 - “Rykten i fikakön”
 - vid “eftersitsar”
 - andra tillfällen
- Beskriv vad som kommunicerades inom MR V Stab och mot “avknoppande OrgE samt hur detta gick till.
- Vad och hur kommunicerades förändringen till övriga OrgE inom MR V (dvs den territoriella indelningen?)
- Vad fungerade bra avseende kommunikation mellan HC⁵, med mera och OrgE (läs P4 och därefter MR V)
- Hur genomfördes kommunikationen avseende förändringsarbetet inom Skövde Garnison
- I vilken omfattning och på vilket sätt genomfördes samverkan med övriga MR inom ramen för omorganisationen? Vad samverkades det om?
- Kopplat till HC operativa design, vilka oförutsedda effekter uppnåddes, positiva resp. negativa, hur kommunicerades de och hur har dom tillvaratagits?
- Beskriv hur har man vid MR V (och inom HV och om möjligt inom FM) tagit vara på de lärdomar man drog avseende Kommunikation vid införande av nytt OrgE med bakgrund av att FM är i tillväxt och utmaningar på nya OrgE bör ha många likheter.
- Ang Utvärdering av etableringen
 - beskriv hur MR V utvärderingsarbetet av etableringen genomfördes och hur och till vilka den kommunicerades till
 - Genomfördes utvärdering gentemot den Op Design som fanns.

⁵ Högre Chef

- hur har ev. lärdomar, behov av åtg hanterats inom OrgE och hur har dessa i så fall kommunicerats?
- Beskriv de största förändringarna i omorganisationen
- Med anledning av de tre syftena med omorganisationen/etableringen, hur upplever du att de realiserade och i så fall i vilken omfattning.
 - Om dom inte realiserades, vad är din uppfattning till att det inte skedde?
- Om det tillfördes eller togs bort uppgifter som inledningsvis fanns i etableringsordern, vad berodde det på, hur kommunicerades det
- Finns det något som vi inte har frågat om som du tycker kan vara relevant för uppsatsen?
- Om du fick backantiden, helt hypotetiskt, vad skulle gjorts på ett annat sätt?