

180 HP ELLER 180 I BÄNKPRESS?

En fallstudie om akademiseringen av officersprofessionen och förändringen av befälssystemet

Abstract: Throughout the past decade, the Swedish Armed Forces have undergone substantial changes. However, the decisions made have been heavily debated and publicly criticized. As of 2008, in order to become an officer of the Swedish Military, new recruits must obtain a bachelor's degree (a total of 180 credits) in Military Science. In parallel with this change, the structure of the military ranks was adjusted in favor of the abovementioned recruits. As a result, conflict and significant friction has followed the changes, polarizing the organization. Thus, by analyzing the implications of these fundamental changes – in relation to the organization's individuals and considerable *esprit de corps* – we contribute to the understanding of the difficulties of implementing change in a complex bureaucratic organization, with long-standing traditions, and the consequences of not acknowledging a strong internal culture.

The case study context was characterized by the friction surrounding the new military officers as well as the conflicting institutional logics and discrepancies that senior officers have faced following the organizational change and the *new identity* of the officer corps. By combining change theories with theories on institutional sensemaking we investigate the mistakes made on a macro level and their consequences in relation to the individuals' social perceptions, professional norms, *esprit the corps* and rationalizations on a micro level.

Given the bureaucratic environment and strong culture surrounding the military, we conclude that fundamental change is particularly difficult to implement and requires significant communication as well as a challenge of current norms and beliefs.

Keywords: Reform management; communication discrepancy, attitude toward change; military; public sector

Tack.

Den här uppsatsen är uppbyggd av berättelser. Vi vill därför tacka alla inom Försvarsmakten som så generöst har delat med sig av sina erfarenheter, upplevelser och åsikter. Och tack för att ni varje dag håller Sverige tryggt.

Utan John hade denna uppsats aldrig blivit av. Tack för din vägledning, ditt självförtroende och dina djärva idéer. Vi önskar dig en snabb återhämtning.

Ett stort tack till Anna. Du visste att vi alltid kunde göra det bättre.

Slutligen, tack till våra vänner Amanda & Madeleine, Beatrice & Nellie och Carl-Adam & Fredrik för givande diskussioner och muntra fikastunder. Vi gjorde det!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1. Syfte och forskningsfråga.....	7
1.2. Förväntat forskningsbidrag.....	8
1.3. Avgränsning	8
1.3. <i>Crash Course</i> : Försvarmakten.....	9
2. TEORI	10
2.1. Byråkrati och den militära kulturen	10
2.2. Faktorer som påverkar förändringar och organisationens förändringsberedskap	11
2.3. Kommunikation och implementering	14
2.3.1. Kommunikation i den offentliga sektorn	15
2.4. Kombinationen av två synsätt.....	15
3. METOD	17
3.1. Forskningsstrategi och ansats.....	17
3.2. Insamling av empiri.....	18
3.2.1. Urval: Val av organisation och motivering av respondenter	18
3.2.2. Primärkällor.....	18
3.2.3. Sekundärkällor	20
3.3. Analys av empiri.....	20
3.4.2. Subjektivitet och reflexivitet	20
3.4.3. Etiska överväganden	21
4. EMPIRI	22
4.1. En ny försvarmakt	22
4.1.1. En reformerad utbildning.....	22
4.1.2. En ny struktur	22
4.1.3. Varför gjorde man detta? Uppfattningar går isär.....	24
4.2. Tjänstgöring och verkställande av operativ förmåga.....	26
4.2.1. Kritiken mot nya officerare	26
4.2.2. Är kritiken berättigad? Försvarmakten slår tillbaka	27
4.2.3. En självkritisk Försvarmakt	28
4.3. En pluton i förändring	28
4.3.1. Går det att genomdriva en förändring framgångsrikt i Försvarmakten?.....	28
4.3.2. En försummad grupp	29
5. ANALYS	30
5.1. Del ett: Förändringens kontext	30
5.1.1. Förändringen: En tydlig diskrepans kring <i>varför</i> den genomfördes.....	31
5.2. Del två: Friktionen och kritiken	31
5.2.1. Kulturkrock: En ny och en gammal skola	31

5.2.2. Kommunikationen: Vart tog den vägen?	32
5.3. Del tre: en splittrad Försvarsmakt	33
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	34
6.1. Slutsatser	34
6.2. Slutsatsernas överförbarhet	34
6.3. Studiens bidrag	35
6.3.1. Förslag på framtida forskning	35
7. REFERENSLISTA	36
7.1. Litaratur	36
7.2. Internetkällor	38
7.3. Övrigt	39
8. APPENDIX	40

Figurförteckning

Figur 1: Scotts institutionella pelare (2014).....	11
Figur 2: Pettigrews triangel (1987).....	12
Figur 3: Relationen mellan förändringens natur, kontext, process samt individuella attribut (Holt et al. 2007).....	13
Figur 4: "Creating Readiness for Change" (Armenakis et al., 1993).....	14
Figur 5: Tydliga diskrepanser och motstridiga åsikter	30

Tabellförteckning

Tabell 1: Intervjurespondenter.....	19
Tabell 2: Militära grader i det nya befälssystemet från 2009	23
Tabell 3: Militära grader i det gamla befälssystemet 1983–2008	24

CENTRALA BEGREPP

BEGREPP	DEFINITION
07-förändringen	Studiens benämning av Försvarsmaktens nya officersutbildning och befälssystem som beslutades år 2007.
Befälssystem	Beskriver den "hierarkiska trappan" inom Försvarsmakten vad gäller militära grader. Med enbefälssystem menas att det finns <i>en</i> hierarkisk trappa. Med tvåbefälssystem menas att det finns <i>två</i> hierarkiska trappor.
Beslutsfattare	Studiens definition för att beskriva de ansvariga för implementering av politiskt fattade beslut.
Fanjunkare	Den tredje högsta militära graden i befälssystemet för specialistofficerare.
Fänrik	Den lägsta militära graden i befälssystemet för officerare.
Försvarshögskolan Karlberg	Platsen för officersprogrammet. Används i denna uppsats synonymt för officersprogrammet.
Instruktör	Chef över en mindre grupp inom en pluton. Ansvarar för att utbilda och lära ut kunskap till soldater inom gruppen. Underordnad plutonchef.
Kadett	Officersaspirant; student vid officersprogrammet.
Officer	Ett befäl i Försvarsmakten. En militär ledare på olika nivåer med övergripande ansvar över personal och verksamhet. Överordnad specialistofficerare.
Pluton	En underavdelning inom ett förband. En pluton består av 20–40 soldater.
Plutonchef	Chef över en pluton. Överordnad instruktör.
Soldat	En enskild kombattant oavsett krigsgrad.
Specialistofficer	Ett befäl i Försvarsmakten. En specialist och expert inom sitt område. Underordnad officerare.
Ställföreträdande plutonchef	Vice-chef över en pluton. Plutonchefens <i>högra hand</i> .
Yrkesofficer	Gemensam benämning för heltidsanställda officerare och specialistofficerare. Reservofficerare ingår därför ej i denna kategori.
Överbefälhavare (ÖB)	Myndighetschef, Försvarsmakten. ÖB-ämbetet är den högsta militära yrkesposten i Sverige.

1. INLEDNING

Det var en gång ett försvar som vid sekelskiftet bestämde sig för att ta time-out.

År 1985 hade Sverige ett av världens starkaste flygvapen, ett 100-tal stridsfartyg och ett kustartilleri som bevakade våra kuster från en mängd hemliga bergsanläggningar. Vid händelse av krig skulle en halv miljon svenska män bogseras på cyklar eller skidor för att sedan till fots möta en invaderande fiende¹.

20 år senare återstår endast sex procent av arméförbanden, en tredjedel av flygplanen och ett fåtal ytstridsfartyg och ubåtar. I stället ska en ny, modern Försvarsmakt växa fram och år 2007 klubbar riksdagen två *radikala* förändringar (hädanefter kallad *07-förändringen*) som förkroppsligar detta:

- 1) Officersprogrammet ska reformeras och till övervägande del bli teoretisk i stället för praktisk².
- 2) Ett nytt befälssystem ska tas fram för att tillföra mer flexibilitet än det tidigare³.

Implementeringen lämnas åt Försvarsmakten för att ske år 2008 respektive 2009 och den interna friktionen och externa kritiken väntar inte länge på att bryta ut i storm⁴. I praktiken innebär 07-förändringens första del att officerare byter bakgrund från det praktiska detaljkunnandet till förmån för det teoretiska överblickandet samtidigt som 07-förändringens senare del möjliggör att färdigutbildade officerare direkt får chefsroller efter examen – ett scenario som inte varit oproblematiskt och verkar ha skapat olika grupperingar inom organisationen.

Klandret har nått så hätska nivåer att dåvarande överbefälhavare Sverker Göransson var tvungen att publicera öppna brev där han medger att 07-förändringen *”kan verka helt ologisk och strider till synes mot Försvarsmaktens grundprinciper”* samt att det *”ur individens perspektiv kan kännas svårt”* men att organisationen behöver tillvarata den *”unika yrkesskickligheten”* på befattningarna. I brevet skriver han också att det är riksdagen som forcerar Försvarsmakten att omstruktureras i högre takt än tidigare och att man inte har möjlighet att dra ut på förändringen över en lång tid⁵.

1.1. Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för varför fundamentala förändringar (Pettigrew, 1987) i byråkratiska, statliga organisationer – där verksamheten präglas av en stark intern kultur med tydliga normer – har en tendens att “splittra” organisationens arbetskår (Rifkin, 2011). För att åstadkomma detta tar vi fasta på förändringsteori tillsammans med militär professionsteori samt ett perspektiv av institutionella logiker och studerar empiriskt ett brett spektrum av

¹ Sveriges Television. 2015. Vad hände med försvaret? Dokument Inifrån. <https://www.youtube.com/watch?v=waWiu9permk> (Hämtad 2019-05-05)

² Försvarsdepartementet. Betänkande 2006/FöU9: Högskoleutbildning av officerare m.m. Tillgänglig: <https://data.riksdagen.se/fil/A76CCDBA-C505-4B0C-956F-59CE9019EF2E>

³ Beslut om tvåbefälssystem. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/> (Hämtad 2019-05-05)

⁴ Försvar och säkerhet. *Plutonchefsexodus?* Kungliga Krigsvetenskapsakademiens debattforum. <http://krigskonster.blogspot.com/2012/09/plutonchefsexodus.html> (Hämtad 2019-05-05)

⁵ Sverker Göransson. 2012. ÖB svar på öppet brev. Försvarsmakten. 10 september. <https://blogg.forsvarsmakten.se/kommentar/2012/09/10/ob-svar-pa-oppet-brev/>

Försvarmaktens hierarkiska skikt för att utreda varför delar av organisationens anställda inte enats bakom 07-förändringen.

Mer specifikt söker studien efter: 1) diskrepanser inom Försvarmakten angående *varför* 07-förändringen motiverades, 2) *hur* 07-förändringen genomfördes och 3) om 07-förändringen av organisationens individer anses vara *rätt* eller *fel*. Därmed önskar vi hitta svaret på forskningsfrågan:

Varför lyckades inte Försvarmakten att ena organisationen kring 07-förändringen?

1.2. Förväntat forskningsbidrag

Hittills har denna typ av studier varit sällsynta. I verket *En kår på rätt kurs?* (Ydén & Hasselbladh, 2010) utreds den generella komplexiteten i officersyrket och hur detta kommer att utvecklas framgent. Ydén och Hasselbladh (2010) konkluderar att det behövs en ändrad utbildningscykel för svenska officerare. Detta från analys av hur militär kompetens skapas och hur den “militära karriärstegen” ser ut.

Norges försvar har nyligen gjort liknande förändringar av sitt befälssystem. Boe och Holth (2016) har analyserat det norska försvaret ur ett ledarskapsperspektiv. Studien problematiserar hur officerare i det nya befälssystemet ställs mot underofficerare (sv. motsvarighet: specialistofficerare). Slutsatsen är att en ny kultur måste växa fram för att grupper inom armén ska få bättre förståelse för varandra – annars ser man att det norska försvaret riskerar omfattande problem vad gäller det militära ledarskapet.

Norges förändring är relevant av anledningen att ett nytt befälssystem tas fram, men fallerar då Sveriges situation är än mer prekär – där en ny, *teoretisk* officer ska placeras i det nya befälssystemet. Ydén och Hasselbladh (2010) utreder denna nya officer men missar att sätta det i kontext av ett nytt befälssystem. Denna studie slår samman dessa och ämnar utreda hur fundamentala förändringar inom militären påverkar individernas sociala samspel och professionsidentifiering.

1.3. Avgränsning

Vi bedömer att det är främst yrkesofficerare som har drabbats av 07-förändringen och väljer därför att avgränsa oss till denna grupp. Uppsatsen kommer att lägga fokus på officerare, men även gå in på den närbesläktade titeln specialistofficerare. Kategorin reservofficerare avgränsas bort helt.

Någon geografisk avgränsning har inte gjorts då vi bedömer att den problematik vi har valt att utreda utspelar sig i samtliga olika försvarsgrenar, d.v.s. hos armén, marinen och flygvapnet, samt att studien analyserar problematiken på en generell nivå. Analysen är centrerad mot nyexaminerade officerare och den instegsbefattning de i regel får samt vilka implikationer som med det tillkommer.

Vi är väl medvetna om att det svenska försvaret även har gjort andra förändringar under denna period, som t.ex. återinförandet av värnplikten. Vår bedömning är däremot att dessa förändringar inte påverkar vår analys nämnvärt och avgränsas därför bort. Den andra delen av 07-förändringen, befälssystemet, moderniserades ytterligare år 2012. Detta avgränsas också bort då det inte ändrade eller löste den problematik som verkar ha uppstått i och med införandet av det befälssystem som skapades år 2009. Därmed utgår vi fullständigt från 2009 års befälssystem i analysen.

1.3. *Crash Course*: Försvarsmakten

Försvarsmakten försvarar Sverige, landets intressen och vår frihet att leva som vi själva väljer⁶. Organisationen är en myndighet vars inriktning, uppdrag och uppgifter bestäms av riksdag och regering⁷. Försvarsmaktens organisation kan vara svår att överblicka. Ledningen kallas för Högkvarteret och där under hittas en struktur bestående av förband, skolor, centrum och enheter.

För förståelse för denna studie är det viktigt att förstå hur främst produktionsledningen, förband och skolor fungerar och samverkar med varandra. Understrukna ord är nyckelord för hela studien (för organisationsschema; se appendix).

- **Produktionsledningen** ser till att Försvarsmakten har resurserna och kapaciteten som krävs för att kunna utföra insatser. Här hittas beslutsfattare som ansvarar för implementering av politiskt fattade beslut.
- **Förbanden** är där den *operationella* verksamheten utspelas. Förband är indelade i många underavdelningarna där en av de lägre kallas för pluton. En pluton består ofta av 20–40 soldater och är i sin tur indelad i ett antal grupper. En pluton leds av en plutonchef som har hjälp av en ställföreträdande plutonchef. Grupperna leds i sin tur av instruktörer.
- **Skolorna** är försvarsmaktsgemensamma utbildningsanstalter där det svenska försvarets kår utbildas. På Försvarshögskolan Karlberg utbildas officerare (3-årig utbildning). Som officer är man en stomme i det svenska försvaret och är ledare på olika nivåer samt har ett övergripande ansvar för personal och verksamhet. På Försvarshögskolan utbildas även specialistofficerare (1,5-årig utbildning). Som specialistofficer ansvarar man för de militära kärnkompetenserna och ser till att andra chefers beslut följs upp och tillämpas.

⁶ Försvarsmakten. Vi försvarar Sverige, landets intressen, vår frihet och rätt att leva som vi själva väljer. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se> (Hämtad 2019-05-05)

⁷ Om vår organisation. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/> (Hämtad 2019-05-05)

2. TEORI

2.1. Byråkrati och den militära kulturen

Förändringar inom den offentliga sektorn härrör ofta från vertikala reformer samt beslut på politisk nivå och statliga organisationer tenderar därmed att karaktäriseras av en byråkratisk struktur (Pandey & Moynihan, 2006; Wright & Pandey, 2010). Av Mintzbergs (1979) definition följer att en byråkrati är en organisation vars dagliga verksamhet i stor utsträckning är förutbestämd och förutsägbar, vilket uppnås genom formalisering av organisationens processer (Rainey, 2014). Givet dess byråkratiska natur förekommer följaktligen avsevärda nivåer av s.k. *red tape* (Bozeman, 1993; Pandey & Kingsley, 2000), vilket enligt Bozeman och Feeney (2011) generellt beskrivs som de ineffektiva regler och procedurer som ofta förknippas med en byråkrati.

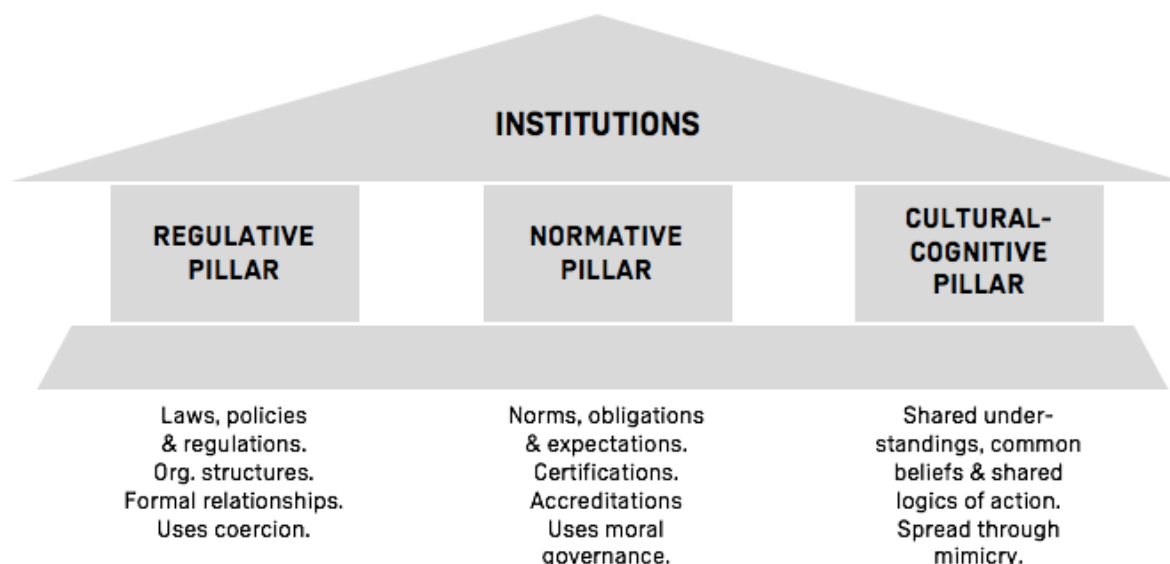
Unikt för en statlig organisation som Försvarsmakten är dessutom utmaningen att integrera många olika individer i deras verksamhet, där forskning pekar på tydliga skillnader mellan olika grupper i form av underliggande värderingar och uppfattningar, vilket bottnar i olika professionella bakgrunder och s.k. *kåranda* (ex. Abrahamsson, 1971; Mills, 1999; Lyons, Swinder, Offner, 2009). *Kåranda* definieras av Abrahamsson (1971) som en produkt av bl.a. gemensam kunskap & praktik, regler för uppträdande samt professionens ritualer och symboler (fanor, fälttecken) som tillsammans skapar samhörighet samt riktar medlemmarnas uppmärksamhet mot de legitima vägarna och medlen för avancemang. I sin bok *Militärer, Makt och Politik* presenterar Abrahamsson (1971) det s.k. *militära tankesättet*, vilket av Mills (1999) beskrivs som en effekt av specialiserad byråkratisk yrkeserfarenhet och ett hierarkiskt system där kårandan uppstår genom formell selektion, gemensamma upplevelser samt vänskapsförbindelser och aktiviteter – allt inrutat av standardrutiner. Det militära tankesättet markerar därmed en gemensam samhällsuppfattning, vars grundval är den mest metafysiska definitionen av verkligheten som huvudsakligen en militär verklighet (Ibid). Följaktligen innebär detta tankesätt en misstänksamhet mot *teoretiker* – ”byråkratiskt tänkande är ordnat och konkret tänkande” (Ibid). Den militära professionen är därmed ett bra exempel på Huntingtons (1957) allmänna beskrivning av den professionella miljön:

“Människor som handlar på samma sätt under långa tidsperioder tenderar att få bestämda och bestående tankemönster. Deras speciella förhållande till omvärlden ger de ett speciellt sätt att se på omvärlden och leder de till vissa sätt att rationalisera sitt beteende och sin roll. Detta gäller särskilt de professionella rollerna. En profession är mera väldefinierad, upplevs mera intensiv och markerat, och är mera isolerad från annan social aktivitet än de flesta andra yrken. Att kontinuerligt uppfylla den professionella funktionen ger upphov till en bestående professionell Weltanschauung eller professionellt tankesätt” (Huntington, 1957)

Det föreligger således en specifik, byråkratisk professionskultur inom den militära professionen. Omfattande litteratur har försökt definiera organisationskultur som en kombination av strukturer, rutiner, normer, värderingar och attityder. Genom att bryta ut s.k. *artefakter* illustrerar Scotts (2014) formulering av institutionell teori hur *regulativa*, *normativa* och *kognitiva* aktiviteter interagerar med varandra samt hur de skapar, respektive bryter, rutiner och vanor (Figur 1). Scotts (2014) institutionella teori tillför därmed granularitet till kulturfältet.

Läsaren bör här betrakta den *regulativa* pelaren som en organisations formella struktur; d.v.s. regler och förordningar. Den *normativa* pelaren utgörs vidare av de informella reglerna som dikterar hur individer inom en organisation bör handla och agera, medan den *kulturell-kognitiva* pelaren

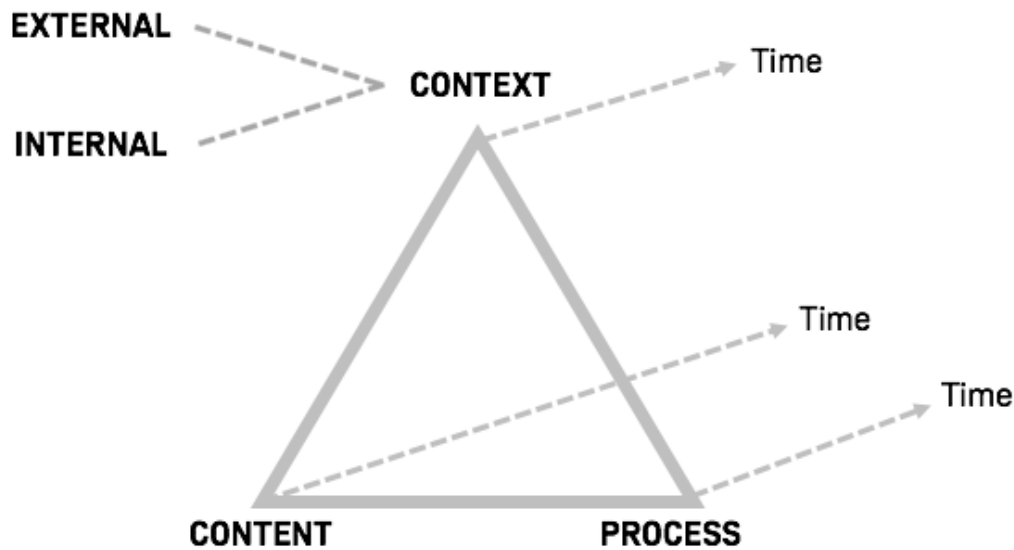
utgörs av individernas gemensamma uppfattningar och övertygelser. Kopplingen mellan strukturella och institutionella organisationsteorier förklarar hur dagliga interaktioner får organisationer att forma inlärd beteenden, vilket därmed i en kontinuerlig process påverkar hur organisationer interagerar med sin omgivning (t.ex. Barley & Tolbert, 1997).



Figur 1: Scotts institutionella pelare (2014)

2.2. Faktorer som påverkar förändringar och organisationens förändringsberedskap

Pettigrew (1987) har isolerat tre faktorer som utgångspunkt för förändring och strategiska beslut. Dessa faktorer avser förändringens *natur* (content issues), *kontext* (contextual issues) och *process* (process issues) (Figur 2). Denna forskning stöds av Armenakis och Bedeian (1999) som fann dessa tre faktorer återkommande och gemensamma för alla undersökta förändringsinitiativ. Damanpour (1991) hävdar vidare att en förändrings framgång är beroende av relationen och balansen mellan dessa faktorer. Förändring bör heller inte ses som en rationell analytisk process, utan snarare som en iterativ, multidimensionell och kontinuerlig process (Pettigrew, 1987). Resultatet påverkas därmed av hur tillmötesgående organisationens individer och grupper är gentemot a) förändringen, b) kraften av byråkratiskt momentum, c) omgivningens förändringar samt d) manipulation av den strukturella kontext som omger beslutstaganden (Ibid). Tillsammans utgör dessa faktorer organisationens *beredskap för förändring* (change readiness).



Figur 2: Pettigrews triangel (1987)

▪ *Förändringens natur*

...avser vilket specifikt område inom organisationen som transformeras; exempelvis teknologi, personal, geografisk position eller organisationskultur (Walker, Armenakis, Bernerth, 2007). Denna faktor kan anses utgöra *vad* som förändras. Vanligtvis betraktas dessa förändringar som fundamentala eller inkrementella förändringar. Fundamentala förändringar förekommer vanligtvis för att svara till omgivningens krav; exempelvis ökad konkurrens eller lagar och juridiska beslut, och är därmed oundvikligen mer radikala (Ibid). Inkrementella förändringar syftar istället till en kontinuerlig förändringsprocess mot den *ideala* organisationen och kännetecknas av "finjusteringar" (Ibid).

▪ *Förändringens kontext*

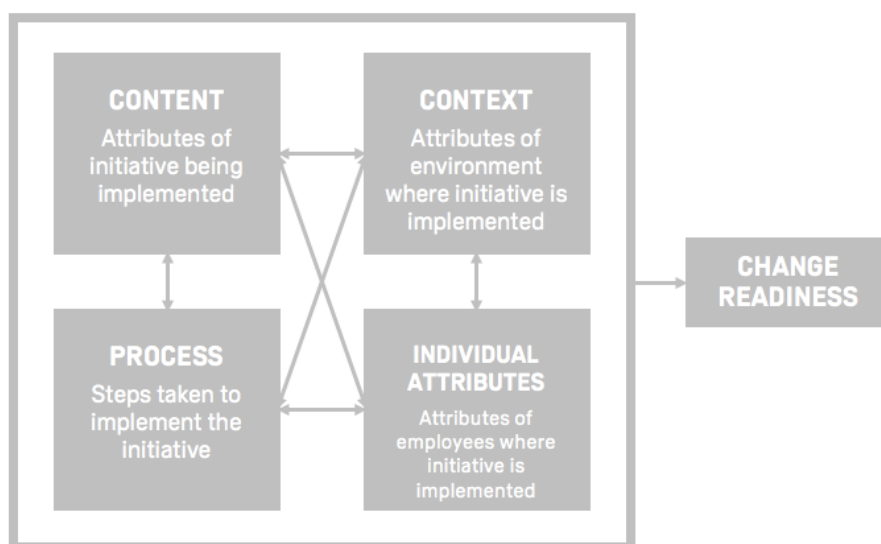
...avser pre-existerande krafter i en organisations externa och interna omgivning (Walker et al., (2007). Extern kontext avser den sociala, ekonomiska, politiska och konkurrenskraftiga omgivning som en organisation är verksam inom (Ibid). Typiskt sett har en organisation lite kontroll över externa kontextuella krafter och behöver således anpassa sig för att svara till dessa krav. Intern kontext avser i stället organisationens kultur, interna struktur, nivå av professionalism samt politiska kontext – genom vilka alla förändringsinitiativ behöver passera (Pettigrew, 1987). Kontextfaktorn kan anses utgöra *varför* förändring är nödvändigt. En organisations tidigare förändringshistorik påverkar vidare de interna kontextuella faktorerna (Armenakis & Bedeian, 1999) och kan, vid misslyckade förändringsinitiativ, ge uppskov till cyniska känslor och dåligt förtroende för organisationen. Därmed påverkas huruvida framtida förändringar är framgångsrika av konsekvenserna från tidigare beslut (Reichers, Wanous, Austin, 1997).

■ *Förändringens process*

...avser handlingar, reaktioner och interaktioner från organisationens olika intressenter med syfte att transformera organisationen från det nuvarande till det önskade stadiet (Ibid). Denna faktor kan anses utgöra hur förändringen sker. Armenakis, Harris och Mossholder. (1993) betonar betydelsen av öppen och ärlig kommunikation från förändringsagenten för att förbereda organisationen och dess individer på förändringen. Vidare involverar detta steg att proaktivt influera åsikter, attityder och avsikter för att framgångsrikt kunna implementera förändringen (Ibid).

Det finns emellertid även, utöver nämnda makrofaktorer, en fjärde faktor på mikronivå vars påverkan är stor; nämligen organisationens individer och deras attribut. Bray (1994) och Judge Thoresen, Pucik och Welbourne (1999) anser att det är organisationers mikrofaktorer som avgör huruvida en förändring är framgångsrik och att framgången i fråga *"may lie within the psychological predispositions of individuals experiencing the change"*. Detta då individerna, med sina respektive personligheter, har möjlighet att influera det organisatoriska beteendet och därmed påverka organisationens ställning till, samt engagemang för, förändringen (Schneider, 1987; Staw & Ross, 1985 (refererade i Walker et al., 2007)). Walker *et al.* (2007) motiverar att om en planerad organisationsförändring framgångsrikt ska implementeras och nå sina avsedda mål måste anställda uppleva och svara till förändringen på ett positivt sätt. Därmed är det av största vikt att erhålla individernas stöd för förändringen.

Mot bakgrund av detta presenterar Holt, Armenaiks, Fields och Harris (2007) en modell där relationen mellan samtliga fyra förändringsfaktorer illustreras (Figur 3). Huruvida en förändring implementeras framgångsrikt eller ej beror följaktligen på dynamiken faktorerna sinsemellan.

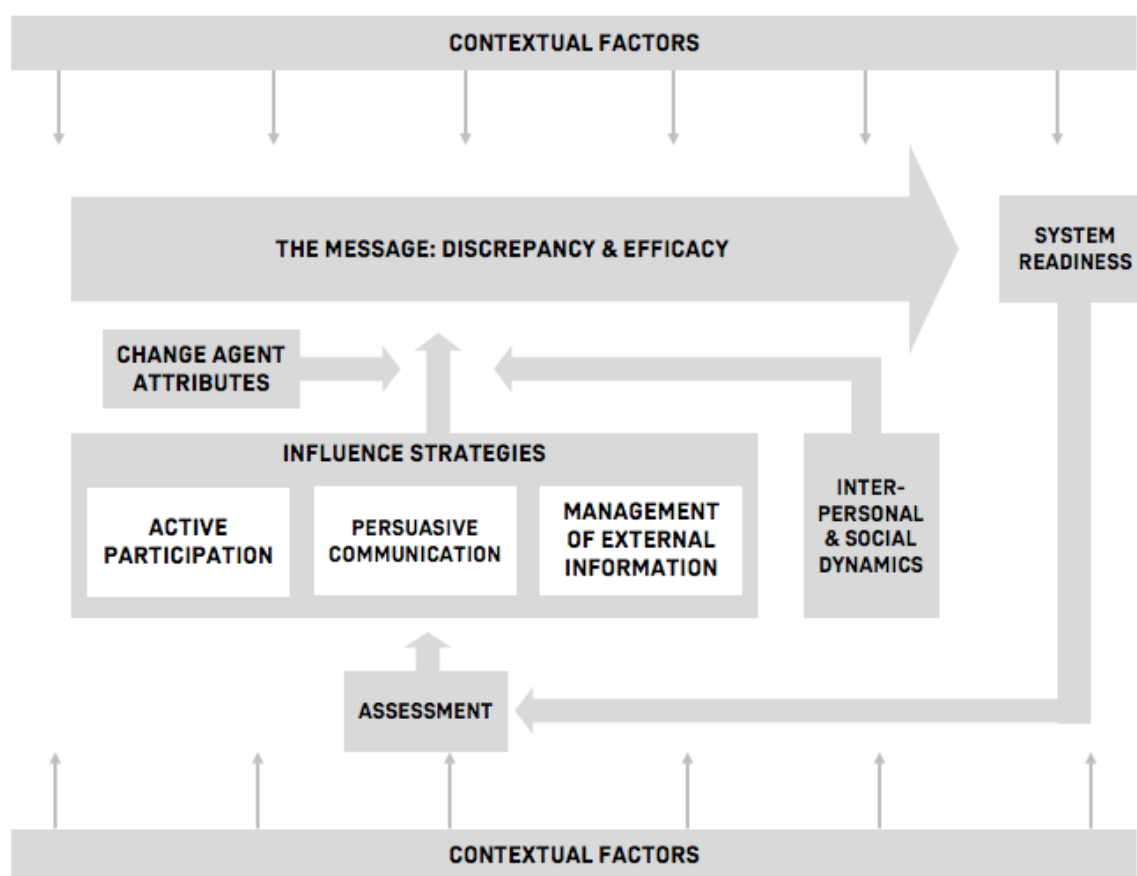


Figur 3: Relationen mellan förändringens natur, kontext, process samt individuella attribut (Holt et al. 2007)

Med vetskap om vilka faktorer som påverkar förändring, och en organisations förändringsberedskap, kommer följande del presentera hur en organisation bör kommunicera och implementera en förändring.

2.3. Kommunikation och implementering

Att förbereda en organisation för förändring är onekligen en viktig byggsten för att fostra initialt stöd hos dess individer (Armenakis et al., 1993; Armenakis et al., 1999). Många förändringsinitiativ misslyckas ofta just p.g.a. bristande kommunikation och acceptans för förändringen av organisationens individer (Richardson & Denton, 1996). För att därmed undvika detta är det av största vikt att kommunicera a) varför förändring är oundvikligt (discrepancy) och b) att kollektivet och individerna som påverkas av förändringen kan och klarar av att förändras (efficacy) (Armenakis et al., 1993). Givet vikten av kommunikation presenterar Armenakis et al. (1993) en modell (Figur 4) som i denna studie motsvarar "förändrings process" i Figur 3.



Figur 4: "Creating Readiness for Change" (Armenakis et al., 1993)

Figuren ovan förklarar hur förändringsagenter (change agents) via kvalitativ kommunikation kan förbereda, influera och motivera anställda inför en organisationsförändring. Det interna stödet för en förändring är centralt för huruvida den implementeras framgångsrikt eller ej. Lyckas man med detta kan organisationen få anställda att känna sig delaktiga i förändringen (DeVos, Buelens & Bouckenhooghe, 2007). Om den i stället uteblir riskerar organisationen att anställda känner sig hotade av förändringen, och därför motarbetar den (Ibid). Kvalitativ kommunikation kan också medföra synergier som förbättrar förändringen i sin natur genom att anställda känner sig delaktiga. Detta ska dock kontrasteras mot Dunphy och Stace (1988) som menar att högt medarbetardeltagande också kan förhindra framträdandet av nya radikala idéer och initiativ.

Förändringar bryts ofta ned till att handla om att övertyga ett kollektiv av sociala individer som interagerar med varandra till att ändra deras tankar, attityder och intentioner till det som är i linje med diskrepansen och kapaciteten. En förändringsagent måste därför förstå skiljelinjen mellan individuell och kollektiv beredskap samt vad som influerar mottagarens tolkning av budskapet. Vid kommunikering av förändringen är det därmed viktigt att diskrepansaspekten av meddelandet är konsekvent med relevanta kontextuella faktorer (t.ex. ändrade lagar, lågkonjunktur o.s.v.) samt att organisationen tydligt *visar* att det nuvarande stadiet inte är hållbart och avviker från det önskade stadiet (Armenakis et al, 1993). Kommunikation kring diskrepansen bör inkludera a) var organisationen befinner sig idag, b) var organisationen vill befinna sig och c) varför det önskade stadiet är motiverat och fördelaktigt för organisationen (Ibid). Holt *et al.* (2007) understryker dessutom betydelsen av att kommunicera att förändringen är fördelaktig även för de anställda.

Enligt Semeltzer (1991) är den främsta anledningen för misslyckade förändringsinitiativ felaktig information samt spridningen av negativa rykten, vilket uppstår då anställda i första hand får information om förändringen från externa källor snarare än från förändringsagenterna själva (Ibid). Semeltzers (1991) förändringsstudie av 43 organisationer visade att beslutsfattarna vid misslyckade förändringsinitiativ tycktes ha varit mer angelägna att kommunicera till allmänheten och externa intressenter snarare än till sina anställda. Även Walker *et al.* (2007) fann att bristande kommunikation till anställda angående en förändring resulterade i lågt engagemang. En organisation bör därmed aldrig utgå ifrån att anställda automatiskt förstår varför en förändring genomförs (Gonring, 1991). Kvalitativ tvåvägskommunikation, aktivt lyssnande och samarbete är därmed en förutsättning för framgångsrik implementering (Porras & Hoffer, 1986). Vidare reducerar kvalitativ kommunikation markant eventuella överraskningar eller osäkerhet beträffande implementeringen av en förändring (van der Voet, 2016).

2.3.1. Kommunikation i den offentliga sektorn

Hur man genomdriver förändring inom den offentliga sektorn är emellertid inte helt lika självklart. Byråkratiska strukturer, specifika regler och procedurer – d.v.s. red tape – har visat sig negativt påverka kommunikationsprocesser inom offentliga organisationer (Pandey & Bretschneider, 1997; Pandey & Garnett, 2006). Enligt Pandey och Garnett (2006) reducerar dessa specifika regler och procedurer beslutsfattares formella och informella kommunikationskanaler, vilket kan resultera i svårigheter och begränsade möjligheter att kommunicera förändringsinitiativ.

2.4. Kombinationen av två synsätt

Genom att förstå hur individer interagerar och rationaliserar i en byråkratisk miljö, samt hur stark professionstillhörighet formar individers samhällsuppfattning, tar vi fasta på hur individer relaterar till olika institutionella logiker (ex. Scott, 2014; m.fl.). Här markerar det militära tankesättet den kultur och kåranda som Försvarsmaktens individer socialiseras in i – och som vidare kan anses genomsyra den militära professionen. Tillämpning av dessa teorier möjliggör analys på mikronivå av 07-förändringen, där vi ämnar härleda den interpersonella friktion och kritik som uppkommit.

Förändringens natur, kontext och process utgör de makrofaktorer som påverkar förändringen. I kombination med organisationens individer dikterar dynamiken mellan dessa tre faktorer huruvida förändringen framgångsrikt implementerats eller ej (Damanpour, 1991). Nedbrytning av 07-förändringen i dessa faktorer skapar ett tydligt ramverk som lägger grund för förståelse för 1) diskrepanser inom Försvarsmakten angående *varför* 07-förändringen motiverades,

2) *hur* 07-förändringen genomfördes och 3) om 07-förändringen av organisationens individer anses vara *rätt* eller *fel*.

Slutligen presenteras en modell (Figur 4) som integrerar förändringen på makronivå med sociala och interpersonella dynamiker på mikronivå, där kontextuella krafter dikterar förändringens natur och därmed process. Vikten av kvalitativ kommunikation betonas, och även konsekvenserna av bristande sådan. Genom att analysera 07-förändringen ur detta perspektiv ämnar vi identifiera misstag på makronivå och konsekvensen av dessa i relation till individens samhällsuppfattning och rationalisering på mikronivå. Sammantaget kan detta generera ett svar på studiens forskningsfråga.

3. METOD

3.1. Forskningsstrategi och ansats

Att undersöka vilka faktorer på makro- och mikronivå som påverkar huruvida organisatoriska förändringsarbeten lyckas är ontologiskt utmanande. Att dessutom beakta de byråkratiska dimensioner som omfattar organisationer i den offentliga sektorn adderar ytterligare till komplexiteten. I linje med detta menar vi att det föreligger påtagliga svårigheter att framgångsrikt genomföra förändringar, där vi ser den sociala världen som en subjektiv verklighet, varför vi använder teorier som tar denna ståndpunkt. Därmed tar vi avstånd från ett objektivistiskt synsätt där både organisationer och kulturer uppfattas som något yttre i förhållande till aktören (Bryman & Bell, 2017). Tvärtom ser vi på aktören och den sociala världen på ett sätt som fokuserar på samspelet mellan dessa. De kategorier som människan använder sig av för att förstå både den naturliga och den sociala verkligheten utgör i grunden sociala produkter som saknar självklara essenser (Ibid). Istället konstrueras deras mening i och genom samspelet. Därmed kan en kategori som *ledarskap* betraktas som en social konstruktion, där uppfattningen kan skilja sig mellan olika aktörer och generationer.

Vi observerar alltså att de faktorer på makro- respektive mikronivå som påverkar en förändring är interrelaterade. I denna studie står emellertid individernas uppfattningar i fokus och via detta mikrofokus för det sig naturligt att observera verkligheten genom deras ögon. Det ska även poängteras att studien antar att det inte finns en absolut sanning bakom deras uppfattningar. Då studieobjektet har en unik statlig struktur, som är svår att likställa med någon annan organisation, antar studien därmed ett interpretativistiskt synsätt. Vidare tillämpas i huvudsak en konstruktivistisk ontologi, där sociala företeelser och kategorier inte bara antas skapas via socialt samspel, utan även antas befinna sig i ett tillstånd av ständig revidering (Ibid).

Genom kvalitativ datainsamling i form av intervjuer tolkar och kontextualiserar vi de uppfattningar som intervjupersonerna beskriver. Intervjuerna tillåter oss att studera hur beslutsfattare på makronivå och organisationens individer på mikronivå resonerar kring 07-förändringen. Då Försvarmakten är en stor och komplex, politiskt styrd organisation ämnar dessa metodologiska val att skapa en rättvis bild av 07-förändringen. Framförallt strävar vi efter att nå en djupare förståelse för hur individerna själva speglar kraven som ställs på den militära professionen i en föränderlig omgivning och huruvida 07-förändringen kunde implementerats annorlunda för att bättre engagera individerna på mikronivå.

Till sist kan vårt tillvägagångssätt under studien inledningsvis beskrivas som explorativt: det började med att vi uppmärksammade en kris i form av det kommande generationsskiftet beträffande Försvarmaktens officerare⁸. Allt eftersom vår kännedom vidgades tog studien ett abduktivt tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2017), vilket till slut ledde oss till studiens forskningsfråga. Insamlingen av empiri var till en början induktivt, vilket följaktligen påverkade orienteringen kring forskningsfältet och den fortsatta empiriinsamlingen, i en process där vi kontinuerligt gick fram och tillbaka mellan data och teori (Ibid). Detta beskriver även väl uppsatsens iterativa tillvägagångssätt. En abduktiv process erkänner också vikten av kognitivt tänkande i samband med teoriutveckling, där förståelse uppfattas som en dialog mellan data och författarnas pre-existerande förståelse (Ibid). Processen minskar därmed tendensen att bekräfta

⁸ Jenny Sonesson. 2018. Snart går en tredjedel av Sveriges officerare i pension. Göteborgs-Posten. 10 januari.
<https://www.gp.se/ledare/snart-g%C3%A5r-en-tredjedel-av-sveriges-officerare-i-pension-1.5028794> (Hämtad 2019-05-05)

denna pre-existerande förståelse (Alvesson & Kärreman (2007) refererade i Bryman & Bell 2017:46).

3.2. Insamling av empiri

3.2.1. Urval: Val av organisation och motivering av respondenter

Med utgångspunkt i Försvarmakten har en fallstudie genomförts med personer som vi ansåg relevanta för att kunna svara på studiens forskningsfråga, där majoriteten (6/11) var av olika officersgrader. I takt med att undersökningen fortskred och forskningsfrågan justerades så förändrades även urvalskriterierna för deltagare och således kan empiriinsamlingen beskrivas som ett målstyrt urval av villkorligt fall. Det förekom även att deltagare rekommenderade nya tänkbara personer för studien, varför urvalsstrategin emellanåt tog formen av ett *snöbollsurval* (Bryman & Bell, 2017). Motivet bakom detta var en initial begränsad tillgång till relevanta respondenter och via rekommendationer fick vi således åtkomst på ett obehindrat sätt, samtidigt som vi uppfattades som opartiska i vår intervjuande roll vilket vi ansåg viktigt. Vidare skedde urvalet med *så stor variation som möjligt* för att säkerställa maximal variation (Patton (1990) och Palys (2008) refererade i Bryman & Bell 2017:407). Deltagarna valdes därför ut med syftet att belysa 07-förändringen ur *360 grader* för att därmed skapa en rättvis och nyanserad överblick. Dessutom ger rika detaljer förutsättningar för ingående förståelse och möjliggör följaktligen överförbarheten till andra miljöer (Ibid).

Det är sannolikt att respondenternas upplevelser är betingade av personliga erfarenheter och åsikter, vilket kan vara en potentiell källa till snedvridning. Urvalet av respondenter motiveras emellertid av strävan efter att erhålla djup förståelse för professionen och dess militära tankesätt (Mills, 1999), med syfte att ge studien integritet samt förutsättningar att skildra en korrekt och nyanserad uppfattning av respondenternas sociala verklighet.

3.2.2. Primärkällor

3.2.2.1. Urval av respondenter

Då samtliga respondenterna är eller har varit anställda i Försvarmakten – som militär och/eller tjänsteman – kommer det sannolikt föreligga faktorer som förenar dessa med varandra, men i enlighet med ett konstruktivistiskt synsätt förespråkar vi att samtliga individer representerar en egen, personlig uppfattning och relevant tolkning av verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Vi strävar därmed efter att belysa den variation som föreligger inom professionen, vilket skapar en rättvisande bild av respondenternas olika uppfattningar och åsikter om 07-förändringen och bidrar därmed till studiens äkthet. Vi anser vidare att studien tillför pedagogisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017:383).

Av de elva respondenter (Tabell 1) som intervjuats representerar fem av de beslutsfattare av högre rang vid Förvarshögskolan och/eller Försvarmakten. Ytterligare två respondenter har varit högre beslutsfattare inom Försvarmaktens kommunikationsenhet. Av resterande respondenter är två yrkessoldater och en kadett representerade samt en beslutsfattare vid Officersförbundet (ett fackförbund för officerare). Urvalet motiveras därmed teoretiskt, där särskild tyngd lagts på urvalet av respondenter med avseende på sökandet efter, och formuleringen av, teoretisk förståelse (Ibid).

Efter att tio intervjuer genomförts ansåg vi att en teoretisk mättnad uppnåtts, varpå vi genomförde en elfte intervju som bekräftade denna slutsats.

Uppsatsbenämning	Yrkesroll	Bakgrund inom FM	Intervjudatum
Beslutsfattare 1 (B1)	Beslutsfattare FM/FHS	21–40 år	5 februari
Beslutsfattare 2 (B2)	Beslutsfattare FM/FHS	21–40 år	22 februari
Beslutsfattare 3 (B3)	Beslutsfattare FM/FHS	21–40 år	27 februari
Beslutsfattare 4 (B4)	Beslutsfattare FM/FHS	21–40 år	26 mars
Beslutsfattare 5 (B5)	Beslutsfattare FM/FHS	21–40 år	5 april
Fackrepresentant	Beslutsfattare Officersförbundet	0–20 år	27 mars
Kadett	Student officersprogrammet	0–20 år	4 april
Kommunikatör 1 (K1)	Kommunikation FM	0–20 år	16 april
Kommunikatör 2 (K2)	Kommunikation FM	0–20 år	6 maj
Soldat 1 (S1)	Yrkessoldat	0–20 år	25 februari
Soldat 2 (S2)	Yrkessoldat	0–20 år	4 april

Tabell 1: Intervjurespondenter

3.2.2.2. IntervjudeSIGN

Mot bakgrund av forskningsfrågan har insamling av empiri i huvudsak skett i form av djupintervjuer av semistrukturerad karaktär. Givet vår konstruktivistiska utgångspunkt möjliggjorde denna kvalitativa metod en tolkande ansats, där vi kunde observera världen och den sociala verkligheten ur respondenternas ögon. Vi ansåg på förhand att det var viktigt att en intervju inte fick uppfattas som en utfrågning och vi försökte därför skapa en miljö som istället liknade ett öppet samtal där vår intervjuguide bestod av teman snarare än specifika frågor. Detta möjliggjorde för intervjupersonerna att flexibelt välja riktning och elaborera kring de frågorna de ansåg viktiga att ta upp (Bryman & Bell, 2017:452), varpå frågeföljden anpassades.

Samtliga intervjuer bestod av samtal centrerade kring 07-förändringen. Vid behov ställdes följdfrågor som huvudsakligen ämnade utforska “varför?”. Denna flexibilitet är vidare en av den kvalitativa metodens främsta styrkor och gjorde det möjligt att efterfråga utökade beskrivningar eller förklaringar. På så sätt kunde vi fördelaktigt utveckla konversationen och nå djupare, mer nyanserade resonemang. Givet viss förförståelse och förankring i bakgrundsteori behandlade intervjuerna på förhand bestämda temata med syfte att komma fram till tre typer av information. Mer specifikt fick intervjupersonerna till sin kännedom beskriva 1) *varför* 07-förändringen motiverades, 2) *hur* den genomfördes samt 3) om respondenten ansåg den vara *rätt* eller *fel* till sin natur.

Av studiens elva intervjuer genomfördes nio intervjuer i lokaler valda av respondenterna, en intervju ägde rum i Handelshögskolan i Stockholms lokaler på Saltmätargatan och en intervju utfördes via telefon. Plats, tid och datum bestämdes efter respondenternas preferenser och tillgänglighet. Intervjuerna varade mellan 50 min och 2 h 29 min; i genomsnitt 1 h 15 min. Samtliga intervjuer spelades in efter respondenternas uttryckliga medgivande samt transkriberades kort därpå. Båda författarna närvarade vid nio av elva intervjutillfällen och vid övriga två intervjuer fick frånvarande part i uppgift att transkribera för att därmed skapa sig en egen uppfattning av

respondentens svar. Vidare turades författarna kontinuerligt åt om att leda intervjuerna med syfte att uppnå variation samt undvika att omedvetet agera "mekaniskt". Därmed gör vi bedömningen att studiens trovärdighet är hög.

3.2.3. Sekundärkällor

Med syfte att utforska vilka beslut som låg till grund för 07-förändringen har empiriinsamlingen kompletterats med viss dokumentinsamling, främst i form av statliga dokument. Denna bakgrundsinformation skapar även en kontext där respondenternas upplevelser kan sättas i sammanhang, vilket bidrar till en djupare förståelse för deras resonemang. Kompletterande sekundärkällor kan dessutom göra det möjligt att belysa eventuella motstridigheter eller diskrepanser. För studiens trovärdighet har dessa dokument valts ut i beaktande av John Scotts (1990) fyra bedömningskriterier; *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *meningsfullhet* (Scott (1990) refererad i Bryman & Bell 2017:517). Dessa dokument har varit värdefulla för att bl.a. förstå och beakta politikens inverkan på Försvarmakten och 07-förändringen. Detta för att det ska föreligga så fullständigt underlag som möjligt för en rättvis och trovärdig analys.

3.3. Analys av empiri

Under studien har insamling och analys av empiri skett successivt och överlappande. Den explorativa infallsvinkeln medförde att respektive intervju kan sägas ha adderat nya dimensioner om situationen kring 07-förändringen som vi tidigare saknade kunskap om. Vissa tydliga temata återkom emellertid frekvent och identifierades tidigt i intervjuprocessen, varpå studiens fortsatta intervjuguide utformades efter dessa. Det empiriska materialet kodades därefter i tre omgångar där de båda författarna kodade självständigt två gånger var, följt av en sista omgång av gemensam kodning och diskussion. Från kodningen fördelades datan utifrån 1) *varför* 07-förändringen motiverades, 2) *hur* 07-förändringen genomfördes och 3) om 07-förändringen ansågs vara *rätt* eller *fel*. Under dessa tre kategorier föll sedan underkategorier där problematiken bröts ned för analys.

Slutligen analyserades resultatet av den empiriska kodningen utifrån ett makroperspektiv (förändringens kontext, natur och process) och ett mikroperspektiv (organisationens individer och den interpersonella dynamiken). Baserat på denna rent teoretiska kodning kunde vi sedan urskilja flera kausala samband mellan empiri och teori.

3.4.2. Subjektivitet och reflexivitet

Vi är medvetna om att vi som författare och forskare i denna studie omedvetet och oavsiktligt tolkat den empiri som samlats in på ett subjektivt sätt givet studiens kvalitativa forskningsmetod. Det finns därmed en risk att våra intressen, värderingar, sinnesstämningar, tidigare kunskaper o.s.v. har påverkat vår insamling och analys av empirin. Detta kan exempelvis te sig i form av de följdfrågor som ställts under intervjuerna och att dessa ställdes på subjektiv grund av vad vi som intervjuare ansåg intressant. Således har vi som författare, om än oavsiktligt, agerat medskapare till det empiriska materialet och formandet av teori därefter. Vi betonar emellertid att vi agerat i god tro och med försiktighet under studien, med ett reflexivt förhållningssätt, mot bakgrund av att vi har förståelse för vår påverkan på resultatet.

3.4.3. Etiska överväganden

Försvarsmakten är en organisation som ständigt är föremål för offentliga debatter, synnerligen beträffande 07-förändringen. För att undvika en vinklad studie har vi därför valt att intervjua personer från organisationens olika hierarkiska skikt, med olika positioner och arbetsuppgifter, för att därmed skildra en rättvis och övergripande bild av 07-förändringen

Då Försvarsmakten i fråga är en organisation av sådan säregen art skulle en anonymisering av organisationen inte vara möjlig utan att kompromissa uppsatsens kvalitet och syfte. Givet denna mycket debatterade förändring och Försvarsmaktens offentliga position har vi även övervägt att en anonymisering av respondenterna skulle ta ifrån uppsatsen dess fulla värde och legitimitet, men mot bakgrund av det mediala intresset för det vi undersöker är vi medvetna om att anonymitet är av stor vikt.

Försvarsmaktens hierarkiska befälsstruktur gör det möjligt att vid högre grader identifiera personerna lättare i jämförelse med om studien i sin helhet utförts med avseende på den lägre hierarkin. Därmed har vi helt utelämnat befälsgrader, så att respondenterna inte tar skada av den konfidentiella information de delat med sig av. Då Försvarsmaktens befäl till övervägande majoritet utgörs av män har vi även valt att utelämna respondenternas könsidentifiering. Föranlett av detta är studien skriven i ett könsneutralt pronomen med syfte att bevara respondenternas anonymitet. De uppgifter om respondenterna som lämnats ut avser att förklara deras yrkesroll och erfarenhet inom Försvarsmakten, där intervallen för erfarenhet medvetet gjorts tillräckligt stora för att det inte ska gå att kunna identifiera studiens tänkbara respondenter utifrån en uteslutningsmetod.

Slutligen har samtliga respondenter deltagit på frivillig basis och intervjuerna har spelats in efter uttryckligt medgivande. Vi har vidare varit tydliga med att informera respondenterna om förhållandena för studien och i vilken kontext deras svar kommer att användas. Det empiriska material som samlats in i form av dessa intervjuer och transkriberingar kommer till sist endast att användas för denna studie.

4. EMPIRI

”Det finns ett känt citat inom Försvarsmakten: Man tar hellre 180 i bänkpress än 180 högskolepoäng” (S1)

4.1. En ny försvarsmakt

4.1.1. En reformerad utbildning

Den 22 mars år 2007 överlämnar en regering ledd av Fredrik Reinfeldt med Mikael Odenberg som försvarsminister en proposition till riksdagen. Propositionens huvudsakliga innehåll är att Försvarshögskolan skall inrättas som en högskola och lyda under Högskolelagen (SFS 1992:1434). Förslaget möjliggör att officersprogrammet får examenstillstånd och härnäst blir en högskoleutbildning⁹.

Två månader senare lämnar Försvarsutskottet sitt betänkande där regeringens förslag om en reformerad officersutbildning välkomnas¹⁰. Bakgrunden är kravet på förändrade och ökade kunskaper inom officerskåren, därför är det angeläget med en anpassning av officersprogrammet. Det är dags för Sverige att få en officer som har förmågan att agera självständigt och kan tillägna sig ett kritiskt förhållningssätt. Regeringen har i sin proposition givit uppfattningen om att officersyrket ej längre är att betrakta som ett livstidsyrke och att det i dag är större rörlighet på arbetsmarknaden. Därför kommer en högskoleutbildning av officersyrket stärka attraktionskraften – en bild utskottet delar.

Samstämmigheten i den svensk-politiska makten är tydlig och den första juni år 2007 bifaller kammaren försvarsutskottets förslag med acklamation. Det innebär att Försvarshögskolan, som har ansvar över officersprogrammet, byter hemvist från Försvars- till Utbildningsdepartementet. Beslutet ligger till grund för att möta de nya utmaningarna som har identifierats inom försvars-, utrikes-, och säkerhetspolitiken. Rent praktiskt innefattar det att man nu kan examinera officerare med 180 högskolepoäng på en teoretisk grund¹¹. Utbildningen av officerare flyttas alltså, enkelt sammanfattat, från skjutbanan till skolbänken med start första januari år 2008.

4.1.2. En ny struktur

Parallellt beslutar riksdagen i slutet av år 2007 att Försvarsmakten ska införa ett nytt befälssystem, då enbefälssystemet inte längre ger tillräcklig flexibilitet för att täcka det moderna försvarets behov. Den 24 oktober år 2008 fastställer dåvarande överbefälhavare Håkan Syrén om formerna för det nya befälssystemet, *tvåbefälssystemet*. Beslutet innebär att Försvarsmakten från den 1 januari år 2009 kommer att ha två olika befälskategorier och två olika gradsystem; *officerare* och *övriga grader*¹². Praktiskt innebär detta att uppdelningen mellan de som studerat till officerare om 180 HP visavi

⁹ Försvarsdepartementet. Prop. 2006/07:64: *Högskoleutbildning av officerare m.m.* Tillgänglig: <https://data.riksdagen.se/fil/B3AC72C4-BE0F-42CF-A0CB-F8BE4768CEAA>

¹⁰ Försvarsdepartementet. Betänkande 2006/FöU9: *Högskoleutbildning av officerare m.m.* Tillgänglig: <https://data.riksdagen.se/fil/A76CCDBA-C505-4B0C-956F-59CE9019EF2E>

¹¹ Sveriges Riksdag. Officersförordningen (2007:1268) https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/officersforordning-20071268_sfs-2007-1268 (Hämtad 2019-05-05)

¹² Försvarsmakten. Beslut om tvåbefälssystem. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/> (Hämtad 2019-05-05)

de som inte gjort det inom militären blir extra tydlig. Officerare med examen från officersprogrammet kommer nu att börja som fänrikar och har möjlighet att nå hela vägen upp i den militära rangordningen. För den andra sidan, som består av specialistofficerare och soldater, gäller en annan skala av grader¹³.

Den stora förändringen med det nya befälssystemet (Tabell 2) innebär att det inte längre finns *en* karriärtrappa, utan *flera*. Och i stället för, som tidigare, ha en och samma väg till toppen av hierarkin, kan endast de som innehar 180 högskolepoäng från officersprogrammet nu så göra. Denna strukturförändring bör kontrasteras mot den strukturförändring försvaret gjorde år 1983 då man implementerade det system (Tabell 3) man år 2009 frångick. Under tidigt 80-tal observerade det svenska försvaret segregering bland militära grader som en konsekvens av ett flerbefälssystem. Under Vietnamkriget hade amerikansk militär upplevt liknande segregering, men med mer ödesdigra konsekvenser såsom interna skjutningar mellan olika grader. Detta var en anledning som vägde tungt när Sverige år 1983 valde att införa ett enbefälssystem (B5).

MILITÄRA GRADER I DET NYA BEFÄLSSYSTEMET FRÅN 2009

(Tvåbefälssystemet)

NIVÅ	OFFICERARE (OF*)	ÖVRIGA GRADER – SPECIALISTOFFICERARE & SOLDATER (OR**)
OR 1	-	Menig
OR 2	-	Menig 1 kl.
OR 3	-	Vicekorpral (Första års kadett)
OR 4	-	Korpral (Andra års kadett)
OR 5	-	Sergeant (Tredje års kadett)
OR 6	-	Första sergeant
OF 1	Fänrik	-
OR 7	-	Fanjunkare
OF 1	Löjtnant	-
OR 8	-	Förvaltare
OF 2	Kapten	-
OF 3	Major	-
OR 9	-	Regementsförvaltare
OF 4	Överstelöjtnant	-
OF 5	Överste	-
OF 6	Brigadgeneral	-
OF 7	Generalmajor	-
OF 8	Generallöjtnant	-
OF 9	General	-

*OF = Officer; **OR = Other ranks

Tabell 2: Militära grader i det nya befälssystemet från 2009

¹³ Försvarmakten. Militära grader. Försvarmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/militara-grader/> (Hämtad 2019-05-05)

MILITÄRA GRADER I DET GAMLA BETALSYSTEMET 1983–2008*(Enbefälssystemet)***NIVÅ**

9	Menig	
8	Korpral	
8	Furir	
8	Överfurir	
7	Sergeant	
7	Fanjunkare	
6	Fänrik	} Yrkes- Officerare
6	Löjtnant	
5	Kapten	
4	Major	
3	Överstelöjtnant	
2	Överstelöjtnant med särskild tjänsteställning	
1	Överste	
1	Överste 1. Gr	
H	Brigadgeneral	
H	Generalmajor	
H	Generallöjtnant	
H	General	

*Tabell 3: Militära grader i det gamla befälssystemet 1983–2008***4.1.3. Varför gjorde man detta? Uppfattningar går isär...**

För att lämna den politiska sfären till förmån för Försvarsmakten som organisation har vi frågat samtliga intervjuobjekt om *varför* man genomförde 07-förändringen. Ur svaren kan tre primära anledningar urskiljas. Intressant är att det tydligt framgår hur uppfattningarna skiljer sig vartefter vilken ingång man har i organisationen. Märkvärt är att soldaterna och kadetten endast anger den sista presenterande anledningen.

- **Anledning 1: Föryngra Försvarsmaktens chefer**

En stor brist med gamla systemet var trögheten i att få kadetter till chefsroller medger samtliga beslutsfattare. Man klättrade upp för en karriärstege där man först tjänstgjorde som instruktör under lång tid, för att sedan avancera till ställföreträdande plutonchef och inneha den rollen under lång tid, för att till slut bli plutonchef. *"Det fanns en kritik mot det gamla systemet att officerare inte kom »pang på«"* uttrycker sig Fackrepresentanten och fortsätter: *"en stor fördel [med det nya systemet] är att man nu får ut officerare mycket snabbare"*. B3 beskriver att *"med en akademiserad utbildning kan vi (Försvarsmakten) direkt utbilda chefer och genom det nya befälssystemet (tvåbefälssystemet) direkt låta de klättra till höga positioner"*. Försvarsmakten *"föryngrar och kan därför få ut 10–15 år mer som chef ur varje officer vi (Försvarsmakten) utbildar"* (B3).

▪ Anledning 2: Avla fram självständiga chefer

Uttrycket *learning by doing* – konsten att lära sig nya saker genom egenupplevda, praktiska erfarenheter – myntades först av John Dewey som föddes 1859, men genomsyrade Försvarsmaktens verksamhet långt tidigare. "Vår utbildning handlade [...] om att tradera och föra över kunskap från generation till generation" beskriver B5 det system som rådde innan år 2008. Beslutsfattarna är tydliga med att detta var ett system man ville komma bort från. "Vi utvecklades inte längre via den metoden i samma grad" berättar B4 och fortsätter med att beskriva kravbilden på en officer som berättigar den akademiska utbildningen: "vi (Försvarsmakten) behöver den intellektuella spänsten, den analytiska förmågan, [...] så att officerare med list och flexibilitet kan tänka självständigt".

Utan att vara varse om ovanstående – och uttryckligen delge det som en – anledning uttrycker sig soldaterna och kadetten här sin skepticism. S1 häver ofta ur sig att "man inte kan plugga till att bli en bra officer" och Kadetten är högst frågande till när hen som framtida plutonchef ska applicera dessa lärdomar och teorier från officersprogrammet: "det kommer ju aldrig hända". B4 medger under intervjun att hen förstår att detta ter sig vara ett vanligt resonemang men tycker att det är ett resultat av missförståelse: "man lägger grunden där (officersprogrammet) för att bli en självständigt tänkande individ i stället för någon som bara svarar 'ja' och lyder order".

▪ Anledning 3: Kvalitetsförsäkra utbildningen

Denna anledning är tydligt förankrad bland samtliga intervjuobjekt. "Det skulle »ge något« att plugga till officer" säger S2. Kadetten är på samma spår: "Vi har inte fått så mycket bakgrund till varför det här skedde [...]. Det enda jag vet är att man ville att det skulle bli en akademisk utbildning för att höja statusen". S1 håller med och passar samtidigt på att dela ut en känga till Försvarsmakten om att man "ute på förbanden skiter [...] i akademiseringen". I stället menar S2 att allt handlar om att "man är officer i kropp och själ" eller ej.

4.1.3.1. En dubbel frustration

"Majoriteten av våra medlemmar tycker att det gamla systemet var bättre" (Fackrepresentanten). Kadetten specificerar och tycker att Försvarsmakten med 07-förändringen "försöker ta flera steg i förväg". Hen medger att teorin som lärs ut är nyttig, men att den är det först när man som officer når högre nivåer i det nya militära gradsystemet. Soldaterna är på samma spår; S1 dumförklarar idén om teori i utbildningen som "för jävla idiotiskt" medan S2 proklamerar att "de (officerarna) vill ju kriga och ha det där »praktiska«, inte teorin som är på OP (officersprogrammet)". Kontrasten mot beslutsfattarna är påtaglig, där en optimism i stället härjar. B5 beskriver 07-förändringen som en "framtida framgångsfaktor" samtidigt som hen vidhåller att frustrationen bland verksamma i plutoner syns tydligt. B1 stämmer in och delar att åsikten "vi behöver krigare, inte folk på utbildning" är djupt rotad hos plutonerna samtidigt som hen förgrymmer sig över det faktum att "plutonerna verkar inte förstå aspekten att det är väldigt viktigt med folk som kan analysera och bedöma [till exempel] motståndarens nästa drag".

4.2. Tjänstgöring och verkställande av operativ förmåga

"Det största problemet är ju när de (officerarna) kommer ut [till plutonen]. I nästan varje fall är ju instegsbefattningen som nyexa[minera]d officer plutonchef. Men när man kommer ut så kan man inte det praktiska, man kan ju inte »leda«. [...]. Bilden av hur det är på plutonen är inte densamma som på skolbänken." (Fackrepresentanten)

Ovanstående citat sammanfattar empirin väl. Det är regel, snarare än ett undantag, att som nyexaminerad från officersprogrammet direkt sätts in i plutonchefsroll. Det innebär att en till synes praktiskt oerfaren fänrik kommer att *"jobba med en 35-årig, jävligt ärrad, fanjunkare och ske ge denna order"* (B5). Upplägget är *"idealt"* åsyftar B3 och utvecklar med att det *"visserligen är jättejobbigt, men jättegivande"*. Kadetten beskriver i stället processen som problematisk och medger att hen själv, samt kursare, inte känner sig redo för att axla en plutonchefsroll direkt efter examen.

Här når uppsatsen ett kritiskt stadium. Empirin redovisar tydligt friktionen som ett resultat av den i dag tillämpade process som härstammar från 07-förändringen:

Kadett → officersexamen → plutonchef → friktion/kritik

Att friktionen och kritiken existerar råder det inga tvivel om (samtliga intervjuobjekt), vilket har visats och utspelat sig frekvent i interna medier (B4). Inte sällan har det dessutom uppstått hätska debatter i öppna forum mellan ledande företrädare från Försvarmakten och tyckare från Försvarmaktens "lägre hierarkier" (B1). Kritiken bubblar fortfarande tydligt (B5), något som gör det intressant för uppsatsen att urskilja från vilka rötter denna kritik bottnar i.

4.2.1. Kritiken mot nya officerare

▪ Rot 1: Bristande ledarskapserfarenhet

"Praktik var det som fick strykas till förmån för teori" förklarar B2 på frågan om det reformerade officersprogrammet. Vad som framgår vara en stor orsak till varför friktion uppstår, när nyexaminerade officerare påbörjar sin tjänstgöring som plutonchef, är deras brist på ledarskapserfarenhet (samtliga intervjuobjekt). Därtill upplevs de som *"osäkra, ändrar sig ofta och saknar komfort i rollen"* (B1). Konkret saknar officerarna som examineras från det nya systemet förmågan att *"prata inför en pluton"* (S1) och Kadetten känner sig inte trygg med den roll han snart skall komma att axla: *"Jag hade inte kunnat gått ut som nyexa[minera]d [officer] och börja bossa [...] över sådana som skolats i det gamla systemet. De skulle inte ha någon respekt för mig."*

▪ Rot 2: Förstår inte "systemet"

"Bara för att man har gått [på] OP (officersprogrammet) så kan du inte arbeta [som plutonchef]". Orden är B3:s men är en vedertagen sanning i organisationens alla skikt. Att *"de nya (plutoncheferna) inte kan systemet"* (B2) när de tillträder tjänsten ter sig rimligt för den insatte betraktaren. Kadetten tycker här att det råder orimliga krav från plutonen på vad som förväntas av en nyexaminerad officer, samt att det är svårt att tillfredsställa dessa i och med avsaknad av praktiska inslag i utbildningen. Båda soldaterna är inne på samma spår, men lyfter aspekten att det inte bör vara på detta sätt med tanke på att utbildningen är *"specialdesignad"* (S1) för att ta fram just en plutonchef.

"Du (nyexaminerad officer) har ju pluggat i tre år för att lära dig rollen (plutonchef), då ska du ju inte behöva ha ett år [på dig] för att lära dig hur det fungerar i verkligheten. [...]. Det blir ju konstigt. Och självklart stör sig folk på det." (S2)

▪ Rot 3: Ifrågasätter gamla rutiner

"Så här har vi alltid gjort förut" eller "varför ska vi flytta övningen dit helt plötsligt?" är typiska motreaktioner mot en ny plutonchef som vill testa nya arbetssätt, hävdar B1. Man ville akademisera utbildningen för att avla fram en ny, kritiskt tänkande, officer men *"som 23-årig [plutonchef] klarar man ofta inte av att övertyga en 40-åring genom att bara säga 'det här kan jag, det här vet jag'"* (B3). Systemet är inte moget ännu och man får *"aldrig be en soldat att göra något man själv inte klarar av"* (B3).

▪ Rot 4: Saknar legitimitet

"Har man vuxit upp och tänkt att man ska kunna allt från grunden, och så kommer en ungspoling (nyexaminerad officer) direkt från skolan och talar om för någon vad den ska göra, [så låter det ofta:] vem fan tror du att du är?". Sådana här saker ser vi hela tiden. Och det är inte något vi ska sticka under stolen med." (B2)

Med 07-förändringen ville man ändra synen på hur man bör få legitimitet inom försvaret (B3), men tydligt är att gamla normer som ålder, erfarenhet och flit fortfarande är vad som ger sann legitimitet ute bland plutoner. *"Vi (soldater) skiter i akademiseringen"* säger S1. S2 befarar att det är farligt att så tidigt få så höga positioner för att *"det är viktigt för chefer att förstå alla led"*. Fackrepresentanten delar med sig av ett sista perspektiv om att mer rutinerade militärer inom Försvarsmakten, som t.ex. tjänstgjort i Afghanistan eller Mali, får svårt att respektera nya officerare som inte besitter liknande erfarenheter.

▪ Rot 5: Saknar ödmjukhet

"Det har blivit lite av ett skällsord att vara fänrik" säger S2 och fortsätter med att de är *"lite för kaxiga och lite för skrikiga"* samt att officersprogrammet sarkastiskt kallas för *"Hjälteskolan Karlberg"*. Självbilden som byggs upp på Karlberg verkar vara kantad av pompa och ståt och ord som *"ni är framtiden"* (Kadetten) förekommer ofta. Flera beslutsfattare (B2, B4 och B5) är medvetna om denna problematik och kritiserar vidare sättet hur man intalar kadetter att de *"kommer bli kungar när de kommer ut"* (B4).

4.2.2. Är kritiken berättigad? Försvarsmakten slår tillbaka

Givet denna tydliga friktion och kritik gällande avsaknad av attribut som karaktäriserar en "klassisk" militär är det viktigt för studiens syfte att ställa frågan huruvida det är optimalt att kadetter skolas in som plutonchefer direkt efter examen. Här är diskrepansen tydlig; beslutsfattarna presenterar tre direkt spegelvända resonemang på vad som ovan redovisats.

▪ Chef, inte instruktör

Beslutsfattarna är eniga om att den nya officeren inte längre ska kunna de *"militära detaljerna"* (B3); dessa ska lämnas åt en instruktör – en specialistofficer – att kunna. *"Dagens officerare är*

utbildade till att vara chefer” (B5). En officer som får en plutonchefsroll ska ha koll på helheten och kunna styra över instruktörer som istället ska lära ut det militära hantverket.

- **Utbildar för en karriär, inte en roll**

Från djupintervjuerna med beslutsfattarna framgår det hur den “gamla skolans” officerare var *“skitduktiga på att vara just plutonchefer, men fallerade när de nådde högre nivåer” (B2). Därför tycker beslutsfattarna att det inte är ”utbildningsekonomiskt” (B4) att lära upp en fänrik för enbart en plutonchefsroll, utan i stället utbilda för en framtida karriär ”där utbildningen lägger grunden”, som B4 sammanfattar det.*

- **Utvärdera efter en period, inte en dag**

En sista diskrepans är att beslutsfattarna anser att plutoner *”inte förmår att mottaga nya officerares kompetens”, som B1 uttrycker det. Hen fortsätter: ”plutonerna måste förstå att det tar tid att utvecklas och komma in i yrket” och önskar att ”utvärdering efter första dagen på jobbet” ska utebli.*

4.2.3. En självkritisk Försvarsmakt

“Om vi hade försökt att göra en helhetsanalys över det här systemet och kunna beskriva den här bilden redan då, ja då hade ju organisationen kunnat ta emot det här med förståelse. Jaha, här kommer en fänrik från OP. Den ska ju göra »det här«, för att sedan göra »det där«. Men vi gjorde aldrig det, vi tryckte bara in dessa nya officerare in i ett nytt befälsystem samtidigt som ett gammalt systemtänk levde kvar i organisationen”. (B5)

Under intervjuerna har flera beslutsfattare (B2, B3, B4 och B5) gjort någon form av rannsakan över Försvarsmaktens agerande och vilken roll som organisationen själv spelat in för den uppkomna friktionen/kritiken. *”I denna förändring borde man ha varit mycket mer tydlig mot personalen [...] och berättat om bevekelsegrunderna till varför man gjorde detta”, berättar B2, medan B3 och B4 helt förkastar kommunikationen kring 07-förändringen.*

4.3. En pluton i förändring

Hittills har empirin berört hur den nyexaminerade officeraren sätts i tjänst och gestaltat den friktion, kritik och misskommunikation som har tillkommit. För att få en tydlig förståelse varifrån friktionen bottnar är det också viktigt att utvärdera den rådande kulturen ute på plutonerna och hur förändringsvillig den är till naturen, samt huruvida Försvarsmakten har system som stöttar implementering av förändringsinitiativ.

4.3.1. Går det att genomdriva en förändring framgångsrikt i Försvarsmakten?

- **... tillåter den rådande kulturen det?**

”Kulturen på en pluton är väldigt, väldigt speciell” berättar K2 och beskriver att det sitter “mycket kultur och tradition i väggarna”, något som skapar en ”superhomogen grupp som är oerhört resistent mot förändringar” (K2). Detta blev påtagligt vid 07-förändringen och B3 förespråkar att “man måste göra en kulturrevolution för att lyckas genomdriva den (07-förändringen) fullt ut”. Om inte detta sker kan det få “långvariga problem” berättar Fackrepresentanten som beskriver att de nyexaminerade

officerarna (som besitter det “nya tankesättet”) socialiseras in i den “gamla kulturen” och blir av samma *”anti förändrings-åsikt”*.

▪ **... har man kommunikationssystemen för det?**

”Det finns en enorm tröghet inom Försvarmakten. Man har svårt att driva en intern ’kommunikationskampanj’, där man internt förklarar förändringar. [...]. För när man ska förklara för de interna, enligt min bild, blir det den här strukturen där den högsta chefen står och pratar till de 100–200 högsta cheferna om ’hur man ska göra nu’, [...]. Sedan ska de i sin tur förmedla detta till sina underchefer, som ska förmedla det till sina underchefer och så vidare. Det blir verkligen en »viskelek« ju längre ned i hierarkin man kommer. Här har Försvarmakten inte varit duktiga, för man har inte utvecklat kanaler för intern kommunikation och man saknar helt ett kommunikativt ledarskap på det sättet”. (K1)

Det framgår vidare, från samtliga intervjuobjekt, att information om hur det “gamla gardet” skulle kompletteras med de nya officerarna helt uteblev (B4). Fackrepresentanten berättar: *”det fanns ingen målbild, inget kommunicerades och ingen visste vad man skulle göra framgent”*. Vad detta beror på är, enligt merparten av beslutsfattarna (B3, B4 och B5), att man vid tidpunkten helt enkelt inte visste vad 07-förändringen skulle innebära och hur den skulle integrera det “gamla systemet” med det “nya systemet” (B5).

4.3.2. En försummad grupp

Det tar oss till empirins sista iakttagelse. Givet 07-förändringen fick man två olika grupper; den nya gruppens officerarna som är ämnade till att bli den gamla gruppens chefer (S2). B3 ställer den retoriska frågan *”är det upplagt för känslor? – Ja.”* och B5 fyller i med *”de (den gamla gruppen) blev så jävla trampade på tårna, och ingen förstod någonting för vi hade inte kommunicerat för de hur fan det här hänger ihop”*.

B2 problematiserar vidare och medger att hen förstår att, med ovanstående som bakgrund, det “gamla gardet” riktat kritik mot de nya officerare i vad som kan anses vara en form av självförsvar: *”De som yttrar sig blir just nu omsprungna av de nya killarna och tjejerna [...]. ’vad fasen, de är ju mycket bättre än jag’”*.

B4 reflekterar besviket över Försvarmaktens agerande och tycker: *”det är så korkat att man inte tror att det är sant”*. Hen berättar hur Försvarmaktens plan var att strunta i den grupp som blev officerare strax innan man valde att akademisera utbildningen till förmån för att ge plats åt de nya officerarna – praktiskt betydde detta att man *”hoppade över en generation”*.

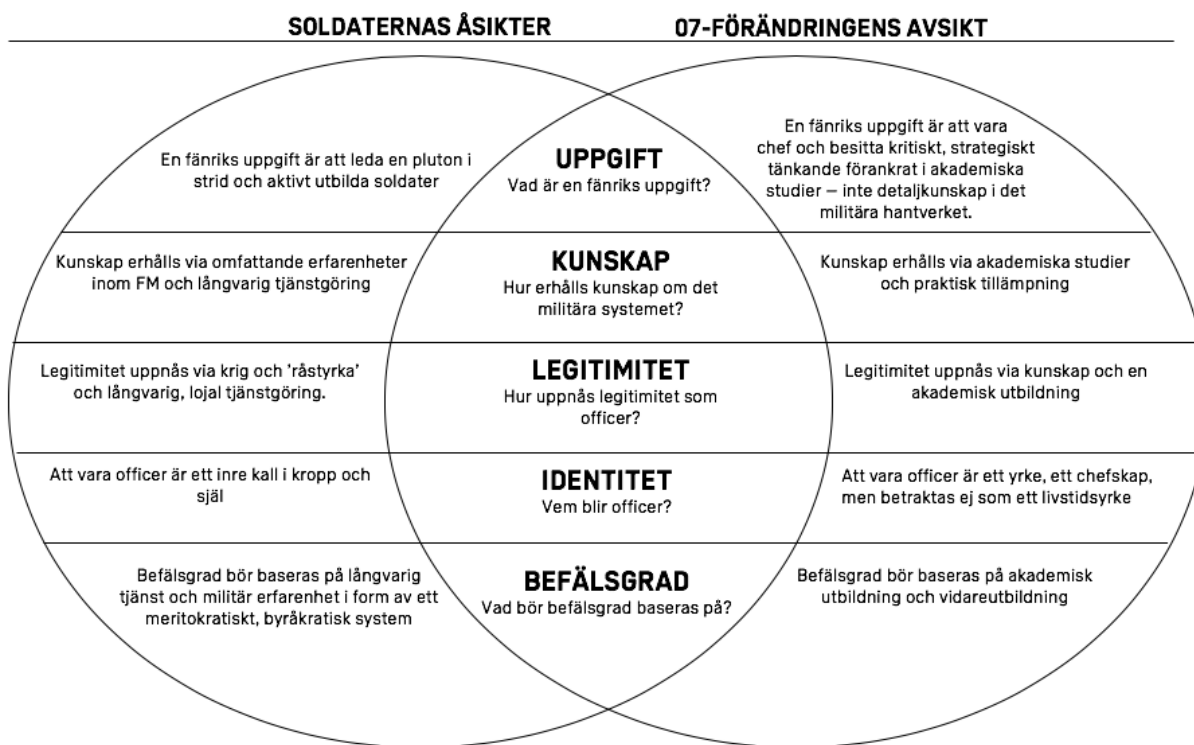
5. ANALYS

Av empirin har det framkommit flera orsaker som vittnar till en bristfällig implementering, både på makro- och mikronivå. Då Försvarsmakten är en stor, komplex organisation kompletteras förändringsteori med ett perspektiv av institutionella logiker. Detta för att analysera 1) diskrepanser inom Försvarsmakten angående *varför* 07-förändringen motiverades, 2) *hur* 07-förändringen genomfördes och 3) om 07-förändringen av organisationens individer anses vara *rätt* eller *fel*. Studien kommer sålunda att bidra till förståelse för de svårigheter och utmaningar som följer av förändringar i komplexa, offentliga organisationer med stark intern kultur där individerna står i centrum.

5.1. Del ett: Förändringens kontext

07-förändringen var en följd av politiska beslut som dikterade att Försvarshögskolan skulle inrättas som en högskola och att det dåvarande enbefälssystemet skulle ersättas med ett mer flexibelt befälssystem, *tvåbefälssystemet*. För att bli officer krävs därför numera att man är högskoleutbildad om 180 HP, oavsett omfattning av tidigare erfarenheter inom Försvarsmakten. Empirin skildrar tydliga meningsskiljaktigheter beträffande 07-förändringen och Figur 5 illustrerar hur soldaternas (och i viss mån kadettens) visavi beslutsfattarna åsikter krockar.

För att förstå varför Försvarsmakten inte lyckades ena organisationen kring 07-förändringen börjar vi med att undersöka 07-förändringens *kontext* och *natur* ur ett makroperspektiv. Mot bakgrund av en föränderlig omvärld (omgivning) utreder vi avsikten med förändringen (höger cirkel i Figur 5) och behovet av att utveckla officersprofessionen (extern kontext), samt den "lägre hierarkins" (individernas) åsikter om denna (intern kontext) (vänster cirkel i Figur 5).



Figur 5: Tydliga diskrepanser och motstridiga åsikter

5.1.1. Förändringen: En tydlig diskrepans kring *varför* den genomfördes

Av empirin framgår det tydligt att man från beslutfattarnas sida inte lyckats motivera 07-förändringen och kommunicera varför den var nödvändig. I stället uppfattades förändringen vara rentav felaktig från soldaternas håll, där uppenbara missuppfattningar och diskrepanser kring *varför* 07-förändringen genomfördes kan identifieras. Motivet, från soldaternas och kadettens synvinkel, uppfattas vara att ge officersrollen en högre status, när avsikten med 07-förändringen är utöver det att föryngra organisationens chefer och avla fram en självständigt tänkande officer. Officerare ska inte längre vara *instruktörer*, utan ämnas i stället för högre, mer strategiska positioner där kritiskt tänkande är centralt.

Till följd av den externa kontext (ett förändrat säkerhetspolitiskt läge) som Försvarsmakten behöver anpassa sig efter ansågs officersprofessionen besitta bristfälliga kunskaper för att kunna bemöta denna. Att tradera kunskaper var inte längre något som, enligt beslutsfattarna, ansågs vara tillräckligt när det numera ställs krav på analytisk förmåga och självständigt tänkande – trots att soldaterna, och i viss mån kadetten, i kontrast fortfarande ansåg att tradering är rätt metod för kompetensöverföring. Detta var emellertid inte något som förklarades eller motiverades tillräckligt tydligt – eller överhuvudtaget – från Försvarsmakten för att få individernas stöd för 07-förändringen. I stället, som konsekvens, har 07-förändringen resulterat i frustration och påtaglig cynism, där akademiseringen av officersprogrammet avvisas som något omotiverat och ogenomtänkt. Soldaterna och kadetten (individerna) förstår inte kontexten, d.v.s. *varför* förändringen genomförts p.g.a. bristfällig kommunikation kring den kontextuella diskrepansen, något som resulterar i ett mycket kritiskt förhållningssätt. B3 förklarade att Försvarsmakten hade behövt göra en "*kulturrevolution*", något som Fackrepresentanten instämde i. Vi observerar här en tydlig koppling till organisationens interna kontext (kultur, individer o.s.v.) och hur en stark kultur som motsätter sig förändringsinitiativet hindrar förändringen från att implementeras framgångsrikt. För att en planerad förändring ska lyckas med att nå sina avsedda mål måste individerna uppleva och svara mot förändringen på ett positivt sätt (Walker et al., 2007). Vi konstaterar sålunda att Försvarsmaktens "lägre hierarki" inte har svarat mot 07-förändringen på ett önskat positivt sätt. Organisationen var som kollektiv alltså ännu inte redo för 07-förändringen när den genomfördes.

5.2. Del två: Friktionen och kritiken

För att förstå konsekvenserna av 07-förändringen kommer analysens andra del att utreda den "lägre hierarkins" (individernas) motstridiga ställning till 07-förändringen (vänster cirkel i figur 5) givet en stark professionstillhörighet och kultur (intern kontext). Först analyserar vi den interpersonella och sociala dynamiken på mikronivå, följt av analys av den kommunikativa processen.

5.2.1. Kulturkrock: En ny och en gammal skola

Empirin skildrar en bild av att akademiska, nyexaminerade officerare blivit organisationens "slagpåse" som ett resultat som missnöjet av 07-förändringen inbringande. Att i dag axla rollen som plutonchef direkt efter officersexamen tycks sålunda vara en otacksam uppgift. Denna friktion härleds från en stark militär kultur i en organisation som mer eller mindre sett likadan ut under hela sin existens. Enligt militärens normativa antaganden och kåranda är officer en titel som man jobbar sig till och förtjänar genom lång tjänstgöring, trägenhet och slit – inte något man läser sig till på ett läroverk. Men med 07-förändringens implementering kan en "*23-åring*" komma att bli chef över en "*35-åring med 10–15 års relevant erfarenhet*" (B3). Här är empirin tydlig med att det är "*upplagt för*

känslor” (B3). Den nya strukturen står således i stark kontrast till kulturen och strider mot gamla traditioner om hur man ska avancera inom organisationen, något som resulterar i en resistens och motvillighet att acceptera 07-förändringen från individerna. Därmed saknar en nyexaminerad officerare legitimitet redan innan hen har påbörjat sin tjänstgöring som plutonchef.

Ifrågasättandet av deras legitimitet amplifieras ytterligare av det negativa rykte som de nya officerarna, från *”Hjälteskolan Karlberg”* (S2), har fått inom plutonernas kärna. Vi ser här kopplingar till Semeltzers (1991) teorier om konsekvenserna av felaktig information och ryktesspridning i och med att plutonerna inte tycks känna till de faktiska målen och avsikterna med 07-förändringen. I stället har nya officerare titulerats som *”skrikiga”*, *”arroganta”* och *”okunniga”* (S2). Dessa *”förutfattade”* meningar underminerar nya officerares chanser att leda en pluton redan innan personen i fråga påbörjat tjänstgöringen. Att en ny officer dessutom anses mindre kvalificerad som plutonchef med anledning av sin teoretiska bakgrund än exempelvis soldater med avsaknad av officerstitel resulterar vidare i att kunskap och besluts ifrågasätts. Det teoretiskt lagda officersprogrammet möjliggör inte för de nya officerarna att komma förberedda till den pluton de efter examen ska leda, och de anser sig därför inte redo för uppdraget. Kadetten uttrycker detta specifikt i form av att hen inte skulle respekteras av de andra på plutonen. Enligt beslutsfattarna själva är det emellertid inte meningen att de nya officerarna ska bli de bästa plutoncheferna, utan att tiden på denna position ska fungera som en läroperiod för framtida chefspositioner. Denna plan verkar däremot inte ha distribuerats ut längre ned i hierarkin och det framgår tydligt att Försvarsmakten har misslyckats med att kommunicera den nya officerens uppdrag – vilket inte längre är att vara instruktör utan i stället en strategisk, kritiskt tänkande chef. B4 argumenterar för att plutonerna inte *”förmår”* att ta emot nya officerares kompetens, vilket vi tolkar som ett systemfel inom organisationen till följd av bristande kommunikation. Kritiken mot de nyexaminerade officerarna är därmed inte en direkt konsekvens av deras bristande systemtekniska kännedom, utan snarare en konsekvens av felaktiga förväntningar på deras pre-existerande kunskaper.

Allteftersom fler officerare från den *”senare skolan”* har kommit ut i tjänst har det uppstått en konkurrenssituation, men någon kommunikation eller målbild kring hur det *”gamla gardet”* ska kompletteras med de nya officerarna har uteblivit. Denna kulturkrock resulterar i en diskrepans hos individerna som fostrades i det *”gamla systemet”*. Deras normativa och kognitiva antaganden om vad en officer *är* och *gör* står i kontrast till Försvarsmaktens uppdaterade beskrivning av officeren och de kunskaper som man numera premierar. Som en konsekvens av detta uppstår en situation där den *”nya gruppen”* (med akademisk bakgrund) uppfattas hota den *”gamla gruppens”* position i hierarkin (DeVos et al., 2007). Ryktesspridning och kritik av nya officerare blir därmed en form av självförsvar där man försöker vidmakthålla att teoretisk kunskap inte hör hemma inom militären.

5.2.2. Kommunikationen: Vart tog den vägen?

Sett till omfattningen av 07-förändringen, som är av fundamental karaktär, kan man tycka att kommunikation är A och O för framgångsrik implementering. Trots detta vittnar samtliga beslutsfattare om en bristfällig eller rentav utebliven kommunikation. Vi har sedan tidigare konstaterat att den *”lägre hierarkin”* inte förstod kontexten till *varför* 07-förändringen var motiverad. Det har heller inte varit tillräckligt tydligt vad de nya officerarnas avsedda uppgifter som plutonchefer är; att de är predestinerade chefer; eller varför utbildningen prioriterar teori över praktik. Det konstateras även att kommunikation uteblivit beträffande hur de nya officerarna ska samverka med etablerade officerare från den *”gamla skolan”*. Flera beslutsfattare (B3, B4 och B5)

har dessutom bekräftat att Försvarsmakten är medveten om att man har misslyckats med kommunikationen, eftersom lösningen enligt B5 helt enkelt ansågs att vara att låta problemet "*växa bort*" och praktiskt taget hoppa över den generation som drabbats "hårdast" av 07-förändringen.

Försvarsmaktens kommunikativa förmåga, under 07-förändringen, kan därmed betraktas som dysfunktionell. K1 bekräftar att det finns en enorm tröghet inom Försvarsmaktens kommunikationssystem och att man har svårt att driva en "*intern kommunikationskampanj*". En förklaring till detta kan vara att Försvarsmakten de facto är en offentlig organisation, där *red tape* har visat sig att negativt påverka kommunikationsprocesser (Pandey & Bretschneider, 1997; Pandey & Garnett, 2006). Vidare förklarar K1 att kommunikation kring förändringar tenderar att te sig likt en "*viskeningslek*" ju längre ned i hierarkin informationen ska förmedlas, vilket enligt Pandey och Garnett (2006) är konsekvenser av organisationens byråkratiska struktur.

Icke desto mindre har utebliven kommunikation resulterat i en frontalkrock mellan de nya officerarna och det "gamla gardet", något majoriteten av respondenterna bekräftar. Kvar återstår två grupper där den ena besitter kunskap som den andra saknar och vice versa; den "nya skolans" officerare som saknar det praktiska detaljkunnandet plutonerna vill se och den "gamla skolans" officerare som saknar det teoretiska överblickandet som Försvarsmakten vill se.

5.3. Del tre: en splittrad Försvarsmakt

Utfallet av 07-förändringen som implementerades inom Försvarsmakten år 2008 respektive 2009 har haft påtagliga konsekvenser. Vi ser en splittrad och polariserad organisation som lider av dess byråkratiska struktur och tröghet. En framgångsrik förändring sker enligt Holt *et al.* (2007) genom en stark relation och ett tydligt samspel mellan förändringens *kontext*, *natur*, *process* samt organisationens *individer*. Av analysens två första delar konstateras att detta samspel är mycket fragmenterat. Enligt Gonring (1991) bör en organisation aldrig utgå från att anställda automatiskt förstår varför en förändring genomförs, men utifrån studien kan Försvarsmakten anses ha gjort just detta. Konsekvensen av bristande kommunikation och avsaknad av målbild har lett till att omläggningen av officersprogrammet ifrågasatts och följaktligen även nyexaminerade officerares kunskaper och kapacitet att axla en roll som plutonchef.

Det finns dessutom en antydning av att nya officerare inte "förtjänar" sina positioner som plutonchefer. Enligt kultur, tradition och det militära tankesättet anses den legitima vägen för att nå denna position vara via långvarig lojal tjänstgöring där individen klättrar på organisationens hierarkiska karriärstege. Individerna förstår inte avsikten med 07-förändringen (dess natur) för att de inte förstår *varför* den är nödvändig (dess kontext). Detta bottnar i att genomförandet (processen) underminerat 07-förändringens möjligheter att implementeras framgångsrikt, främst i form av bristfällig eller t.o.m. utebliven kommunikation. Istället för att bli en modern organisation, med en akademiserad profession och ett nytt befälssystem, har 07-förändringen resulterat i en Försvarsmakt som genomsyras av påtaglig friktion mellan olika grupper; en grupp som tycker att 07-förändringen är mycket bra (beslutsfattarna); en grupp som tycker att 07-förändringen är mycket dålig (den "lägre hierarkin"); samt en grupp som kan anses *vara* förändringen (de nya officerarna), men som inte ges en rättvis chans att prestera i den (genom att ges "rätt" förutsättningar som plutonchefer).

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

6.1. Slutsatser

I syfte att öka förståelsen för de svårigheter som föreligger vid förändringar av byråkratiska organisationer med mycket stark intern kultur löd forskningsfrågan: *“Varför lyckades inte Försvarmakten att ena organisationen kring 07-förändringen?”*. Det förefaller tydligt att de främst två grupper som intervjuats i form av a) beslutsfattare och b) individer i den “lägre hierarkin” har olika åsikter om 07-förändringen. Anledningarna till *varför* 07-förändringen motiverades varierar mellan de båda grupperna, där vi konstaterar en tydlig diskrepans. För det första har behovet av 07-förändringen (förändringens kontext) inte motiverats och kommunicerats tillräckligt tydligt ned i Försvarmaktens hierarki, något som lett till att den mycket kritiskt ifrågasatts av plutonerna. För det andra har inte en tydlig målbild med 07-förändringen kommunicerats eller hur nya officerare – med ny akademisk bakgrund – ska kompletteras med existerande officerare som kommit upp ur den tidigare enbefälssystemet (förändringens natur).

Angående *hur* 07-förändringen genomfördes konstaterar vi att Försvarmaktens dysfunktionella kommunikativa ledarskap resulterade i en splittrad organisation. Vi identifierar en *försummad* grupp av officerare som till följd av 07-förändringen inte längre var önskade i organisationen och därmed fann sig ”omsprungna” av de nya officerarna. Försvarmakten tycks inte ha tagit hänsyn till den mycket starka militära och hierarkiska kultur som genomsyrar plutonerna och, som en konsekvens, tycks inte nya officerare respekteras eftersom de inte erhållit titeln *officer* på ett rättmätigt sätt enligt ett militär-kognitivt ramverk. Bristen av praktiska erfarenheter och systemtekniska kunskaper från officersprogrammet gör vidare att nya officerare inte uppfattas lika kompetenta som sina föregångare. Som en konsekvens har de nya officerarna blivit hårt kritiserade.

Den sammanlagda bild av 07-förändringen är att Försvarmakten, utifrån Figur 3, inte lyckats balansera relationen mellan förändringens kontext, natur och process och följaktligen har organisationens individer fortsatt bedriva verksamheten med ett gammalt systemtänk i den traditionella meritokratiska kulturen – som nya officerare sedan trycks och socialiserats in i. Samtliga beslutsfattare som intervjuats erkänner att 07-förändringen implementerats på fel sätt p.g.a. bristande kommunikation. Svårigheterna med att förändra byråkratiska organisationer med en mycket stark intern professionskultur tycks därmed vara att bryta just denna kultur. Vi konstaterar att förutsättningarna för att bli officer ändrades, medan kulturen på plutonerna – som de nya officerarna efter examen ska leda – förblev oförändrad. Friktion och konflikt är därmed svårt att undvika.

6.2. Slutsatsernas överförbarhet

Avseende de utmaningar och svårigheter som föreligger vid fundamentala förändringar av organisationer – som svarar till omfattande byråkratiska krafter – ser vi att slutsatserna kan vara överförbara till organisationer med liknande förutsättningar, exempelvis andra komplexa organisationer inom offentlig sektor. Sett till den starka professionskultur och hierarki som omfattar officersprofessionen och Försvarmakten anser vi även att det finns överförbarhet till liknande professioner såsom läkarprofessionen och polisväsendet.

Vidare ser vi givetvis att studiens slutsatser även kan appliceras vid förändringsinitiativ av mindre magnitud inom militären, där långa traditioner, normer och hierarkiska nivåer behöver beaktas.

Slutligen konstaterar vi att högkvalitativ kommunikation är en förutsättning för att fundamentala förändringar överhuvudtaget ska ha en möjlighet att implementeras framgångsrikt, oavsett om organisationer befinner sig inom den offentliga eller privata sektorn.

6.3. Studiens bidrag

Denna studie bidrar till forskning av fundamentala förändringar ur ett implementeringsperspektiv genom att skapa förståelse för de underliggande kritiska moment som avgör huruvida fundamentala förändringsinitiativ misslyckas med att framgångsrikt implementeras i komplexa byråkratiska organisationer med stark intern kultur.

Utöver detta har vi bidragit till förståelsen för individernas kollektiva makt och påverkanskraft vid organisatoriska förändringar samt hur deras värderingar och åsikter måste beaktas.

Till sist har studien skapat förståelse för att mycket starka professionskulturer inte nödvändigtvis alltid går att förändra. En förändringsagent måste därmed ha förståelse för att fundamentala organisatoriska förändringsinitiativ, oavsett hur bra de verkar i teorin, kommer vara svåra att implementera om de även innebär radikala förändringar av organisationens kultur, långa traditioner och individernas gemensamma samhällsuppfattningar.

6.3.1. Förslag på framtida forskning

För att genomföra denna studie behövde flera bedömningar göras i och med begränsningar, något som gjort resultatet mindre ackurat. Intressant vore att undersöka samma problematik men i en mer avsmalnad grupp. På så sätt skulle man komma problematiken närmare och förstå vilka implikationer den får för militärer på individnivå. På samma spår skulle man kunna göra jämförelser mellan Försvarsmaktens olika grenar; armén, marinen och flygvapnet. Sådana resultat skulle komma Försvarsmakten till gagn för att veta hur man bereder olika grenar inför större förändringar.

En av empirins större upptäckter var just att Försvarsmaktens *taktik* var att låta problematiken "*växa bort*" (B5) i och med att nya generationer kom in i systemet. Detta speglades mot annan empiri som sade att de nya generationerna skolades in i det gamla systemtänket likt en ond cirkel då den rådande kulturen är så stark (Fackrepresentanten). Hur detta faktiskt utspelar sig om ett par år vet vi inte, men det vore intressant att utreda om det fungerar att låta problematik "*växa bort*", och i sådana fall vilka faktorer som måste föreligga eller vilka implikationer det kan skapa.

7. REFERENSLISTA

7.1. Litaratur

- Abrahamsson, B. 2005. Militärer, Makt och Politik, *Försvarshögskolan*, 3. Uppl. Stockholm.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2007. Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development, *Academy of Management Review*, 32, pp. 1265-1285
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. 1999, Organizational change: A review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 293-315.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. 1993, Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, vol. 46, no. 6, pp. 681.
- Barley, S.R. & Tolbert, P.S. 1997, "Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution", *Organization Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 93-117.
- Boe, O. & Holth, T. 2016. Trust is good, control is better? Leadership challenges during the implementation of an officer and other ranks corps in the Norwegian Army. In Watola, D. & Woyschesin, D. (red.), Negative Leadership: International Perspectives. *Canadian Defence Academy Press*, Kingston. Pp. 255-266
- Bozeman, B. 1993. A theory of government red tape, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, pp. 273-303
- Bozeman, B. Feeney, M. K. 2011. Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research. *Routledge*, 1. Uppl. New York, NY.
- Bray, D. W. 1994. Personnel-centered organizational diagnosis. In A. Howard, The professional practice series. Diagnosis for organizational change: Methods and models, *Guilford Press*, New York, NY, pp. 152-171.
- Bryman, A. Bell, E. 2017. Företagsekonomiska forskningsmetoder. *Liber*, 3. Uppl. Malmö.
- Damanpour, F. 1991, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 555.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. 2007, "Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies", *The Journal of social psychology*, vol. 147, no. 6, pp. 607-29.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. 1988. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organization Studies*, 9, 317-334.

- Gonring, M.P. 1991, "Communication Makes Employee Involvement Work", *The Public relations journal*, vol. 47, no. 11, pp. 40.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Harris, S.G. 2007, "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale", *The Journal of applied behavioral science*, vol. 43, no. 2, pp. 232-241,244-245,247-249,251-255.
- Huntington, S. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, *Belknap Press*, New York, NY.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. 1999, "Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no. 1, pp. 107-122.
- Lyons, J.B., Swindler, S.D. & Offner, A. 2009, "The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military", *Journal of Change Management*, vol. 9, no. 4, pp. 459.
- Mills, C. Wright. 1999. *The Power Elite*, *Oxford University Press*, New York, NY.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. 2007, "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation", *Public administration review*, vol. 67, no. 1, pp. 40-53.
- Pandey, S.K. & Bretschneider, S.I. 1997, "The impact of red tape's administrative delay on public organizations' interest in new information technologies: J-PART J-PART", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, no. 1, pp. 113-130.
- Pandey, S.K. & Garnett, J.L. 2006, "Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications", *Public administration review*, vol. 66, no. 1, pp. 37-51.
- Pandey, S.K. & Kingsley, G.A. 2000, "Examining red tape in public and private organizations: Alternative explanations from a social psychological model: J-PART J-PART", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no. 4, pp. 779-799.
- Paly, T. 2008. Purposive Sampling. I: Given, L. M. red., *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, *Sage*, vol 2, Thousand Oaks, CA.
- Patton, M. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, *Sage*, Beverly Hills, CA.
- Pettigrew, A.M. 1987, "CONTEXT AND ACTION IN THE TRANSFORMATION OF THE FIRM", *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 6, pp. 649-670.
- Porras, J.I. & Hoffer, S.J. 1986, "Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts", *The Journal of applied behavioral science*, vol. 22, no. 4, pp. 477.

- Rainey, H.G. 2014, *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th edn, John Wiley & Sons, Incorporated, New York, NY.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. 1997, "Understanding and managing cynicism about organizational change", *The Academy of Management Executive*, vol. 11, no. 1, pp. 48-59.
- Richardson, P. & Denton, D.K. 1996, "Communicating change", *Human resource management*, vol. 35, no. 2, pp. 203.
- Rifkin, S. 2011. Raising questions: How long does it take, how much does it cost, and what will we have when we are done? What we do not know about enterprise transformation. *Journal of Enterprise Transformation*, no.1, pp. 34-37
- Schneider, B. 1987, "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, vol. 40, no. 3, pp. 437.
- Scott, R. W. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Sage, 4. Uppl. Thousand Oaks, CA.
- Smeltzer, L.R. 1991, "An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change", *Group & Organization Studies (1986-1998)*, vol. 16, no. 1, pp. 5.
- Staw, B.M. & Ross, J. 1985, "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 3, pp. 469.
- Van der Voet, J. 2016, "Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape", *American Review of Public Administration*, vol. 46, no. 6, pp. 660.
- Walker, H.J., Armenakis, A.A. & Bernerth, J.B. 2007, "Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no. 6, pp. 761-773.
- Wright, B.E. & Pandey, S.K. 2010, "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?: J-PART J-PART", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, no. 1, pp. 75.
- Ydén, K. & Hasselblad, H. 2010. En kår på rätt kurs? En ESO-rapport om försvarets framtida kompetensförsörjning. *Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi*, Stockholm.

7.2. Internetkällor

Beslut om tvåbefälssystem. Försvarsmakten.

<https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/>

(Hämtad 2019-04-29)

Försvaret och säkerhet. *Plutonchefsexodus?* Kungliga Krigsvetenskapsakademiens debattforum.
<http://krigskonster.blogspot.com/2012/09/plutonchefsexodus.html>
(Hämtad 2019-04-23)

Försvarmakten. Beslut om tvåbefälssystem. Försvarmakten.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/>
(Hämtad 2019-05-02)

Försvarmakten. Militära grader. Försvarmakten.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/militara-grader/> (Hämtad 2019-05-05)

Försvarmakten. Vi försvarar Sverige, landets intressen, vår frihet och rätt att leva som vi själva väljer. Försvarmakten. <https://www.forsvarsmakten.se> (Hämtad 2019-05-02)

Jenny Sonesson. 2018. Snart går en tredjedel av Sveriges officerare i pension. Göteborgs-Posten. 10 januari. <https://www.gp.se/ledare/snart-g%C3%A5r-en-tredjedel-av-sveriges-officerare-i-pension-1.5028794> (Hämtad 2019-02-15)

Om vår organisation. Försvarmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/> (Hämtad 2019-04-27)

Sveriges Riksdag. Officersförordningen (2007:1268) https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/officersforordning-20071268_sfs-2007-1268
(Hämtad 2019-05-01)

Sveriges Television. 2015. Vad hände med försvaret? Dokument Inifrån.
<https://www.youtube.com/watch?v=waWiu9permk> (Hämtad 2019-02-20)

Sverker Göransson. 2012. ÖB svar på öppet brev. Försvarmakten. 10 september.
<https://blogg.forsvarsmakten.se/kommentar/2012/09/10/ob-svar-pa-oppet-brev/>

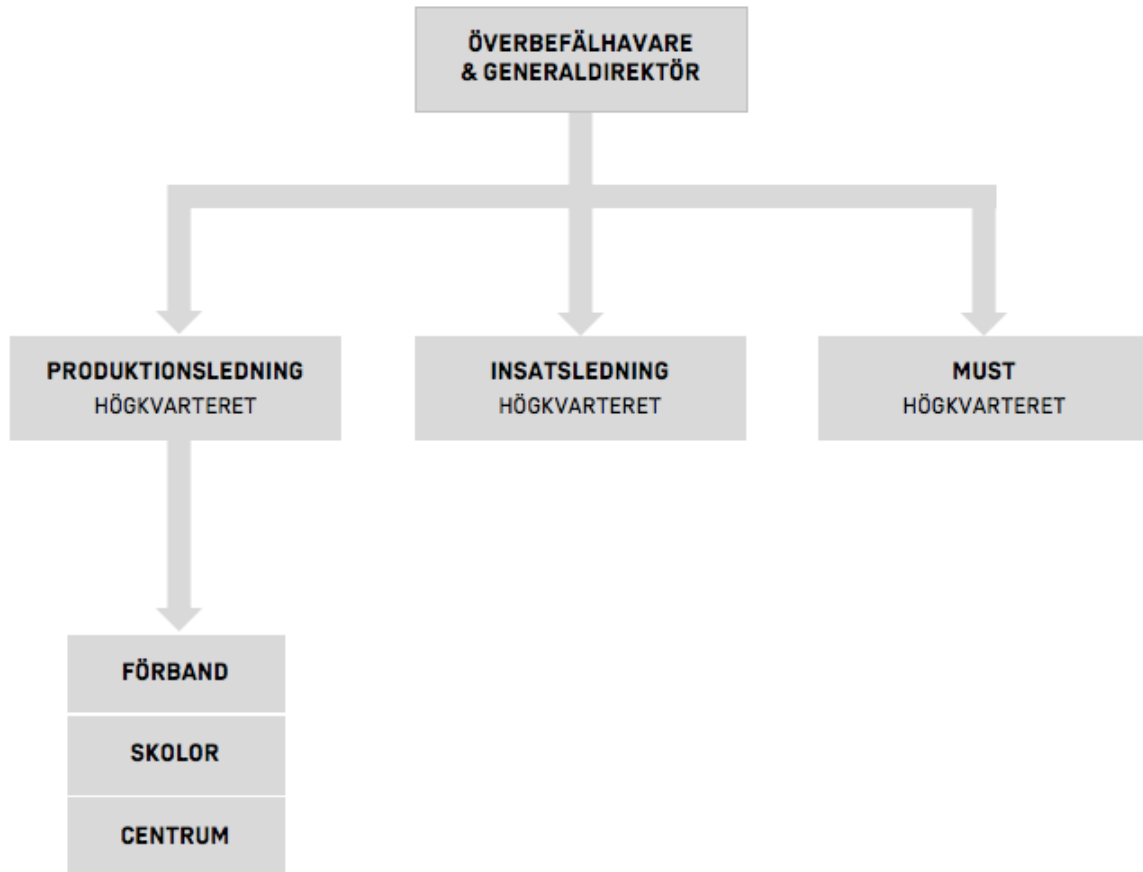
7.3. Övrigt

SFS 1992:1434. Högskolelag. Stockholm: Justitiedepartementet

Försvarsdepartementet. Prop. 2006/07:64: *Högskoleutbildning av officerare m.m.* Tillgänglig:
<https://data.riksdagen.se/fil/B3AC72C4-BE0F-42CF-A0CB-F8BE4768CEAA>

Försvarsdepartementet. Betänkande 2006/FöU9: *Högskoleutbildning av officerare m.m.* Tillgänglig:
<https://data.riksdagen.se/fil/A76CCDBA-C505-4B0C-956F-59CE9019EF2E>

8. APPENDIX



Försvarsmaktens organisationsschema (färgkod redigerad av författarna till denna studie).
Original tillgänglig: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/>
(Hämtad: 2019-05-07).