



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Försvarsmakten som en lärande organisation?

En kvantitativ studie ur ett medarbetarperspektiv

Rasmus Arvidsson och Jannice Rönnbäck Hellerstedt

2023

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Monica Wallmon
Examinator: Svante Brunåker

Sammanfattning

Nivå: Examensarbete på grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi.

Författare: Rasmus Arvidsson och Jannice Rönnbäck Hellerstedt

Handledare: Monica Wallmon

Datum: 2023 – 05 – 24

Syfte: Syftet med studien var att undersöka vilka styrkor och svagheter som medarbetare upplever i svenska Försvarsmakten utifrån konceptet lärande organisationer.

Metod: Studien har genomförts med en kvantitativ ansats genom en tvärsnittsstudie som innehåller dels OSI-enkät som är uppbyggd på en likertskala och dels en innehållsanalys av en fritextfråga. Totalt har 100 medarbetare inom den svenska Försvarsmakten svarat på enkäten. Resultatet för surveyundersökningen har analyserats genom deskriptiv statistik och ANOVA medan innehållsanalysen har genomförts genom att svaren på en fritextfråga har delats in i olika kategorier.

Resultat och slutsats: Studiens resultat visade på att svaren för faktorn positiv attityd avviker med ett lägre medelvärde jämfört med de andra faktorerna. Resultatet visade även på att anställningstid har påverkan för hur man upplever organisationen där personal anställd längre än 10 år tenderar svara med lägre poäng på enkäten som helhet med en viss variation mellan olika faktorer. Vi fann också att resultatet från innehållsanalysen styrker att faktorn positiv attityd är ett stort förbättringsområde och att den svenska Försvarsmakten står inför en rad utmaningar kopplat till personalfrågor så som arbetsmiljön och en hög arbetsbelastning. Respondenterna efterlyser ett helhetstänk över organisationen, systemförståelse och moderniserade kommunikationsfunktioner.

Examensarbetets bidrag: Studien har gett ett teoretiskt bidrag genom att testa och validera mätverktyget OSI i en militär kontext samt ett praktiskt bidrag i form av en ökad förståelse för vilka utmaningar den svenska Försvarsmakten står inför. Den har även bidragit till en djupare förståelse för vilka åtgärder som behöver vidtas för att den svenska Försvarsmakten ska vara flexibel och modern i sin struktur.

Förslag till fortsatta studier: Studien har väckt flera idéer för framtida studier inom lärande organisationer. Det skulle vara intressant att jämföra olika förbandsdelar inom den svenska Försvarsmakten mot varandra vilket skulle ställa högre krav på större underlag. Ett annat förslag är att jämföra resultaten mellan de som sitter i chefsbefattning och icke-chefsbefattning.

Nyckelord: Learning organizations, System Intelligence (SI) och Organizational System Intelligence (OSI) scale.

Abstract

Level: Student thesis, final assignment for Bachelor Degree in business administration

Authors: Rasmus Arvidsson och Jannice Rönnbäck Hellerstedt

Supervisor: Monica Wallmon

Date: 2023 – 05 – 24

Aim: The purpose of this study was to investigate which strengths and weaknesses employees experience in the Swedish Armed Forces based on the concept of learning organizations.

Method: The study has been carried out with a quantitative approach through a cross-sectional study which contains both a survey, structured on a Likert scale, and a content analysis where information has been collected via a questionnaire survey. A total of 100 employees within the Swedish Armed Forces responded to the survey. The results of the survey have been analysed using descriptive statistics and ANOVA, while the content analysis has been carried out by dividing the answers to a free text question into different categories.

Results and conclusions: In summary, the study shows that the responses for the positive attitude factor stand out with a lower mean value compared to the other factors. Our data also shows that length of employment has an impact on how one experiences the organization, where staff employed for longer than 10 years tend to answer with lower scores on the survey as a whole with a certain variation between different factors. We also find that the results from the content analysis confirm that the positive attitude factor is a major area for improvement and that the Swedish Armed Forces are facing a series of challenges linked to personnel issues such as the work environment and the high workload that is currently present. The employees are calling for a holistic approach to the organization, system understanding and modernized communication functions.

Contribution of the thesis: The study has made a theoretical contribution by testing and validating the measurement tool OSI in a military context as well as a practical contribution in the form of an increased understanding of the challenges the Swedish Armed Forces are facing. It has also contributed to a deeper understanding of what measures need to be taken in order for the Swedish Armed Forces to be flexible and modern in its structure.

Suggestions for future research: The study has raised several ideas for future studies in learning organizations. We believe it would be interesting to compare different units within the Swedish Armed Forces against each other, which would place higher demands on a larger basis. In the background questions, we had also found it interesting to add and compare between those in managerial positions and non-managerial positions.

Key words: Learning organizations, System Intelligence (SI) och Organizational System Intelligence (OSI) scale.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Nyckelbegrepp	5
2. Teori	6
2.1 Lärande organisationer	6
2.2 Senges fem discipliner	8
2.2.1 Systemtänkande	8
2.2.2 Personligt mästerskap	8
2.2.3 Tankemodeller	9
2.2.4 Gemensamma visioner	9
2.2.5 Teamlärande	9
2.3 Systemintelligens	10
2.3.1 Systemuppfattning (Systemic Perception)	11
2.3.2 Harmonisering (Attunement)	12
2.3.3 Spirituellt upptäckande (Spirited Discovery)	13
2.3.4 Positiv attityd (Positive Attitude)	14
2.3.5 Reflektion (Reflection)	14
2.3.6 Förnuftigt agerande (Wise Action)	15
2.3.7 Positivt engagemang (Positive Engagement)	15
2.3.8 Effektiv lyhörddhet (Effective Responsiveness)	15
2.4 Organisatorisk Systemintelligens	17
2.5 Teorisyntes	17
3. Metod	19
3.1 Studiens design	19
3.1.1 Teorigenomgång	19
3.1.2 Surveyundersökning	19
3.2 Population och urval	20
3.3 Datainsamling	20
3.3.1 Enkät	20
3.3.2 Pilotutskick och revidering	21
3.3.3 Genomförande	21
3.3.4 Bortfall	21
3.4 Analysmetoder	22
3.4.1 Deskriptiv statistik	22
3.4.2 ANOVA	22
3.4.3 Innehållsanalys	23
3.5 Kvalitetskriterier	24
3.5.1 Reliabilitet	24
3.5.2 Validitet	26
3.5.3 Generaliserbarhet	27
3.6 Metodkritik	27
3.7 Etiskt övervägande	28

4. Resultat	29
4.1 Deskriptiv statistik	29
4.2 Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv	30
4.2.1 Uppfatta	31
4.2.2 Attityd.....	32
4.2.3 Tänka	32
4.2.4 Agera.....	33
4.3 Den svenska Försvarsmakten ur ett organisatoriskt perspektiv	34
4.3.1 Tema 1 – Systemtänkande	34
4.3.2 Tema 2 – Personligt mästerskap	35
4.3.3 Tema 3 – Tankemodeller	36
4.3.4 Tema 4 – Gemensamma visioner.....	37
4.3.5 Tema 5 – Teamlärande.....	37
5. Diskussion och analys	39
5.1 Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv	39
5.2 Den svenska Försvarsmakten ur ett organisatoriskt perspektiv	42
5.2.1 Tema 1 – Systemtänkande	42
5.2.2 Tema 2 – Personligt mästerskap	43
5.2.3 Tema 3 – Tankemodeller	43
5.2.4 Tema 4 – Gemensamma visioner.....	43
5.2.5 Tema 5 – Teamlärande.....	44
5.3 Diskussionssyntes	44
6. Slutsats	47
6.1 Frågeställning 1	47
6.2 Frågeställning 2	47
6.3 Teoretiskt bidrag	48
6.4 Praktiskt bidrag	48
6.5 Förslag till fortsatta studier	49
6. Källförteckning	50
6.1 Vetenskapliga artiklar	50
6.2 Böcker	54
6.3 Övrig litteratur	54
Bilagor	57

Figur- och tabellförteckning

Figur 1 - Exempel på olika definitioner av konceptet lärande organisationer.....	7
Figur 2 – Gruppering av de olika faktorerna.	11
Figur 3 – Operationalisering av vald teoribas	18
Tabell 1– Exempel på kategorisering och omkategorisering	24
Tabell 2 – Cronbach's α för de olika faktorerna	25
Tabell 3 – Cohen's kappas för internbedömarreliabilitet.....	25
Tabell 4 – Resultatet i sin helhet för OSI.	29
Tabell 5 – Medelvärde för samtliga faktorer för hela testet	30
Tabell 6 – Medelvärde för samtliga faktorer per grupp.....	31
Tabell 7 – Skillnader mellan grupp för faktorn systemuppfattning.....	31
Tabell 8 – Skillnader mellan grupp för faktorn reflektion	32
Tabell 9 – Skillnader mellan grupp för faktorn förnuftigt agerande	33
Tabell 10 – Skillnader mellan grupp för faktorn positivt engagemang.....	33
Tabell 11 – Skillnader mellan grupp för faktorn effektiv lyhördhet.	34

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till valt ämnesområde och en problemformulering. Utifrån det har sedan studiens syfte och frågeställningar formulerats. Avslutningsvis innehåller kapitlet en redogörelse för de begränsningar och nyckelbegrepp som är av relevans för studien.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en osäker tid och redan 2013 beslutade Karin Enström, chefen för Försvarsdepartementet, om att Försvarsberedningen skulle analysera det svenska försvaret och dess förmågor. I mars 2014 reviderades planen utifrån Rysslands agerande i Ukraina och Försvarsberedningen fick en förlängd tid på sig för att komplettera med säkerhetspolitiska bedömningar utifrån omvärldsläget (DS 2014:20).

Idag har omvärldsläget förvärrats ytterligare i och med Rysslands invasion av Ukraina i februari 2022 (Regeringen, 2022a) och den 16 maj 2022 ansökte Sverige om medlemskap i NATO (Regeringen, 2022b). I Perspektivstudie 2022 beskrevs en hotbild mot Sverige som kräver ett starkt militärt försvar. Man konstaterade att Ryssland idag är det största hotet i Sveriges närområde och att den svenska Försvarsmakten behöver vara både flexibel och modern i sin struktur (Försvarsmakten, 2022).

Samtidigt visade Nilsson och Österbergs (2022) studie på att det finns organisatoriska problem inom den svenska Försvarsmakten och att dessa grundar sig i en hög arbetsbelastning, strukturer som är otydliga och en skillnad mellan de förväntningar som finns inför en nyanställning och verkligt utfall. Österberg (2022) berättade i en intervju att det kan bli en typ av karriärshets när erfarna officerare går i pension och behöver ersättas underifrån vilket kan föranleda att personalen inte hinner tillskansa sig den erfarenhet som krävs för ledande positioner.

Stothard m.fl. (2013) uppgav att den Australienska armen har velat förbättra den lärande kulturen inom organisationen för att på så sätt kunna genomföra mer framgångsrika operationer och möta de strategiska mål som finns. I sin studie jämförde de två enheter; högkvarteret och brigader. Resultaten visade på att gradbeteckning har en signifikant påverkan på hur man upplevde enhetens lärande kultur. Vidare visade studien att de

beteenden som kan kopplas till lärande organisationer påverkas av roller, funktioner och demografiska profiler hos både högkvarteret och brigaderna. Enligt Stothard m.fl. (2013) är lärande organisationer något nödvändigt för organisationers prestationer och de skrev följande:

”Learning within, and by, organisations is not merely a ‘nice to have’ - it is critical to improving organisational performance. Individual, team (or collective) and organisational level learning have all been linked to improved organisational performance.”

Hartstein och Yackel (2021) menade på att forskare länge har ifrågasatt huruvida ett så hierarkiskt system som den amerikanska armén kan bli en lärande organisation och Freeman och Calton (2021) uppgav att det kan vara svårt för alla organisationer att bli en lärande organisation, men särskilt för militära organisationer. Vidare menade Hartstein och Yackel (2021) att det är svårt för armén, som är en traditionell och formell organisation, att integrera de fem disciplinerna av lärande organisationer. Samtidigt gav studien stöd för att ledare kan bidra till att militära organisationer blir bättre lärande organisationer om ledarna medvetet arbetar med att integrera principerna för lärande organisationer i verksamheten. Hartstein och Yackels (2021) menade också på att patientsäkerheten på medicinska enheter inom armén ökade i takt med att användandet av principerna för lärande organisationer ökade.

1.2 Problemformulering

Utöver aktuellt omvärldsläge utvecklas samhälle och teknik snabbare idag och ett livslångt lärande finns med som nationella mål hos flera länder. Exempelvis gav svenska Regeringen (2022) uppdraget till statliga universitet och högskolor att se över utbildningsutbudet för ett livslångt lärande. OECD (2021) lyfter fram den tekniska utvecklingen fram som en faktor som medför nya krav på kunskap hos arbetstagarna. Detta underströks även av Laal och Salamati (2012) som framhöll flera skäl till att ett livslångt lärande är nödvändigt. Några skäl som lyftes var att det gör oss mer anpassningsbara, berikar livet med självförverkligande och gör samhället mer produktivt och innovativt. Aspin och Chapman (2000) menade att livslångt lärande vilar på tre

centrala element vilka är: ekonomiska framsteg och utveckling; personlig utveckling och fullbordande; social inkludering och demokratisk förståelse och aktivitet.

Lärandet kan ha olika former och Laal och Salamati (2012) nämnde tre exempel: 1. Formellt lärande, exempelvis från kurser och internutbildningar på arbetsplatser, 2. Icke-formellt lärande, exempelvis från planerade aktiviteter som explicit inte är utformade för lärande men som innehåller lärande element och 3. Informellt lärande som beskrivs som lärande från dagliga aktiviteter. Beträffande lärande från utbildningar finns det de som har lyft utmaningar från denna typ av lärande. Fisher (2000) menade exempelvis att många idag byter karriär flera gånger under yrkeslivet och det de utbildade sig till i skolan förberedde dem för första karriären. Fisher (2000) lyfte också att den tekniska utvecklingen sker så snabbt idag att kunskap blir föråldrad inom en period på 5–10 år.

Marsick och Watkins (2003) uppgav att det finns en ökad medvetenhet om att mycket värdefullt lärande sker informellt på arbetsplatser, i grupper och genom konversationer. För att främja denna typ av lärande menade Marsick och Watkin (2003) att det behöver finnas ett lärande klimat och en lärande kultur; en lärande organisation. Walker (2001) uppgav att livslångt lärande och lärande organisationer hänger tätt samman och att lärande organisationer tillhandahåller viktiga delar för livslångt lärande. Lärande organisationer skapar en kultur av fortsatt lärande och organisationer är beroende av livslångt lärande hos dess medlemmar för dess överlevnad enligt Walker (2001).

Utifrån den tekniska utvecklingen som sker menade Freeman och Calton (2021) på att militära konflikter kommer vara betydligt mer komplexa i framtiden än vad de tidigare har varit. Vilket beror på att krigsföringen inte bara kommer att ske på land, i luften och på havet som tidigare utan även omfatta cyberkrigsföring och krigsföring i rymden. De menade också på att militära organisationer utifrån det behöver anpassa sig och anamma konceptet lärande organisationer ur en militär kontext. Freeman och Calton (2021) uppgav att de utmaningar och fördelar som finns med att bli en militär lärande organisation fortfarande är utforskade och att det behövs en bättre förståelse för den militära kontexten för att kunna utveckla militära lärande organisationer.

Det finns flera olika mät- och diagnosverktyg för att mäta lärande organisationer och deras förmågor. Några exempel är Organizational Learning Survey (OLS) av Goh och Rickards (1997), Learning Environment Questionnaire (LEQ) av Armstrong och Foley (2003), Learning Organization Survey (LOS) av Garvin m.fl. (2008) och Dimension of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) av Marsick och Watkins (2003). Samtliga är någon typ av enkätundersökning. DLOQ är brett använt i flera olika länder och organisationer och utgår ifrån sju olika dimensioner. Watkins och Kim (2018) påstod att det finns över 70 publicerade artiklar som använder DLOQ och att ämnet lärande organisationer därför fortfarande är aktuellt.

Ett verktyg som vi finner intressant är det nyligen utvecklade verktyget organisatorisk systemintelligens (OSI) av Törmänen m.fl. (2022). Det verktyget bygger vidare på systemintelligens (SI) av Saarinen och Hämmäläinen (2004) som med åren fått flera olika tillämpningsområden. OSI skiljer sig från de andra verktygen genom att dels utgå från medarbetarens perspektiv vilket Törmänen m.fl. (2022) menade att de andra inte gör, dels även att OSI utgår från samtliga Senges fem discipliner om lärande organisationer.

Lärande organisationer har tidigare undersökts i militära organisationer med hjälp av mätverktyg, exempelvis av Stothard m.fl. (2013) som använde en reviderad form av DLOQ som de benämnde Army Learning Organisation Questionnaires (ALOO). Eftersom OSI är nytt, använt i få organisationer och att vi inte finner att OSI testats i en militär kontext finns här ett intressant kunskapsgap. Denna studie ämnar därför använda Törmänens m.fl. (2022) mätverktyg OSI i den svenska Försvarsmakten för att analysera konceptet lärande organisationer i en militär kontext utifrån medarbetarens perspektiv. Studien förväntas att kunna bidra till att identifiera styrkor och svagheter för Försvarsmaktens lärande klimat och samt bidra till att fortsätta testa verktyget OSI i nya organisationer och kontexter.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka styrkor och svagheter som medarbetare upplever i svenska Försvarsmakten utifrån konceptet lärande organisationer.

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

1. Finns det någon faktor inom organisatorisk systemintelligens som de anställda uppfattar som avvikande inom Försvarsmakten?
2. Vilka är Försvarsmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt de anställda?

1.4 Avgränsningar

Utifrån den tid och de resurser som funnits har studien behövts begränsas. Avsikten med en avgränsning är, enligt Bryman och Bell (2017), att säkerställa att studien inte blir för generell. Studien avgränsades, utifrån ovanstående, till att utgå ifrån anställda inom den svenska Försvarsmakten. De anställda skulle vara anställda idag eller ha haft en anställning inom Försvarsmakten under de senaste 12 månaderna.

1.5 Nyckelbegrepp

Learning organizations, System Intelligence (SI) och Organizational System Intelligence (OSI) scale och Military organizations.

2. Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som studien baseras på. Centrala begrepp är: lärande organisationer, systemintelligens och organisatorisk systemintelligens.

2.1 Lärande organisationer

En lärande organisation uppmuntrar till innovation (Smith, 2017; López m.fl., 2005) och Smith (2017) menade på att det finns en länk mellan individens och organisationens prestation. Kim m.fl. (2017) uppgav att lärande organisationer ökar sina finansiella resultat och Hansen m.fl. (2020) argumenterar för att det även kan finnas andra områden som lärande organisationer kan vara värdefull för än inom det finansiella området. Något som även Bhaskar och Mishra (2017) fann stöd för.

Hansen m.fl. (2020) ansåg att ett sådant område kan vara inom etiska perspektiv och de fann, i sin studie, stöd för att lärande organisationer kan bidra till ansvarsfull innovation och nytänkande. De uppgav vidare att det finns stöd för att lärande organisationer och etiska organisationer många gånger är lika när man jämför ledarskapet. Detta utifrån att det finns en acceptans för nya idéer, mindre hierarkier och en hög tolerans för oliktankande.

Lärande organisationer kan ha olika definitioner av olika författare. Örtenblad (2018) skrev att konceptet inte är lätt att definiera och lyfter att det inte bara är viktigt att hitta en definition för lärande organisationer utan även att kunna separera lärande organisationer från organisationer som inte är lärande. Örtenblad (2018) nämnde fyra huvudsakliga beskrivningar för lärande organisationer som han menar är de mest vanligt förekommande i den litteratur och från de praktiker han har studerat. Dessa fyra olika versioner kallade Örtenblad (2018) för lärande på jobbet, klimat för lärande, organisatoriskt lärande och lärande struktur. Örtenblad (2018) lyfte vidare att många av de olika författarnas definitioner och beskrivningar för lärande organisationer passar in i någon av dessa versioner, exempelvis Senges version (se figur 1) som enligt Örtenblad (2018) fokuserade på lärande struktur eller Marsick och Watkins (2003) som Örtenblad ansåg inkluderar samtliga versioner.

Definitioner av lärande organisationer

<p><i>"I en lärande organisation vidareutvecklas ständigt människors förmåga att förverkliga sina mål, där utvecklas nya och expansiva sätt att tänka, där finns en strävan mot gemensamma mål och där lär sig människorna att ständigt söka kunskap tillsammans."</i> - Senge (1990)</p>	<p><i>"A learning organization is one that learns continuously and transforms itself. Learning is a continuous, strategically used process—integrated with and running parallel to work."</i> - Marsick och Watkins (2003)</p>	<p><i>"The learning company is a vision of what might be possible. It is not brought about simply training individuals; it can only happen as a result of learning at the whole organization level. A learning company is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself."</i> - Pedler m.fl. (1991)</p>	<p><i>"A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights"</i> - Garvin (1993)</p>
---	--	---	--

Figur 1 - Exempel på olika definitioner av konceptet lärande organisationer (Örtenblad, 2007)

Örtenblad (2007) lyfte en del kritik mot Senge och menade att många av hans universitetskollegor hade olika tolkningar av vad Senge faktiskt menade med lärande organisation. Örtenblad ansåg, utifrån resultatet från flera mindre studier, att det för många är oklart vad lärande organisationer innebär i praktiken. De organisationer som menade att de var på väg att implementera konceptet antydde även att de inte exakt visste vad det innebar och försökte för stunden ta reda på vad det betydde. I en mindre osystematiskt litteraturstudie fann Örtenblad (2007) 12 olika tolkningar på vad Senge menade med lärande organisationer utifrån 100-tals artiklar som han studerade.

Även Hsu och Lamb (2020) har lyft kritik mot Senge och menade att intresset för lärande organisationer har minskat och de ställer sig frågande till om lärande organisationer fortfarande är aktuellt utifrån att vi idag har en alltmer komplex verklighet. Samtidigt menade Hansen m.fl. (2020) på att vi, i stället för att bara titta på vilken relevans som Senges teori hade från början, även bör fundera på om det kan finnas nya sammanhang där teorin kan vara relevant just utifrån den tid vi lever i idag.

I ovanstående avsnitt har det framkommit att det finns olika definitioner av lärande organisationer. Fortsättningsvis kommer kommande avsnitt att fokusera på lärande organisationer utifrån Senges definition. Det kan konstateras att definitionen, trots att den

fått kritik, är relevant att studera vidare utifrån nya sammanhang och i organisationer som verkar inom andra områden än de finansiella.

2.2 Senges fem discipliner

Senge (1990) uppgav att de fem olika disciplinerna utgör viktiga komponenter för att kunna skapa en lärande organisation och att de är beroende av varandra. De fem disciplinerna är systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Bui (2020) menade att systemtänkande är den mest kritiska disciplinen medan personligt mästerskap är själen inom lärande organisationer och teamlärande den stabila grunden.

2.2.1 Systemtänkande

Flertalet har valt att benämna systemtänkande som hörnstenen för Senges discipliner (Senge, 1990; Smith, 2017; Hansen m.fl., 2020). Systemtänkandet menade Senge (1990) handlar om att se helheten och hur olika komponenter påverkar varandra och sambanden mellan dessa. Smith (2017) skrev att systemtänkande för ihop och integrerar de andra disciplinerna med varandra. Hansen m.fl. (2020) uppgav att disciplinen handlar om att det inte är en enda persons handlingar som ensamt bär skulden för eller är ansvarig för en organisations resultat. Snarare är det komplexa system som resulterar i olika resultat.

Bui (2020) menade på att Senge inte var först med att beskriva systemtänkande men att det var han som bröt ner de komplexa teorierna som existerade och gjorde dem mer lättförståeliga.

2.2.2 Personligt mästerskap

Senge (1990) uppgav att personligt mästerskap används för att beskriva personligt växande och lärande. Personligt mästerskap kännetecknas hos människor som en strävan till ständig utveckling vilket enligt Senge (1990) är där lärande organisationens själ växer fram. Personligt mästerskap är inget som kan påtvingas enskilda individer utan måste komma från en egen vilja. Chefers uppgifter är, utifrån det, i stället att skapa ett klimat som främjar individens egen motivation till utveckling genom att exempelvis stödja initiativ till förändring eller ge stöd till medarbetare som ställer frågor.

Hansen m.fl. (2020) menade på att personligt mästerskap innebär en förmåga att kunna analysera sig själv för att se vad som är viktigt utifrån ens värderingar och kritiskt reflektera över sin påverkan på och förståelse för omvärlden. Samtidigt lyfte de att man behöver ha utvecklat förmågan att visa engagemang och tillhörighet till systemet inom organisationen.

2.2.3 Tankemodeller

Hoe (2019) beskrev tankemodeller som de grundantaganden som organisationen står för – så kallade ”gamla sanningar”. Hansen m.fl. (2020) menade att disciplinen handlar om att utveckla en medvetenhet om de modeller och synsätt som man har på världen samt hur dessa påverkas. Det kan exempelvis vara föråldrade antaganden som behöver utmanas vilket kan göras genom att dessa delges och diskuteras inom organisationen.

Hierarki lyftes som ett problem av Senge (1990) och han uppgav att det behöver finnas ett fokus på flera olika värderingar varav särskilt två; öppenhet och saklighet. Bui (2020) menade att Senge inte var först med att beskriva tankemodeller utan att idén kommer från den kognitiva psykologin där den beskrevs som mentala modeller eller föreställningar som vi bär med oss om hur världen fungerar. Bui (2020) uppgav dock att det är Senge som fört in begreppet i organisations- och ledarskapsstudier.

2.2.4 Gemensamma visioner

Senge (1990) argumenterade för att gemensamma visioner behöver tid att växa fram och är en produkt från när man sammanför olika personliga visioner. Senge (1990) lyfte hur en gemensam vision skapar samhörighet och stimulerar samverkan. Han menade också på att aktivt lyssnande är en framgångsfaktor. En gemensam vision beskrev Hoe (2019) som ett gemensamt mål. Gemensamma visioner beskrevs som en vital kraft som hämtar kraft ur ett gemensamt engagemang. Hansen m.fl. (2020) menade att gemensamma visioner handlar om att man blir motiverad av att vara en del av något större – att arbeta mot ett gemensamt mål och åsidosätta personliga intressen.

2.2.5 Teamlärande

“Hur kan en grupp hängivna direktörer som var och en har ett IQ på 120, tillsammans ha ett IQ på 63?”

Senge 1990, s.22

Senge (1990) betonade vikten av att gruppen fungerar som en helhet. När en grupp med olika individuella intressen drar åt olika riktningar bidrar det till att mycket energi slösas bort.

Hoe (2019) beskrev att teamlärande handlar om att dela kunskap inom gruppen. Senge (1990) lyfte tre olika aspekter för teamlärande. Den första var hanteringen av komplexa problem där han menade på att medlemmarna behöver lära sig att lyssna på varandra. Den andra var, enligt Senge (1990), ett behov av innovativ samverkan. Han beskrev detta som att medlemmar handlar självständigt utifrån den gemensamma inriktningen. Den tredje och sista menade Senge (1990) var att det behövs en förståelse för hur olika grupper påverkar varandra.

Vidare lyfte Senge (1990) att teamlärande börjar med dialog, vilken är en av två huvudtyper av samtal som Senge (1990) har lyft, den andra är diskussion. Rebelo m.fl. (2019) menade att diskussionen är viktig för beslutsfattandet medan dialogen bör användas för att skapa en bättre förståelse för komplexa frågor.

Senge förespråkade att utveckla kunskapen hos individer, grupper och organisationer för att framgångsrikt kunna hantera och lyckas med den komplexa helheten. Hämäläinen och Saarinen (Törmämen, 2018) lyfte Peter Senge som en inspirationskälla utifrån att han, under 90-talet, argumenterade för hur viktigt det var med systemtänkande i hans bok *Den femte disciplinen* (Törmämen, 2018). Under tidigt 00-tal grundades systemintelligens av Hämäläinen och Saarinen (Törmämen, 2018) och nästa avsnitt kommer att fokusera på systemintelligens, både som ett koncept och som mätverktyg.

2.3 Systemintelligens

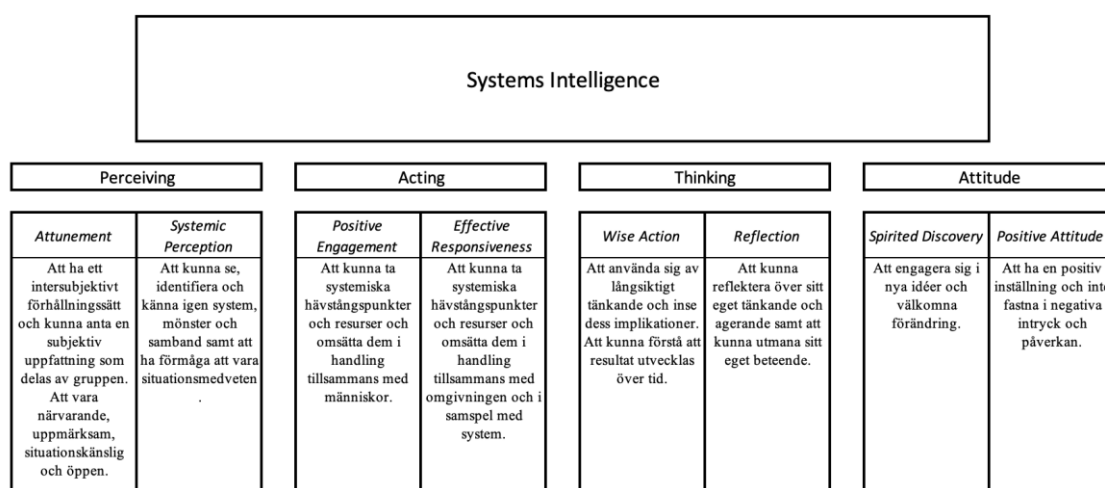
Saarinen och Hämäläinen (2004) menade på att systemintelligens hämtar inspiration från olika teorier såsom exempelvis grundtankar från systemtänkande samt teorier om beslutsfattande och problemlösning. Törmämen (2021) uppgav att systemintelligens är ett stort koncept och att det är relevant för nästan alla områden i våra vardagliga liv och Törmämen m.fl. (2016) fann stöd för att personer som får ett högt resultat av systemintelligens även har höga poäng av emotionell intelligens. Det centrala i konceptet

är helheten och individens roll i helheten. Vidare definierade Saarinen och Hämläinen (2004) konceptet som följande:

”By Systems Intelligence (SI) we mean intelligent behavior in the context of complex systems involving interaction and feedback. A subject acting with Systems Intelligence engages successfully and productively with the holistic feedback mechanisms of her environment. She perceives herself as part of a whole, the influence of the whole upon herself as well as her own influence upon the whole. By observing her own interdependence in the feedback intensive environment, she is able to act intelligently”.

Systemintelligens utgår från Senges discipliner om lärande organisationer och mätverktyget SI syftar enligt Törmänen m.fl. (2022) till att omfatta alla fem discipliner till skillnad från DLOQ som innehåller tre av disciplinerna. Törmänen m.fl. (2022) lyfte att Senge är en av de mest inflytelserika vad det gäller att använda sig av systemtänkande för att leda, utveckla och styra organisationer.

Faktorerna kan grupperas parvis och beskrevs av Hämläinen m.fl. (2018) enligt figur 2 och kommer vidare att beskrivas mer ingående i detta avsnitt.



Figur 2 – Gruppering av de olika faktorerna. Källa: Hämläinen m.fl. (2018).

2.3.1 Systemuppfattning (Systemic Perception)

Hämläinen m.fl. (2014) uppgav att systemuppfattning inte är något svårt utan att det handlar om att se mönster och kopplingar mellan hur olika system påverkar varandra. Författarna exemplifierade detta med att de flesta av oss idag accepterar att mänsklig

aktivitet har miljömässig påverkan även om vi är oense om exakta detaljer. Att medvetet uppfatta alla system runtomkring oss är inte alltid nödvändigt för intelligent agerande enligt författarna utan många av oss interagerar med olika system intuitivt och undermedvetet och de menar att vi gör det ganska väl. Vidare menade Hämäläinen m.fl. (2014) att när vi uppfattar de olika systemen i våra liv bidrar det till en rikare och mer nyanserad bild av situationen. Med en helhetsbild ansåg författarna att det är mer troligt att vi agerar annorlunda och förstår vad som är viktigt i en given situation.

Hämäläinen m.fl. (2014) beskrev att vi, för att utveckla en systemförståelse, behöver kunna komma över våra tendenser till att vara systemblinda. En anledning som lyfts är vår laissez-faire approach, med andra ord ett låt-gå synsätt som är till följd av att vi lever i system så naturligt att fördelarna med att öka medvetenheten inte är uppenbar. Laissez-fair approachen är inget unikt på individnivå utan finns även på samhällsnivå enligt författarna. Systemtänk eller helhetstänk är inte heller något vi kommer i kontakt med i vardagen eller i grundskolan utan författarna menade att det är först vid högre utbildning vi lär oss om begreppet. Hämäläinen m.fl. (2014) lyfte att när vi tror vi har fått grepp om system kring oss bör vi ha i åtanke att vi troligen bara ser en begränsad del av dessa – detta visualiserar författarna genom att titta genom ett litet nyckelhål där vi kan se in till ett rum men bara en begränsad del av det.

2.3.2 Harmonisering (Attunement)

Harmonisering handlar om att vara närvarande, uppmärksam, situationskänslig och öppen enligt Hämäläinen m.fl. (2018). Harmonisering lyfts fram av Hämäläinen m.fl. (2014) som en fundamental process som sammanlänkar individer till varandra och ger en helhetssyn. Detta sker på flera olika nivåer som emotionellt, kognitivt och fysiskt menar författarna. Systemuppfattning är inte nödvändigt för harmonisering enligt Hämäläinen m.fl. (2014) utan i stället är harmonisering viktigare än att vara medveten om systemen omkring oss. Detta exemplifierar författarna med en basketspelare och de menade att spelaren snarare ska vara närvarande i matchen än analysera hela spelet. Författarna menade att detta sker per automatik, exempelvis när vi närmar oss en häst där vi automatiskt anpassar vårt beteende och kroppsspråk gentemot djuret – vi är både närvarande och uppmärksamma på situationen.

Emotionell harmonisering sker när vi delar emotionella upplevelser med varandra och detta kan ske på olika nivåer och i olika sammanhang enligt Hämläinen m.fl. (2014). Detta exemplifierades av författarna med Berlinmurens fall, eller frisläppandet av Nelson Mandela där människor världen över delade känslor. Emotionell harmonisering sker även på daglig basis menar de, såsom när vi delar ett leende med en främling. Vidare lyfte Hämläinen m.fl. (2018) att ett intersubjektivt förhållningssätt, det vill säga förmågan att kunna dela och anta en subjektiv uppfattning som delas av en grupp, är en del av harmonisering.

2.3.3 Spirituellt upptäckande (Spirited Discovery)

Hämläinen m.fl. (2018) sammanfattade spirituellt upptäckande som ett engagemang för nya idéer och en positiv syn på förändring. Hämläinen m.fl. (2014) lyfte flera element som ingår i spirituellt upptäckande vilka exempelvis är öppensinnad, kreativ och modig. Ett öppet sinne menade författarna försvinner med åren för många och att vi under vår uppväxt blir kvävda av olika normer som i sin tur leder till en utvecklad motvilja till chanser och spänning. Vidare lyfte författarna att organisationsstrukturer tenderar att dämpa vår äventyrsanda, exempelvis nyvalda regeringar med sina ideal och principer som dämpas av vikten av makt och byråkrati eller innovationsledande företag som blir stela och stagnerar med tiden.

Svaret uppgav Hämläinen m.fl. (2014) ligger i utmaningen att vidhålla ett öppensinnat förhållningssätt i livet. Konsekvensen av att inte vara öppensinnad, menade författarna, är att vi riskerar att fastna i gamla mönster och rutiner som vi själva skapat och går miste om möjligheten till en annan framtid. En av utmaningarna för att behålla ett öppet sinne enligt författarna är att det finns fördelar med gamla rutiner. Vi behöver inte tänka så mycket och det är bekvämt, säkert och förutsägbart – vi kan göra saker per automatik utan större ansträngning.

I långsamt förändrade miljöer tenderar folk ta på sig en status-quo roll där vi inte bryter några normer eller kommer med något nytt. Detta menade Hämläinen m.fl. (2014) ofta sker tills någon med en vision dyker upp och visar hur mycket bättre det kunde ha varit. Alternativet till att vänta på någon med en vision är, enligt författarna, att driva på förändring själv. Kreativitet hjälper oss att förbättra befintliga system eller rent av skapa nya genom att tänka utanför ramarna enligt Hämläinen m.fl. (2014). Vidare menade de

att kreativitet inte bara handlar om egenskaper hos enskilda individer utan även organisatorisk struktur som främjar kreativiteten hos dess medlemmar. Att skapa ett system som främjar kreativitet och innovation samtidigt som det är effektivt är inte något som sker över en natt utan detta tar tid enligt författarna. För att göra dessa förändringar behövs det mod för att exempelvis bryta de normer som finns och en vilja att ta risker.

2.3.4 Positiv attityd (Positive Attitude)

En positiv attityd lyftes som en viktig faktor av Hämmäläinen m.fl. (2014) och syftar enligt Hämmäläinen m.fl. (2018) övergripande till att ha en positiv inställning och inte fastna i negativa intryck och påverkan. Positivitet är kraftfullt och detta exemplifierade Hämmäläinen m.fl. (2014) genom att små saker som hur någon säger vårt namn eller hälsar på oss kan vara upplyftande. Författarna framhöll positiv attityd som en huvudkomponent för kreativitet. De menade att om vi är på gott humör så är vi ofta även mer avslappnade vilket bidrar till att vi tänker annorlunda – det är därför många av oss får bra idéer i duschen eller när vi precis vaknat på morgonen. Positiva attityder hjälper oss också att hantera svårigheter enligt Hämmäläinen m.fl. (2014) som uppgav att en person med en positiv attityd upplever en negativ situation som ett temporärt problem.

2.3.5 Reflektion (Reflection)

Reflektion syftar enligt Hämmäläinen m.fl. (2018) till att kunna reflektera över sitt eget tänkande och agerande samt kunna utmana sitt eget beteende. Hämmäläinen m.fl. (2014) menade att när vi skapar tid för reflektion öppnar vi även upp möjligheten till att göra aktiva medvetna val i stället för ett okritiskt agerande. Bristande reflektion gör, enligt författarna, att även människor som betraktas som smarta och utbildade gör dåliga val. Det reflekterande tänkandet är den del av vår kognitiva förmåga som styr vårt rationella beteende. Enligt Hämmäläinen m.fl. (2014) har hjärnforskare hävdat att mer än 40 procent av vårt agerande sker på automatik utan reflektion. Här menade författarna att det är fördelaktigt att tänka på hur vi tänker – så kallat meta-nivå tänkande.

Hämmäläinen m.fl. (2014) menade vidare att det omedvetna tänkandet är vad forskarna kallar för typ-1 tänkande vilket bygger på mönsterigenkänning, något som skapar känslor som hjälper oss att ta beslut. Detta är enligt författarna vitalt för våra vardagliga liv och utan det skulle vi inte kunna hålla balansen eller dela upp vår uppmärksamhet. Den reflekterande delen av vårt tänkande kallar författarna för typ-2 tänkande – vilka dessa

två typer kompletterar varandra och är nödvändiga. Vidare så påverkas vi av mentala modeller som enligt författarna är vår uppfattning och tro om hur världen fungerar. Här menade Hämmäläinen m.fl. (2014) att reflektion ger oss möjlighet att se vad som påverkar vårt tänkande och att utmana mentala modeller kan vara svårt.

2.3.6 Förnuftigt agerande (Wise Action)

Hämmäläinen m.fl. (2018) sammanfattade förnuftigt agerande som att använda sig av långsiktigt tänkande, inse dess implikationer och att kunna förstå att resultat utvecklas över tid. Hämmäläinen m.fl. (2014) menade att komplexa system med många kopplingar mellan kan kännas övermäktigt för beslutsfattaren och leda till att inget beslut alls tas. Författarna ansåg att ibland är det smartaste att inte agera om det kan medföra okända negativa konsekvenser. Att agera systemintelligent däremot innebär oftast att göra något – utmaningen här är att lista ut vad som är ett förnuftigt agerande.

Hämmäläinen m.fl. (2014) menade att vi kan spendera för mycket tid att leta efter direkta orsakssamband och menar att vi i stället borde ta ett kliv tillbaka och fokusera på den större bilden. Här argumenterade författarna för att vi försiktigt ska tänka på hur hela systemet funkar och leta efter kopplingar som inte är tydliga och indirekta vägar.

2.3.7 Positivt engagemang (Positive Engagement)

Positivt engagemang beskrev Hämmäläinen m.fl. (2014) som att det handlar om att skapa och upprätthålla kontakter med system som är ömsesidigt gynnsamma och upplyftande. Hämmäläinen m.fl. (2018) uppgav att positivt engagemang handlar om att hitta systemiska hävstångspunkter och omsätta dessa i handling tillsammans med människor. Kommunikation menade Hämmäläinen m.fl. (2014) utgör en central roll och ska göras med respekt och empati. Hämmäläinen m.fl. (2014) framhöll att en del saker som de diskuterade kring systemintelligens kan tyckas vara triviala men att vi, trots detta, inte agerar efter det. Även om vi vet vad som är en god kommunikation innebär detta inte i praktiken att det är så vi agerar enligt författarna.

2.3.8 Effektiv lyhördhet (Effective Responsiveness)

Hämmäläinen m.fl. (2014) menade på att effektiv lyhördhet handlar om att se saker som inte fungerar och aktivt arbeta för att försöka fixa dem. I stället för att försöka ta reda på

varför saker har blivit som de har blivit menade författarna på att det kan ge större fördelar att försöka fokusera på att faktiskt få något gjort.

Vidare uppgav Hämäläinen m.fl. (2014) att system som inte fungerar behöver uppmärksammas och utmanas. Samtidigt skrev de att det ofta är svårt att vara den som står emot systemet och normer även om de är negativa. Som exempel lyftes Nazityskland och apartheid och författarna visade genom dessa exempel att det ibland är lättare att bara flyta med strömmen även om systemet man existerar i är negativt. Hämäläinen m.fl. (2018) uppgav också att system ibland påverkar oss utan att vi ens är medvetna om det. Detta leder till att vi omedvetet agerar på olika sätt utifrån hur systemet är uppbyggt och utifrån hur andra människor beter sig inom systemet.

Detta kommer, enligt Hämäläinen m.fl. (2014), från att människan dels vill bli omtyckta och passa in (normativ konformitet) och dels om vi är i en situation där vi inte riktigt vet hur vi ska bete oss så vi härmar de som finns omkring oss (informativ konformitet). Författarna jämförde detta med när vi börjar ett nytt jobb och hur vi anpassar oss i relationen till våra nya arbetskamrater och den atmosfär som finns på arbetsplatsen.

Ofta börjar positiva förändringar med en vision om hur saker kan vara (Hämäläinen m.fl., 2014). Författarna citerade Senge *"It's not what the vision is, it's what the vision does"* och menade på att en vision inte handlar om att arbeta med det som händer idag utan att skapa en framtid. Genom att dela visioner med andra menade Hämäläinen m.fl. (2014) att de kan göras starkare.

Ur konceptet systemintelligens utvecklade Törmänen m.fl. (2022) verktyget organisatorisk systemintelligens (OSI). Till skillnad från systemintelligens fokuserar organisatorisk systemintelligens inte på huruvida individen besitter en förmåga till systemintelligens utan snarare det som sker i de mellanmänniska relationerna som finns i en organisation. Kommande avsnitt kommer att kort redogöra för begreppet organisatorisk systemintelligens och dess skillnad gentemot systemintelligens.

2.4 Organisatorisk Systemintelligens

Törmänen m.fl. (2022) ville med organisatorisk systemintelligens skapa förståelse för lärande organisationer ur medarbetarens perspektiv och föreslog OSI som ett användbart verktyg för Human Resource Development (HRD) på individnivå. Watkins och Kim (2018) lyfte rollen för informellt lärande och hur detta skapar lärande kultur som framtida forskningsområde vilket Törmänen m.fl. (2022) menade på att OSI identifierar.

Vidare menade Törmänen m.fl. (2022) att OSI-skalan inte utvärderar hur teamet eller organisationen opererar utan snarare beskriver vad som händer mellan människor inom organisationen. Det är framför allt personligt mästerskap som berörs av individuella fokuset i OSI enligt Törmänen m.fl. (2022) och enligt Reese (2020) den disciplin som Senge menar är den mest viktiga.

2.5 Teorisyntes

Örtenblad (2018) beskrev att det idag är otydligt exakt vad konceptet lärande organisationer innebär och vidare skrev Örtenblad (2021) att lärande organisationer kan ses som ett paraplybegrepp. En del egenskaper är återkommande bland de olika teorierna. Dessa är utveckling, förmåga till anpassning och kompetensutveckling på både individ och organisationsnivå. Flera teorier inom lärande organisationer beskriver egenskaper som är viktiga för detta koncept på både individnivå och organisationsnivå. Flera av dessa teorier bygger vidare på befintliga teorier, exempelvis SI som enligt Saarinen och Hämäläinen hämtar inspiration från tidigare teorier. Hämäläinen m.fl. (2014) delade upp SI i åtta olika faktorer, Senge (1990) i fem olika discipliner, Marsick och Watkins (2003) i sju olika dimensioner och så vidare. Flertalet av dessa discipliner, dimensioner och faktorer kan överlappa varandra vilket Törmänen (2022) framhöll när han skrev att OSI integrera samtliga fem discipliner vilket inte DLOQ från Marsick och Watkins (2003) gör.

Walker (2001) menade att livslångt lärande hänger samman med lärande organisationer, där lärande organisationer tillhandahåller viktiga delar för dess medlemmars lärande. Det livslånga lärandet gör oss mer anpassningsbara, berikar livet och bidrar till ett produktivare och innovativare samhälle (Laal & Salamati, 2012). De olika teorierna har olika perspektiv och exempelvis utgår Senge enligt Örtenblad (2018) från den lärande

strukturen – organisatorisk nivå medan Törmänen (2022) menade att OSI utgår från medarbetarens perspektiv – individnivå.



Figur 3 - Operationalisering av vald teoribas

Källa: egen figur

Vi har valt att operationalisera teorin för vår studie enligt ovan där frågeställning två fokuserar på upplevda strukturella problem och frågeställning ett, OSI, utgår från organisationens medlemmar.

3. Metod

I detta kapitel redogörs det för tillvägagångssättet för studien och de begränsningar som aktuella metodval medför granskas kritiskt.

3.1 Studiens design

Studien har genomförts utifrån två olika studiedesigner som kompletterar varandra. Dessa är; 1. En teorigenomgång som går igenom tidigare forskning på området och därigenom bidrar till en deduktiv ansats (Bryman och Bell, 2017) och 2. En tvärsnittsstudie som innehåller dels en surveyundersökning och dels en innehållsanalys.

3.1.1 Teorigenomgång

Litteraturgenomgången syftade till att ge en klar bild av vilken kunskap som redan finns inom det teoretiska område som studien avser. Vår studies teoretiska fält var avgränsat till lärande organisationer, systems intelligence (SI) och organizational systems intelligence (OSI). De nyckelord som har använts är: Learning organizations, System Intelligence (SI), Organizational System Intelligence (OSI) scale och Military organizations.

Litteratursökningen har från en början utgått ifrån artiklar som är peer-reviewed och publicerade i akademiska tidskrifter. Från början användes databasen Discovery och vi begränsade sökningen till att innehålla artiklar publicerade efter 2009. Vi fick ett sökresultat på 270 artiklar varav vi valde att läsa titel och abstract på de 30 första. Av dessa valdes 10 artiklar ut för att läsas mer ingående. Vi behöll 10 av dessa artiklar och gjorde en till sökning i Google Scholar. Detta resulterade i fem artiklar till vilket innebar att vi nu hade 15 relevanta artiklar. För att få en fördjupad förståelse för det teoretiska fältet har vi även gjort en sekundärsökning genom att gå igenom referenslistorna på: tidigare C-uppsatser inom området, de utvalda artiklarna och kurslitteratur inom området.

3.1.2 Surveyundersökning

I denna studie har en enkät använts som mätinstrument vilket enligt Bryman och Bell (2017) räknas som en surveyundersökning. De menade på att en surveyundersökning kan användas för att få fram kvantitativa data rörande flera olika variabler och vår avsikt med surveyundersökningen var att undersöka sambandsmönster. Surveyundersökningen är

genomförd utifrån de delar som Bryman och Bell (2017) beskrev ingår: mer än ett fall, en viss tidpunkt, kvantitativa och kvalitativa data samt sambandsmönster.

Enkäten är distribuerad via nätet, något som blir allt vanligare enligt Bryman och Bell (2017). Verktuget som har använts är Google formulär vilket är en gratistjänst där man kan lägga upp sin enkät och sedan spara ner insamlade data i en Excel-fil. Utifrån att studien hade begränsat med tid så valdes detta distribueringssätt framför att dela ut enkäten via papper eller e-post. Detta då dessa två alternativ hade lett till att kodning av data hade tagit betydligt mycket längre tid. Nackdelen med valet av distribuering är att den svenska Försvarsmakten inte har internet på sina datorer vilket ledde till en svårighet att distribuera enkäten internt och en lägre svarsfrekvens.

3.2 Population och urval

Populationen och urvalet var individer som har eller haft en anställning i Försvarsmakten senaste 12 månaderna. Urvalets storlek var satt till ≥ 100 med hänsyn till de tidsförhållanden och förutsättningarna som funnits för denna studie. När vi hade fått 100 svar stängdes enkäten för ytterligare svar och vi började bearbeta de svar vi hade fått in. Vi har tillämpat ett så kallat bekvämlighetsurval som enligt Bryman och Bell (2017) betyder att urvalet består av respondenter som råkar finnas tillgängliga för forskaren. Detta beror på att vi har spridit enkäten genom egna kontaktnät vilket återspeglas i de förband som respondenterna uppgett de tillhör – över hälften av förbanden är hemmavarande i Blekinge län vilket även en av författarna till denna studie är.

3.3 Datainsamling

Enkätens utformning och enkätundersökningens genomförande beskrivs närmare i följande avsnitt.

3.3.1 Enkät

SI är operationaliserat på individnivå genom den enkät med 32 frågor som togs fram av Törmämen m.fl. (2016) genom att kombinera en experimentell och en konfirmatorisk faktoranalys. Enkäten utgår från fyra olika dimensioner och utifrån åtta olika faktorer och frågorna är, enligt författarna, utformade för att mäta egenskaper som är viktiga för effektivt beteende i systemet snarare än personligheterna hos respondenterna. Dock så

framhöll författarna att personligheter kan ha en viss påverkan på egenskaper som faller inom ramen för systemintelligens. Mätverktyget OSI var en vidareutveckling på SI där författarna har omformulerat de 32 frågor från ursprungliga SI genom att ändra fasen ”Jag, ...” till ”I min organisation, ...” (Törmänen m.fl., 2022). Samtliga 32 frågor från OSI återfinns i bilaga 1. Genom att använda frasen ”I min organisation...” utgår frågorna i formuläret från en individnivå snarare än en nivå utifrån team, grupp eller organisation (Törmänen m.fl., 2022). Enkäten innehåller en likertskala från 0 till 6 där 0 betyder *aldrig* och 6 *alltid*.

Vi har valt att översätta frågorna till svenska då studien skulle genomföras inom den svenska Försvarsmakten (se bilaga 2).

3.3.2 Pilotutskick och revidering

Innan enkäten spreds gjordes ett pilotutskick till cirka 10 individer där individerna fick återkomma med feedback på exempelvis formuleringen av frågorna och om frågorna kunde misstolkas. Efter feedback omformulerades ett fåtal (3–4) frågor och kort efteråt gick enkäten ut på bred front.

3.3.3 Genomförande

En av författarna till denna studie har sedan 2012 arbetat i Försvarsmakten och därigenom har författarens kontaktnät nyttjas för att sprida enkäten till kollegor genom sociala medier. Enkäten har varit öppen för svar under perioden 10 mars 2023 till 31 mars 2023 och plattformen som använts för spridningen har i huvudsak varit Facebook och ett fåtal (3–4) har fått länk via sms. Utöver detta har påminnelser skickats ut i kontaktnätet med uppmaning att svara och sprida vidare till egna kontakter. Detta är något som vi har kunnat se haft resultat då flertalet svar kommit in efter en kort tid därpå. Första veckan kom ungefär 70 svar in och sista två veckorna resterande.

3.3.4 Bortfall

Bryman och Bell (2017) lyfte bortfall som en viktig faktor att ta hänsyn till och menade att risken för fel och skevhet ökar. På grund av vald metod för spridning av enkät medför detta svårigheter att beräkna bortfallet då vi inte vet hur många Försvarsmaktsanställda som exponerats för enkäten. Bryman och Bell (2017) lyfte vidare att stora bortfall är ett vanligt problem vid enkätstudier och att bortfall större än 50 procent inte är acceptabelt

enligt många forskare. Trots detta publiceras det många vetenskapliga artiklar med större bortfall än så enligt Bryman och Bell (2017).

Däremot har vi haft möjlighet att beräkna ett internt bortfall för den frivilliga frågan som använts vid innehållsanalysen och av 100 svar totalt valde 55 respondenter att svara på fritextfrågan varav enbart en som vi fann att den inte var användbar. För bakgrundsfrågorna anställningstid och anställningskategori valde 96 av 100 respondenter att svara.

3.4 Analyismetoder

Insamlade data har analyserats genom tre olika metoder; deskriptiv statistik, ANOVA och innehållsanalys. Dessa tre presenteras nedan.

3.4.1 Deskriptiv statistik

Deskriptiv statistik används för att förenklat presentera resultatet för läsaren. Goss-Sampson (2022) menade att presentation av rådata är väldigt svårt för en läsare att ta till sig och att deskriptiv statistik kan användas för att beskriva och summera data. De olika variablerna presenteras i mått som medelvärde, median, maximumvärde, minimumvärde och standardavvikelse. Standardavvikelse menade Goss-Sampson (2022) beskrev spridningen på data och hög standardavvikelse visar då hög spridning.

3.4.2 ANOVA

Vi har i denna studie kontrollerat om det finns skillnader mellan hur olika grupper upplever Försvarmakten utifrån OSI och för detta har vi använt oss av variansanalys som metod också kallat för ANOVA (analysis of variance). Med hänsyn till att vi valt att begränsa studien till 100 svaranden har vi även behövt sammanslå vissa grupper för att få ett större dataunderlag. Specialistofficer och Officer (taktisk) sammanslogs till yrkesofficer och anställningstider under 10 år sammanslogs till en grupp.

För att ANOVA ska vara tillämpligt behöver olika villkor uppfyllas. Det första är normalfördelad data vilket exempelvis kan visuellt kontrolleras i ett histogram eller i ett Q-Q-plot för residualer (De Veaux m.fl., 2015). Ett annat villkor är att de olika grupperna ska ha någorlunda lika varians och beroende data. Variansen kontrolleras genom ett Levene test i statistikprogrammet JASP – om p-värdet för testet är över 0.05 är

varianserna inte signifikant olika från varandra. Genomförande av ANOVA-tester har skett med hjälp av följande student-guiden för JASP av Goss-Sampson (2022). ANOVA-testerna har efterföljts av ett så kallat POST HOC Turkey-test som enligt Goss-Sampson (2022) är en av de mest vanliga metoderna för att kontrollera typ 1 fel. Typ 1 fel beskriver De Veaux m.fl. (2015) som att nollhypotesen är sann men att den förkastas av misstag.

3.4.3 Innehållsanalys

I denna studie var det den andra frågeställningen som ligger till grund för innehållsanalysen: ”Vilka är Försvarsmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt de anställda?” Genom att lägga till en fritextfråga sist i enkäten skapades förutsättningarna för att kunna besvara frågeställningen genom en innehållsanalys. Fritextfrågan lød: ”Vilken eller vilka är Försvarsmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt dig?” Genom att frågeställningen var specificerad underlättade det innehållsanalysen och indelningen i kategorier (Bryman & Bell, 2017).

Enligt Bryman och Bell (2017) kan en innehållsanalys göras för att ge en djupare förståelse för ett fenomen. De uppgav vidare att innehållsanalysen görs genom att systematiskt analysera och bryta ner en text i olika kategorier. Det finns två olika sorters innehållsanalys, kvalitativ och kvantitativ (Bryman & Bell, 2017). Då vi har utgått ifrån den teoretiska referensramen och från den utformat de kategorier som svaren på fritextfrågan sedan har kategoriserats in i innebär det att innehållsanalysen som vi har gjort är kvantitativ. Bryman och Bell (2017) uppgav att en kvantitativ innehållsanalys är vanligare än en kvalitativ inom företagsekonomisk forskning.

De fem kategorierna som valts i denna studie är Senges fem discipliner: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande.

Nedan, i tabell 1, presenteras exempel av kategoriseringen av frågor samt om frågan har behövt omkategoriseras eller inte.

Svar	Kategorisering	Kategorisering	Omkategorisering
	Rasmus	Jannice	
Att modernisera kommunikationsfunktionerna till det samhälle som råder idag	Systemtänkande	Systemtänkande	Nej
Tankesättet ”såhär har vi alltid gjort”	Tankemodeller	Tankemodeller	Nej
Bristande resurser	Gemensamma visioner	Systemtänkande	Ja – systemtänkande

Tabell 1– Exempel på kategorisering och omkategorisering

Källa: Egen figur

När vi har gått igenom kategoriseringen har vi konstaterat att många av svaren passar in under flera alternativ vilket kan tänkas bidra till att koefficienten inte blivit högre. De kategoriseringar där vi inte har varit överens diskuterades tills vi hade konsensus som sedermera resulterade i att vi är överens om den kategoriseringen som återges i denna studie.

3.5 Kvalitetskriterier

I detta avsnitt kommer vi att behandla de kvalitetskriterier som vi finner relevanta för denna studie. Kvalitetskriterier delas upp i reliabilitet och validitet och beroende på vald metod finns det olika tekniker för att mäta dessa. Bryman och Bell (2017) menade att båda dessa kriterier är viktiga för studier när det kommer till att bedöma kvalitén.

3.5.1 Reliabilitet

Bryman och Bell (2017) räknade upp tre olika typer av mått som berör reliabiliteten för kvantitativa studier vilka är stabilitet, intern reliabilitet och internbedömarreliabilitet. Stabilitet syftar till att kontrollera om måtten är stabila över tid och resultatet ska enligt Bryman och Bell (2017) inte skilja sig åt något nämnvärt om en studie eller undersökning görs två gånger efter varandra. Kontroll av stabilitet görs vanligtvis genom ett test-retest som innebär att man jämför två olika observationstillfällen (Bryman och Bell, 2017). Stabilitetstest har vi valt att avgränsa bort på grund av den tidsbegränsning som finns för en kandidatuppsats. Bryman och Bell (2017) menade vidare att många forskningsrapporter inte innehåller någon prövning av stabilitet.

Intern reliabilitet

Bryman och Bell (2017) argumenterade för att Cronbachs alfa är ett av de vanligaste måtten som de flesta forskare använder sig av för att mäta intern reliabilitet. Tavakol och Dennick (2011) menade att Cronbachs alfa beskriver i vilken utsträckning olika indikatorer har samband med varandra och mäter samma koncept. Vidare lyfte Tavakol och Dennick (2011) att om det finns flera olika begrepp ska varje begrepp beräknas var för sig och Cronbachs alfa ska inte beräknas för hela testet. George och Mallery (2003) menade att ett värde över 0.7 är acceptabelt, över 0.8 bra och över 0.9 enastående. I tabell 2 redovisas vårt Cronbachs alfa för samtliga faktorer.

Faktor	Cronbach's α	Antal frågor
Systemuppfattning	0,869	4
Harmonisering	0,875	4
Positiv Attityd	0,748	4
Spirituellt upptäckande	0,937	4
Reflektion	0,878	4
Förnuftigt agerande	0,854	4
Positivt engagemang	0,905	4
Effektiv lyhördhet	0,822	4

Tabell 2 – Cronbach's α för de olika faktorerna

Källa: egen figur med data från JASP

Interbedömarreliabilitet

När data ska översättas till kategorier av två eller fler observatörer finns det en risk för att deras bedömningar skiljer sig åt i för stor utsträckning. Interbedömarreliabilitet handlar om hur väl observatörernas tolkningar stämmer överens. Detta mäts huvudsakligen genom begreppet Cohen's kappasom ger en koefficient mellan 0 och 1. En acceptabel koefficient ligger på mellan 0,4 och 0,6 medan en bra ligger på mellan 0,6 och 0,75. Om koefficienten ligger på 0,75 eller högre anses det vara mycket bra och ju närmare 1 koefficienten kommer desto bättre stämmer de olika observatörernas kategorisering överens (Bryman & Bell, 2017).

Cohen's oviktade kappas			95% CI	
Rating	oviktad kappas	SE	Lägre	Övre
Genomsnittlig kappas	0,639			
Rasmus - Jannice	0,639	0,082	0,479	0,799

Note. 54 subjects/items and 2 raters/measurements. Confidence intervals are asymptotic.

Tabell 3 – Cohen's kappas för interbedömarreliabilitet

Källa: egen figur med data från JASP

Resultatet i Cohen's kappas visar på en koefficient på 0,639 vilket indikerar en bra koefficient och att överensstämmelsen mellan våra kategoriseringar är tillräcklig.

3.5.2 Validitet

Validitet handlar, enligt Taherdoost (2016), om hur väl den data som samlats in täcker det område man undersöker och betyder förenklat att man "mäter det som är avsett att bli mätt". Vidare finns det flera olika typer av validitetsmått varav vi, med hänsyn till den tidsram som finns för denna studie, har behövt avgränsa oss till ytvaliditet, begreppsvaliditet och intern validitet.

Ytvaliditet

Taherdoost (2016) beskrev ytvaliditet som en subjektiv bedömning av en operationalisering av en konstruktion. Ytvaliditeten kan exempelvis testas genom att låta de som ska göra testet ta del av det och bedöma exempelvis läsbarhet och relevans för den testande (Taherdoost, 2016). I ett pilotutskick till cirka 10 individer, som medförde mindre språkliga förändringar på den översättning vi gjort, samt att vår handledare fått ta del av enkäten och lämna synpunkter innan den skickades ut på bred front anser vi bidrar till att ytvaliditet har uppnått en godtagbar nivå.

Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet definierade Bagozzi m.fl. (1991) som "*Construct validity, which is defined broadly as the extent to which an operationalization measures the concept it is supposed to measure*". Vilket med andra ord innebär att den operationaliserade modell som används mäter det som avses att mäta. I vårt fall har det handlat om att frågorna ingående i faktorerna mäter det som avses mätas för faktorn. Begreppsvaliditet kan exempelvis testas genom en konfirmatorisk faktoranalys och kontrollera olika indikatorers värden för passform (Taherdoost, 2016). Detta har gjorts både för SI som modell av Törmänen m.fl. (2018) och senast för OSI av Törmänen m.fl. (2022) där modellen visade sig att ha en bra passform.

Intern validitet

Bryman och Bell (2017) menade på att intern validitet handlar om hur säkert det är att det är den oberoende variabeln som påverkar den beroende variabeln. Om en studie har låg intern validitet finns det en risk för att det är någon annan, okontrollerbar, variabel som

påverkar den oberoende variabeln. I vårt fall handlade det om huruvida variablerna anställningstid och yrkeskategori påverkar graden av upplevd organisatorisk systemintelligens hos de anställda eller om det finns andra variabler som vi inte har tagit med i undersökningen som kan påverka.

Törmämen m.fl. (2016) menade på att respondenternas personligheter kan ha en viss inverkan på egenskaperna inom de olika faktorerna för systemintelligens vilket indikerar att det kan finnas personlighetsvariabler som vi inte kunnat kontrollera och som kan ha påverkat resultatet till viss del.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarheten, eller extern validitet, kan ifrågasättas i denna studie. Bryman och Bell (2017) menade på att om man använder sig av icke-slumpmässiga urvalsmetoder medför detta att den externa validiteten blir tvivelaktig. Vi har behövt göra vissa avgränsningar och aktiva val i denna studie till följd av den tidsbegränsning som har varit och en av avgränsningarna är exempelvis användandet av bekvämlighetsurval som beskrevs närmare under *avsnittet 3.2 population och urval*. Kritiken är applicerbar på både den kvalitativa delen (innehållsanalysen) och den kvantitativa delen (OSI). Likaså uppgav Bryman och Bell (2017) att enstaka resultat inte kan vara representativa och generaliseras. Det innebär att även om urvalsmetoden hade kunnat tillämpas på rätt vis (sannolikhetsurval) hade resultatet bara varit generaliserbart till just den population urvalet är hämtat ur.

3.6 Metodkritik

Diskussion avseende metodkritik har förts löpande genom hela metodavsnittet. Vi har bland annat diskuterat nackdelen med distributionssättet av enkäten, den interna validiteten, generaliserbarheten med mera. Detta avsnitt kommer därför att fokusera på urvalets storlek och dess eventuella påverkan på resultatet.

På grund av studiens begränsade tidsram och det valda distribueringssättet har vi inte haft möjlighet att få in fler svar och studien har därför ett begränsat urval på 100 svar. Detta resulterar i ett konfidensintervall om 10 % med en signifikansnivå på 95 % (Israel, G. 1992). Detta har också medfört att vi har slagit ihop vissa grupper utifrån anställningstid och yrkeskategori.

Om vi hade haft ett större urval hade det kunnat innebära att vi hade kunnat jämföra flera olika kategorier och på så sätt få fram fler nyanser i resultatet. Det hade också varit önskvärt att kunna genomföra en konfirmatorisk faktoranalys för att kunna få ännu bättre begreppsvaliditet då enkäten är översatt från engelska till svenska. I och med det begränsade urvalet har en konfirmatorisk faktoranalys inte varit möjlig att genomföra.

På grund av det begränsade urvalet är svaren även koncentrerade geografiskt och till vissa regementen vilket innebar svårigheter i att bedöma om svaren är representativa för Försvarsmakten som helhet.

3.7 Etiskt övervägande

Lind (2019) uppgav att studentuppsatser inte räknas som formell forskning och därför inte behöver etikprövas. Trots det menade både Lind (2019) och Fejes och Thornberg (2009) att det är viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska frågor och riktlinjer redan i uppsatsarbeten. Respondenterna informerades, utifrån ovanstående, om att allt deltagande är frivilligt och anonymt. Deltagarna har inte mottagit någon ekonomisk kompensation för sitt deltagande. För att skydda respondenterna från att lämnade uppgifter sprids vidare har all insamlad data hanterats utifrån GDPR som reglerar hur detta får lagras (Lind, 2019).

4. Resultat

I detta kapitel redogörs det för de resultat som kommer av den empiriska undersökningen. Kapitlet delas in i deskriptiv statistik, ANOVA och innehållsanalys.

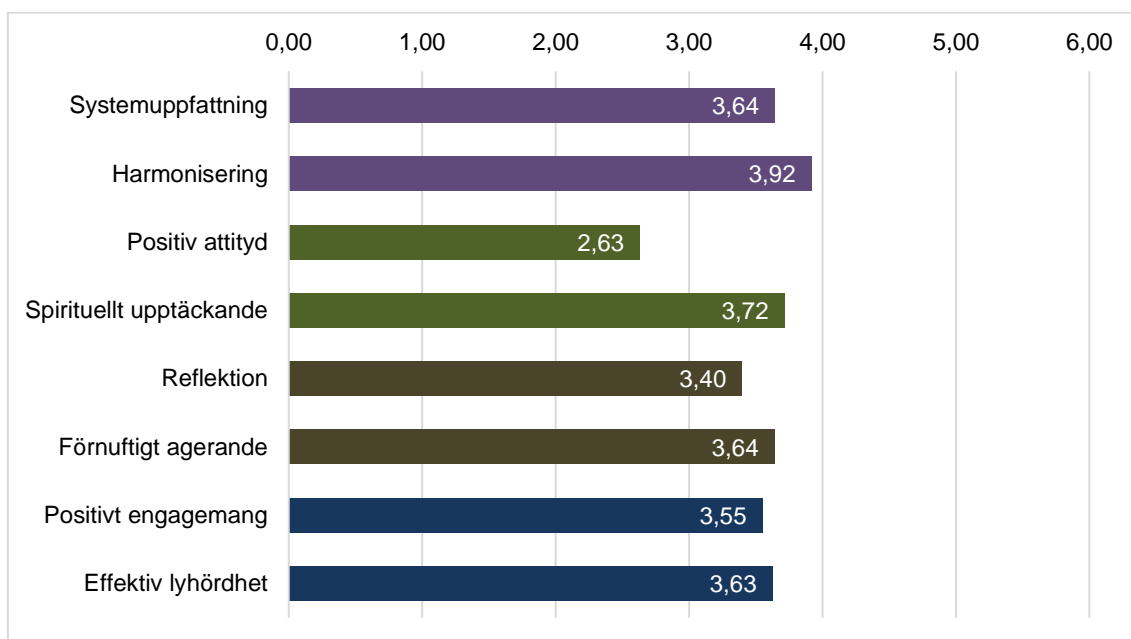
4.1 Deskriptiv statistik

Resultatet i sin helhet presenteras i tabell 4 och svar som vi har bedömt som avvikande kommenteras närmre under respektive dimension.

Dimension	Faktor	Fråga	n	Medel	SD	Min	Max
Uppfatta	System-uppfattning	Fråga 1	100	3,620	1,237	0	6
		Fråga 2	100	3,500	1,193	0	6
		Fråga 3	100	3,960	1,136	0	6
		Fråga 4	100	3,490	1,360	0	6
	Harmonisering	Fråga 5	100	3,880	1,437	0	6
		Fråga 6	100	3,340	1,289	0	6
		Fråga 7	100	4,300	1,481	0	6
		Fråga 8	100	4,150	1,486	0	6
Attityd	Positiv attityd	Fråga 9	100	2,770	1,496	0	6
		Fråga 10	100	3,350	1,373	0	6
		Fråga 11	100	1,870	1,475	0	5
		Fråga 12	100	2,540	1,141	0	5
	Spirituell upptäckande	Fråga 13	100	3,590	1,422	0	6
		Fråga 14	100	3,670	1,436	0	6
		Fråga 15	100	3,620	1,448	0	6
		Fråga 16	100	3,980	1,428	0	6
Tänka	Reflektion	Fråga 17	100	3,660	1,358	0	6
		Fråga 18	100	3,010	1,283	0	6
		Fråga 19	100	3,350	1,466	0	6
		Fråga 20	100	3,570	1,380	0	6
	Förnuftigt agerande	Fråga 21	100	3,530	1,329	0	6
		Fråga 22	100	3,420	1,444	0	6
		Fråga 23	100	3,700	1,330	0	6
		Fråga 24	100	3,910	1,357	0	6
Agera	Positivt engagemang	Fråga 25	100	3,850	1,431	0	6
		Fråga 26	100	3,640	1,432	0	6
		Fråga 27	100	3,340	1,387	0	6
		Fråga 28	100	3,370	1,390	0	6
	Effektiv lyhördhet	Fråga 29	100	3,830	1,464	0	6
		Fråga 30	100	3,830	1,400	0	6
		Fråga 31	100	2,830	1,264	0	6
		Fråga 32	100	4,010	1,474	0	6

Tabell 4 – Resultatet i sin helhet för OSI.

Högsta och lägsta medelvärde är markerat och även frågor där ingen respondent valde att ge högsta poäng – högsta poäng betyder *alltid* på likertskalan och lägsta poäng *aldrig*. Negativt ställda frågor har blivit roterade vilket innebär att följderna är omvända, exempelvis en respondent som svarat en nolla på en negativt ställd fråga presenteras som en sexa i resultatet. Av 32 frågor är fyra negativt ställda vilka är 9, 11, 12 och 30. I tabell 5 presenteras medelvärdet för respektive faktor.



Tabell 5 – Medelvärde för samtliga faktorer för hela testet

Medelvärdena i tabell 5 är summerade poäng för respektive faktor och dividerade med antalet frågor vilket innebär att de är oviktade. Vi kan i tabell 5 se att positiv attityd visuellt avviker från övriga faktorer, detta kommer vidare att kommenteras under dimensionen attityd.

4.2 Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv

När vi beräknat medelvärdet för samtliga 8 faktorer för de olika grupperna fick vi resultat enligt tabell 6. Resultatet visade att en yrkesofficer med anställningstid på 10 år eller mer har valt att svara noll på samtliga frågor. Vid ANOVA-test för testet som helhet fann vi ingen signifikant skillnad mellan hur de olika yrkeskategorierna har svarat på testet ($p \geq 0,065$). ANOVA-test mellan olika anställningstider visade däremot signifikant skillnad hur de olika grupperna har svarat $F = (1, 94) = 6,43, p = 0,013$.

<i>Grupp</i>	Civil (CVAT)	Soldat (GSS/K)	Yrkesofficer	10 år eller mer	Mindre än 10 år
<i>N</i>	29	26	41	52	44
<i>Median</i>	3,310	4,030	3,530	3,580	3,970
<i>Medelvärde</i>	3,292	3,907	3,430	3,280	3,800
<i>SD</i>	1,040	1,042	0,964	1,049	0,939
<i>Minimum</i>	1,160	1,310	0,000	0,000	1,160
<i>Maximum</i>	5,090	5,160	4,840	4,840	5,160

Tabell 6 – Medelvärde för samtliga faktorer per grupp

4.2.1 Uppfatta

Faktorn systemuppfattning hade som helhet ett medelvärde på 3,64 och fråga 3, avseende att omgivningen vet vad som är viktigt i en given situation, fick högst medelvärde om 3,96. Fråga 3 var även den fråga som hade minst standardavvikelse av samtliga frågor vilket betyder att det var minst variation för hur respondenterna svarat på frågan. Vid ANOVA-test mellan olika anställningstider fann vi signifikanta skillnader mellan hur grupper har valt att svara på enkäten avseende systemuppfattning, $F(1, 94) = 9,25$, $p = 0,003$. Där personal med anställningstid längre än 10 år hade ett lägre medelvärde än den gruppen med en anställningstid mindre än 10 år.

Anställningstid i Försvarmakten	N	Medelvärde	SD
10 år eller mer	52	3,351	1,091
Mindre än 10 år	44	3,983	0,916
Civil	29	3,414	0,985
Soldat	26	4,154	0,946
Yrkesofficer	41	3,482	1,090

Tabell 7 – Skillnader mellan grupp för faktorn systemuppfattning

Vid ANOVA-test mellan olika yrkeskategorier fann vi signifikanta skillnader mellan grupperna $F(2, 93) = 4,49$, $p = 0,014$. Efterföljande Turkey post-hoc test visade inga signifikanta skillnader mellan Civila och Yrkesofficerare ($p=0,959$). Turkey post-hoc testet visade däremot signifikant skillnad mot de andra yrkeskategorierna ($p \leq 0,027$) där soldater upplever att omgivningen har en högre systemuppfattning.

För faktorn harmonisering kunde vi inte utläsa från ANOVA-test att det finns någon skillnad mellan hur olika grupper upplever organisationen. Vad som är utmärkande för denna faktor var att de högsta medelvärdena återfinns i denna. Faktorn som helhet hade

ett medelvärde på 3,92 och fråga 7 och 8 hade de högsta medelvärdena för hela testet vilka handlar om att omgivningen är tillmötesgående mot människor ifrån alla bakgrunder och att omgivningen tillåter människor att uttrycka sina åsikter.

4.2.2 Attityd

Faktorn positiv attityd var den faktor som fick lägst värden med ett medelvärde 2,63 i helhet. För fråga 11 och 12, vilka handlade om huruvida omgivningen klagade på saker och påverkades negativt av problem i omgivningen, gav ingen av respondenterna högsta poäng. Svaren för fråga 12 hade även näst minst standardavvikelse på hela testet vilket betyder att det var mindre variation för hur respondenterna svarade på denna fråga jämfört med samtliga frågor förutom fråga 3.

För faktorn spirituellt upptäckande svarade respondenterna i genomsnitt 3,72 varav fråga 16 som handlade om hur respondenterna upplevde omgivningen som kreativ var den som respondenterna svarade högst på med ett medelvärde på 3,91. ANOVA-test visade ingen signifikant skillnad mellan hur de olika grupperna upplevde omgivningen.

4.2.3 Tänka

Faktorn reflektion fick ett medelvärde på 3,4 som helhet och fråga 17 och 20 var de frågor som respondenterna svarade högst på vilka handlade om hur man upplever att omgivningen ser saker ur olika perspektiv och hur man upplever att omgivningen anstränger sig att utvecklas som personer. Vid ANOVA-test för olika anställningstider fann vi signifikant skillnad mellan grupperna $F(94, 1) = 4,71, p = 0,033$. Personal anställd längre än 10 år upplever mindre reflektion bland omgivningen. Vid ANOVA-test mellan de olika yrkeskategorierna fann vi inga signifikanta skillnader mellan hur grupperna upplever reflektion i omgivningen.

Anställningstid i Försvarmakten	N	Medelvärde	SD
10 år eller mer	52	3,168	1,158
Mindre än 10 år	44	3,668	1,180

Tabell 8 - Skillnader mellan grupp för faktorn reflektion

Faktorn förnuftigt agerande fick ett medelvärde på 3,64 som helhet och fråga 24 var den fråga i denna faktor som respondenterna svarade högst på, vilken handlade om huruvida omgivningen håller sig lugna vid stress. Vid ANOVA-test för olika anställningstider fann

vi signifikanta skillnader mellan grupperna $f(94, 1) = 5,48$, $p = 0,021$. Personal anställd längre än 10 år upplever mindre förnuftigt agerande i omgivningen.

Anställningstid i Försvarmakten	N	Medelvärde	SD
10 år eller mer	52	3,380	1,127
Mindre än 10 år	44	3,920	1,128

Tabell 9 - Skillnader mellan grupp för faktorn förnuftigt agerande

4.2.4 Agera

Faktorn positivt engagemang hade som helhet ett medelvärde på 3,55 och fråga 25 avseende hur människor i omgivningen aktivt bidrar till en gemensam atmosfär/stämning svarade respondenterna högst på med ett medelvärde om 3,83. Vid ANOVA-test mellan olika anställningstider fann vi signifikanta skillnader mellan grupperna $F(94, 1) = 4,90$, $p = 0,029$. Personal anställd längre än 10 år upplever mindre positivt engagemang hos omgivningen. Vid ANOVA-test för de olika yrkeskategorierna fann vi signifikanta skillnader mellan grupperna $F(93, 2) = 3,82$, $p = 0,025$. Efterföljande Turkey post-hoc test visade signifikant skillnad ($p = 0,021$) mellan civila och soldater där soldater upplever mer positivt engagemang i omgivningen. Turkey post-hoc testet visade dock ingen skillnad mellan andra grupper ($p \geq 0,127$).

Anställningstid i Försvarmakten	N	Medelvärde	SD
10 år eller mer	52	3,279	1,251
Mindre än 10 år	44	3,841	1,227
Civil	29	3,172	1,254
Soldat	26	4,077	1,358

Tabell 10 - Skillnader mellan grupp för faktorn positivt engagemang.

Faktorn effektiv lyhördhet hade som helhet ett medelvärde på 3,63 och fråga 31 var den fråga som fick lägst medelvärde om 2,83 som handlade om huruvida omgivningen vet hur de skall prioritera sin arbetsbelastning, fråga 31 hade även minst standardavvikelse i faktorn om 1,264. Högst medelvärde i faktorn effektiv lyhördhet fick fråga 32 om 4,01 som handlade om huruvida omgivningen försöker lösa problem när något inte fungerar. ANOVA-test med olika anställningstider visade signifikanta skillnader mellan grupperna $F(94, 1) = 10,32$, $p = 0,002$. Personal anställd längre än 10 år upplever omgivningen som

mindre effektivt lyhörd. ANOVA-test mellan olika yrkeskategorier visar signifikanta skillnader mellan grupperna $F(93, 2) = 3,73$, $p = 0,028$. Efterföljande Turkey post-hoc test visade signifikant skillnad mellan civila och soldater ($p = 0,039$) och ingen skillnad mellan olika grupper ($p \geq 0,054$).

Anställningstid i Försvarsmakten	N	Medelvärde	SD
10 år eller mer	52	3,308	1,100
Mindre än 10 år	44	4,028	1,089
Civil	29	3,397	1,095
Soldat	26	4,144	1,094

Tabell 11 - Skillnader mellan grupp för faktorn effektiv lyhördhet.

4.3 Den svenska Försvarsmakten ur ett organisatoriskt perspektiv

Av totalt 100 svar på enkäten fick fritextfrågan ”Vilken eller vilka är Försvarsmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt dig?” 55 svar varav 54 har använts i analysen. Dessa har analyserats och kategoriserats in under fem teman som utgår ifrån Senges fem discipliner: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande.

Det är 21 respondenter som har arbetat mindre än tio år och 33 respondenter som har arbetat mer än 10 år av de som har svarat på fritextfrågan. Om vi i stället delar in respondenterna efter yrkeskategori så är det 12 civilanställda, 13 soldater (GSS/K) och 28 officerare/specialistofficerare som har svarat på fritextfrågan.

4.3.1 Tema 1 – Systemtänkande

Respondenterna uppgav att allt ifrån dåligt ledarskap med ointresserade chefer utan känsla för sin personal och tillämpning av härskartekniker till organisationsstrukturer som upplevs omoderna och sunkiga är utmaningar som den svenska Försvarsmakten står inför. En officerare uppgav att den svenska Försvarsmakten lider av en ”mörkarkultur”. Även organisationens storlek och spridda verksamhet lyftes som en stor utmaning.

Flera officerare menade på att en stor utmaning för den svenska Försvarsmakten är personalpolitiken och att bibehålla personal. Man menade också på att det finns en dålig erfarenhetshantering och dålig inskolning/överlämning till nyanställd personal. Det är

också flera andra respondenter som menade på att det finns en resursbrist och ett personaltapp utifrån att man inte lyckas behålla personal vilket leder till en hög arbetsbelastning för den personal som är kvar.

Respondenterna beskrev att det är långa ledningsvägar, krångliga ledningsstödsystem och för många system för informationsöverföring. Rätt information behöver gå ut i rätt tid till den som behöver den. Även organisatoriska problem lyftes av officerare som till exempel avsaknad av rutiner för erfarenhetshantering som leder till att det är svårt att bibehålla ett organisatoriskt minne. Soldater uppgav att det behöver finnas en mer direkt kommunikation uppifrån och ner där man pratar med de som arbetar på marken och inte bara sitter på kontoret och bestämmer. Även officerare uppgav att man behöver arbeta med kommunikationen mellan organisationens olika beståndsdelar och tillägger att man behöver modernisera kommunikationsfunktionerna utifrån det samhälle vi lever i idag och att se hela enheten som ett.

På lägre nivå får man ofta aktivt själv söka information som fastnar på mellanskiktet. Upplever att olika processer lever olika liv med medförande målkonflikter - materiel, infra hänger inte med chefers höga svansföring vad det gäller bedriva verksamhet. Här anser jag det viktigt att lyssna på lägre nivåer för att skapa en hållbar arbetsmiljö över tid samt skapa förståelse för hur de olika processerna påverkar varandra.

Respondent A – civilanställd som arbetat 10 år eller mer

Förutom ovanstående uppgav respondenterna att Försvarmakten behöver se hela enheten som ett och inte enbart fokusera på det tjänsteområde där är man själv verkar. Det behöver finnas en öppen kultur mellan enheter och förband samtidigt som en systemförståelse behöver spridas mellan alla nivåer.

4.3.2 Tema 2 – Personligt mästerskap

Soldaterna menade på att de största utmaningarna ligger inom personalfrågor så som personalsyn, villkor, arbetsmiljö, behålla högpresterande personal, locka nya unga förmågor till organisationen, personalförsörjning med mera.

Respondenterna uppgav att det kan finnas en möjlighet till att det är lättare att rekrytera nu med det försämrade omvärldsläget samtidigt som det är viktigt för Försvarmakten att anstränga sig för att försöka behålla den personal som de rekryterar. Respondenterna uppgav att en utmaning är att behålla individer med kompetens och erfarenhet. Bland annat lyfte de att Försvarmakten är en snabbt växande organisation där antalet värnpliktiga ökar varje år vilket gör att behovet av officerare ökar i en snabbare takt än vad man hinner utbilda.

” Det är ett dåligt organisatoriskt lärande framförallt på funktionsskolor vilket gör att nya blivande officerare får en dålig start vilket följer med sen i karriären.”

Respondent B – officer som arbetat 10 år eller mer

Relevant information och utbildningar/kurser når sällan mottagare på rätt nivå. Vid större samlingar på enhets- eller flottiljnivå avhandlas taktik, information eller strategier på alldeles för hög nivå. GSS/K är inte intresserad och har inte tillräckligt med förkunskap för att tillgodose sig informationen. Detta gör att de flesta inklusive mig själv (OR-6) bara deltar i form av en tom uniform som tänker på vad jag ska göra när detta är slut.

Respondent C – officer som arbetat 10 år eller mer

Civila beskrev att man behöver satsa på utbildning som är uppdaterande. De uppgav också att det behöver finnas krav på att ledare ska ha utbildning för att leda och att man behöver minska möjligheten för chefer att göra avsteg i verksamhetsreglerna.

4.3.3 Tema 3 – Tankemodeller

Flera respondenter belyste ett synsätt som utgår ifrån ”så här har vi alltid gjort”. Arbetsmiljön lyftes också som en utmaning av flera respondenter och inom det rymms även synen på personal och villkor. De framhöll flera utmaningar inom den svenska Försvarmakten och en respondent frågade sig varför hen ska vara lojal mot Försvarmakten som arbetsgivare och hur hen ska kunna rekommendera Försvarmakten som arbetsgivare till sina vänner och bekanta. Detta utifrån att det finns en kultur bland den gamla typen av officerare som är trångsint, bakåtsträvande och arrogant samtidigt som det finns en gräns för hur länge du kan arbeta som soldat. Denna gräns är på 12 år

och efter det åker man ut oavsett utbildningsnivå, om man inte väljer att utbilda sig till officer.

Försvarmakten behöver, enligt respondenterna, tillåta nytänkande, lyssna mer och ta in den kunskap som finns på lägre nivåer i organisationen. Samtidigt beskrevs det som ett problem att man inte är villig att ta in civil personal med mycket kompetens.

4.3.4 Tema 4 – Gemensamma visioner

Respondenterna uppgav att Försvarmakten behöver arbeta med möjliggörande i stället för att motarbeta varandra inom organisationen. De menade vidare på att man behöver tillåta nytänkande och förbättra personalpolitiken.

En chef är på samma ställe under en begränsad tid om två år och fokuserar under den tiden på att sätta sin egen prägel. Efter det kommer nästa chef och gör samma sak.

Detta bidrar till att alla chefer ser om sitt eget hus först och att verksamheten blir lidande och inte utvecklas i det tempo som den skulle kunna göra.

Respondent D – okänd yrkeskategori som arbetat tio år eller mer

Vidare uppgav respondenterna att det behöver finnas en öppen kultur mellan enheter och förband och avslutningsvis lyftes det att det behöver finnas en öppenhet där man törs erkänna sina misstag och lära sig av dessa utan att bli uthängd som misslyckad.

4.3.5 Tema 5 – Teamlärande

Respondenterna beskrev en hög arbetsbelastning och en kultur där det främjar karriären att veta mycket och inte ifrågasätta. Detta menade respondenterna leder till att information och kunskap inte delas på bekostnad av organisationens lärande och effektivitet. De som har arbetat 10 år eller mer uppgav vidare att stress gör att det går trögt att sprida kunskap då folk har fullt upp med sitt och det är svårt att hinna sprida kunskap utifrån ett högt tempo. De som har arbetat mindre än 10 år uppgav i stället att det tar för lång tid från förbättringsförslag till beslut. De menade också på att man behöver kunna dokumentera och sprida utvärderingar på ett bättre sätt så att information sprids smidigt och modernisera kommunikationsfunktionerna utifrån samhällsutvecklingen.

De som har arbetat mindre än 10 år menade på att det är för stora skillnader mellan de anställdas erfarenheter och avslutningsvis har officerare uppgett att organisatoriska problem gör att de äldre inte kan agera mentorer till yngre kollegor och att det finns en ovilja att lyssna och ta emot erfarenheter från andra.

5. Diskussion och analys

Diskussionen kopplar ihop resultatet med den teoretiska referensramen och genomförs i tre delar; 1. Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv vilket knyter an till OSI, 2. Den svenska Försvarsmakten utifrån ett organisatoriskt perspektiv vilket knyter an till Senges definition av lärande organisationer och 3. En diskussionssyntes som avser koppla ihop de två ovanstående punkterna.

5.1 Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv

Målet med OSI-enkäten var att kunna besvara den första frågeställningen: ” Finns det någon faktor inom organisatorisk systemintelligens som de anställda uppfattar som avvikande inom Försvarsmakten? ” I vår undersökning har vi med hjälp av variansanalys funnit vissa skillnader mellan hur olika grupper besvarade enkäten och anställningstiden var den mest återkommande skillnaden. Törmänen m.fl. (2022) studie visade flera skillnader mellan hur olika grupper svarade på OSI. Exempelvis att grupper som upplevde att de arbetade i en högpresterande organisation (9–10 på en 10 gradig skala) svarade också med högre poäng på OSI.

En tidigare studie från Törmänen m.fl. (2021) där frågorna i stället för ”i min organisation...” formulerades som ”Mina kollegor...” fann författarna andra skillnader. Variansanalysen som Törmänen m.fl. (2021) genomförde visade exempelvis att åldern hos kollegorna och hur länge man har känt kollegorna hade betydelse för hur respondenterna valde att svara. Tydligast skillnad var det på vilken nivå man kände kollegorna eller om kollegan var i chefsposition med en signifikansnivå på $p < 0,001$. Till skillnad från vårt resultat visade Törmänens m.fl. (2021) resultat inte på att tid i organisationen skulle ha någon betydelse där variansanalysen resulterade i ett p-värde på 0,916. Vårt resultat visade ett p-värde på 0,013 mellan grupperna som varit anställda mindre än 10 år och 10 år eller mer. När faktor för faktor testas såg vi däremot att detta inte gäller för samtliga faktorer och det skiljer mellan olika yrkeskategorier för enskilda faktorer.

Utöver att höga poäng på OSI korrelerade med upplevd högre prestation lyftes även ett ökat välmående av Jumisko-Pyykkö m.fl. (2022). I sin studie kopplade författarna ihop OSI med mätverktyg för organisatoriskt välmående och försökte ta reda på om OSI även

kan användas som verktyg för att förbättra välmående hos organisationsmedlemmar. Författarna menade att SI kopplar samman flera olika aspekter av välmående på jobbet såsom exempelvis attityd eller spirituellt upptäckande. I studien jämfördes välkända verktyg som exempelvis Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) och Work Ability Score (WAS) med OSI.

Resultatet från studien av Jumisko-Pyykkö m.fl. (2022) visade att samtliga åtta faktorer från OSI korrelerade med mental arbetsförmåga och engagemang för arbetet med en signifikansnivå $p < 0,01$. I övrigt korrelerade samtliga tester med en signifikansnivå mellan $p < 0,001$ och $p < 0,05$ som jämfördes med OSI (upplevd stress, hälsa, fysisk arbetsförmåga, mental arbetsförmåga och arbetsengagemang). Faktorerna positivt engagemang, harmonisering och reflektion visade sig att ha måttlig korrelation (0,423–0,511) med upplevd stress vilket övriga faktorer visade svagare korrelation med. Vårt resultat visade medelvärden mellan 3,4 och 3,92 för dessa faktorer där reflektion står för det lägsta medelvärdet.

Sambandet mellan välmående och faktorer för lärande organisationer har även testas för DLOQ av exempelvis Hasson m.fl. (2013). Hasson m.fl. (2013) gjorde sin studie på ett industriellt företag i Sverige där första-linjens chefer och underordnade fick besvara DLOQ tillsammans med arbetsprestanda och hälsa. Hasson m.fl. (2013) fann ett samband mellan gapet hur chefer och underordnade påverkade den upplevda effektiviteten och hälsan hos underordnad personal. Att minska gapet mellan chefer och underordnade menade författarna kunde bidra till prestanda och hälsa. En faktor som harmonisering från systemintelligens kan antas vara en viktig del här som innebär att organisationen har förmåga att vara uppmärksam, närvarande, öppen och ha en förmåga till ett intersubjektivt förhållningsätt.

OSI är ett relativt nytt verktyg med fåtal studier gjorda vilket medfört svårigheter att jämföra med andra organisationer i dagsläget – vilka poäng som kan betraktas som bra eller dåliga var således svåra att utvisa. Enligt oss får OSI snarare ses som ett diagnosverktyg i detta skede för att skapa insikt i vad organisationer behöver arbeta med internt. Frågor som varför får Försvarmakten låga poäng för faktorn positiv attityd? Varför personal anställd längre än 10 år tenderar att svara med lägre poäng? Något som

även Jumisko-Pyykkö m.fl. (2022) lyfte och menade att OSI kan användas för exempelvis utvecklingsprogram för enheter som har låga poäng på enskilda faktorer. Vidare har Törmänen m.fl. (2022) föreslagit OSI som ett verktyg för organisationsutveckling med en bottom up approach. Jumisko-Pyykkö m.fl. (2022) menade att OSI kan användas mellan organisationer för att dela med sig av ”best practice” från de organisationer och organisationsdelar som presterar högt.

Jämfört med de få studier som finns där man använt OSI (Törmänen m.fl., 2021., Törmänen m.fl., 2022 & Jumisko-Puukko m.fl., 2022) fann vi att positiv attityd i Försvarsmakten avviker från dessa. Skillnaden från medelvärdet från denna faktor jämfört med övriga faktorer är större i Försvarsmakten. Hämäläinen m.fl. (2014) lyfte flera fördelar med just positiv attityd. Det är en nyckelkomponent för kreativitet och bidrar till att vi blir mer nyfikna och äventyrliga vilket föranleder uppmuntran till nya idéer som bidrar till att vi växer och utvecklas som individer. Vilket Senge (1990) beskrev som en del av det personliga mästerskapet och som lyfts som en av Senges viktigaste discipliner för lärande organisationer enligt Reese (2020). Trots lågt medelvärde på faktorn positiv attityd fick frågan avseende om omgivningen är kreativ ett medelvärde på 3,98 som är ett av de högre vilket enligt oss indikerar att medarbetare upplever omgivningen som kreativ trots lägre poäng på positiv attityd.

Hämäläinen m.fl. (2014) menade även att positiv attityd påverkar omgivningen och ett exempel för detta är ökad systemförståelse. Hämäläinen m.fl. (2014) lyfte att positiva känslor bidrar till en ökad förmåga att se den större bilden och således även se och anpassa oss till de systemen omkring oss. En ökad systemförståelse bidrar även till att vi blir mindre benägna att se oss själva som offer och beskylla andra för saker som går fel. En ökad systemförståelse hjälper oss att se att det kan vara strukturer på arbetsplatsen som formar individens agerande vilken föranleder mer konstruktiv kritik. Senge (1990) exemplifierade detta med ölspelet som är ett utbildningsspel som illustrerar problemen i våra tankesätt. Eftersom de tusentals människor som spelat spelet, med olika bakgrunder (erfarna som oerfarna inom distributionssystem), följer samma beteendemönster, vilka ofta resulterade i kris, så menade Senge på att problemet borde ligga i spelets struktur snarare än hos individen. I vårt resultat valde 44 % att svara med en fyra eller högre på frågan avseende om omgivningen bortförklarar sina misstag och 27 % en femma eller

högre. Vilket enligt oss indikerar på att en stor andel medarbetare upplever att misstag ofta bortförklaras.

5.2 Den svenska Försvarmakten ur ett organisatoriskt perspektiv

I innehållsanalysen kategoriserades svaren från fritextfrågan för att besvara den första frågeställningen: ”*Vilka är Försvarmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt de anställda?*”. Kategoriseringen har utgått ifrån Senges fem discipliner: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Dessa teman kommer att diskuteras nedan.

5.2.1 Tema 1 – Systemtänkande

Respondenterna uppgav att Försvarmakten behöver se hela enheten som ett och inte enbart fokusera på det tjänsteområde där är man själv verkar. Det behöver finnas en öppen kultur mellan enheter och förband samtidigt som en systemförståelse behöver spridas mellan alla nivåer. Precis som Senge, (1990), Smith (2017) och Hansen m.fl. (2020) benämnde systemtänkande som hörnstenen för Senges discipliner menar vi på att respondenternas svar gav stöd för att det även är hörnstenen för den svenska Försvarmakten.

Senge menade på att vikten av ett systemtänkande idag är viktigare än någonsin på grund av den komplexitet som finns och den samhällsutveckling som sker. Respondenterna i studien uppger även att man behöver modernisera kommunikationsfunktionerna utifrån det samhälle vi lever i idag och att det är viktigt att lyssna på lägre nivåer för att skapa en hållbar arbetsmiljö över tid samt skapa förståelse för hur de olika processerna påverkar varandra.

Respondenterna menade på att den svenska Försvarmakten står inför en rad utmaningar kopplat till arbetsmiljön och den höga arbetsbelastningen. Samtidigt menade Senge (1990) på att strukturen i systemen är något vi själva skapar och att problemen snarare ligger i systemen än i enskilda individer eller externa omständigheter. Exempelvis menade Senge (1990) att olika människor producerar liknande resultat när de sätts i likartade system. Detta skulle kunna indikera att det inte är enskilda chefer eller medarbetare som orsakar utmaningarna inom arbetsmiljön utan den strukturen som den svenska Försvarmakten är uppbyggd på. Respondenterna nämnde till exempel att det

finns en mörkarkultur inom Försvarsmakten. Även Hansen m.fl. (2020) menade på att det inte är en enda persons handlingar som ensamt bär skulden för, eller är ansvarig för, en organisations resultat. Snarare är det komplexa system som resulterar i olika resultat.

5.2.2 Tema 2 – Personligt mästerskap

Senge (1990) menade på att många tappar sitt driv och sin entusiasm ju längre tid de är på en arbetsplats och att det är en utmaning för organisationer att engagera medarbetare. Respondenterna uppgav att just detta är en utmaning för den svenska Försvarsmakten. Det är svårt att behålla individer med kompetens och erfarenhet samtidigt som de största utmaningarna ligger inom personalfrågor så som personalsyn, villkor, arbetsmiljö, behålla högpresterande personal, locka nya unga förmågor till organisationen, personalförsörjning med mera.

5.2.3 Tema 3 – Tankemodeller

Senge (1990) menade på att hierarki är ett problem och att det behöver finnas ett fokus på flera olika värderingar varav särskilt två, vilka är öppenhet och saklighet. Försvarsmakten behöver, enligt respondenterna, tillåta nytänkande och lyssna mer och ta in den kunskap som finns på lägre nivåer i organisationen.

Flera respondenter belyste också ett synsätt som utgår ifrån ”så här har vi alltid gjort” och Senge (1990) lyfte att många av de bästa idéerna inte blir förverkligade och att detta beror på invanda föreställningar om hur världen fungerar. Vi behöver utmana dessa invanda föreställningar genom att ompröva och utvärdera tidigare tankemodeller. För att detta ska kunna ske i en organisation behöver organisationen enligt Senge (1990) lära sig nya färdigheter och förändra organisationens arbetssätt, exempelvis rutiner.

5.2.4 Tema 4 – Gemensamma visioner

Hansen m.fl. (2020) menade att gemensamma visioner handlar om att man blir motiverad av att vara en del av något större och att åsidosätta personliga intressen. En av respondenterna beskrev hur chefer kommer och går och att detta bidrar till att de ser om deras eget hus först vilket leder till att verksamheten blir lidande och inte kan utvecklas så som den skulle kunna göra. Detta skulle kunna innebära att organisationen får svårigheter med att skapa en känsla av samhörighet och samverkan. Hartstein och Yackel (2021) fann, i sin studie, stöd för att ledare som arbetade med att skapa gemensamma

visioner skapade förutsättningar för både systemtänkande, förbättrat teamlärande och en kultur som värdesätter medarbetare på samtliga nivåer inom organisationen.

Respondenterna menade på att man behöver tillåta nytänkande och arbeta med möjliggörande i stället för att motarbeta varandra inom organisationen och Senge (1990) menade på att gemensamma visioner utvecklas utifrån ett behov av att känna samhörighet.

5.2.5 Tema 5 – Teamlärande

Respondenterna beskrev att en hög arbetsbelastning, ett högt tempo och stress gör att det är svårt att hitta tid för lärande och att dela kunskap mellan varandra. Detta är något som även Stothard m.fl. (2013) fann stöd för utifrån den taktiska miljön och det höga tempo som den australienska militären har. Respondenterna uppgav vidare att detta påverkar organisationens effektivitet negativt. Senge (1990) menade på att inläring som förmedlas i grupp påverkar organisationen på ett positivt sätt och svaren från respondenterna styrker detta i och med att de menar på att bristen på inläring i grupp påverkar den svenska Försvarsmakten negativt.

Officerare har uppgett att organisatoriska problem gör att de äldre inte kan agera mentorer till yngre kollegor och att det finns en ovilja att lyssna och ta emot erfarenheter från andra. Detta kan bli ett hinder för teamlärande utifrån det Senge (1990) beskrev om välfungerande team. Han menade på att det, i dessa, uppskattas om det finns olika uppfattningar och att de olika medlemmarna förstår att det finns ett värde i att lära sig av varandra. Enligt Senge (1990) behöver gruppen se på varandra som kollegor och jämbördiga för att en dialog ska kunna uppstå och vi menar på att detta kan vara svårt i en organisation där det finns en ovilja till att lyssna på andra. Detta skulle, i längden, kunna innebära att organisationen får svårare att lösa komplexa problem, utveckla kunskap och därigenom även svårare att skapa en helhetsförståelse för organisationens behov. Något som även Senge (1990) beskrev som tre olika aspekter för teamlärande.

5.3 Diskussionssyntes

Diskussionssyntesen fokuserar på att sammanfoga de två delarna som har diskuterats tidigare: Den svenska Försvarsmakten ur ett individuellt perspektiv och den svenska Försvarsmakten utifrån ett organisatoriskt perspektiv. På så sätt kopplas även resultaten av variansanalysen och innehållsanalysen samman.

Vi ser ett mönster i att många svar på den öppna frågan är korta och negativa i stället för konstruktiva och utvecklingsinriktade. Respondenterna skrev mer om vad andra måste göra än vad ”vi som organisation” behöver göra. Samtidigt visade även resultatet att faktorn positiv attityd avviker inom Försvarmakten jämfört med andra studier som använt OSI (Törmänen m.fl., 2021., Törmänen m.fl., 2022 & Jumisko-Puukko m.fl., 2022). Skillnaden från medelvärdet från denna faktor jämfört med övriga faktorer var större i Försvarmakten. Att hitta skillnader mellan hur olika grupper upplever organisationen anser vi vara en fördel för att hitta samband eller exempelvis att kunna identifiera praktiska problem i organisationen. Personalfrågor var återkommande i innehållsanalysen och en fråga man kan ställa sig är: kan det exempelvis vara löner och villkor inom Försvarmakten som gör att personal med längre anställningstid väljer att svara med lägre poäng på enkäten? Ställföreträdande personaldirektören för Försvarmakten lyfte exempelvis den 11 april 2023 på Försvarmaktens intranät (personlig kommunikation, 17 april 2023) att det på sistone varit mer medialt fokus på anställningsvillkor och arbetsituationen i Försvarmakten samt att Försvarmakten behöver fortsatt arbeta med dessa för att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare inom staten.

Hämäläinen m.fl. (2014) lyfte att positiva känslor bidrar till en ökad förmåga att se den större bilden. Något som vi kopplar ihop med att vi upplever att flera av respondenterna saknar förståelse för att man är varandras arbetsmiljö. Senge (1990, s.57) beskrev flera inlärningshandikapp och hur de påverkar vårt sätt att tänka. Det handlar bland annat om hur man identifierar sig med sitt arbete och inte förstår hur man själv påverkar andra aktörer. Vid problem skuldbelägger vi varandra och drar således miste om möjligheten att lära oss av olika erfarenheter. Vi lär oss lite av praktiska erfarenheter där någon annan får konsekvenserna av vårt agerande. I vårt resultat fanns indikationer på att en stor andel medarbetare upplever att misstag ofta bortförklaras.

Vi ställer oss frågande till vilken påverkan detta kan få på förmågan att kunna slutföra uppgifter tillsammans och om det går att kritiskt granska sig själv för att kunna utvecklas om man lägger ansvaret utanför sig själv. Nilsson och Österberg (2022) menade på att en hög arbetsbelastning och uteblivet mentorskap kan leda till en arbetsmiljö som upplevs

som tävlingsinriktad. Detta kan i sin tur leda till att organisationen slutar att fungera som en helhet.

Freeman och Calton (2021) menade på att militära organisationer har en utmaning i att bli lärande organisationer utifrån den hierarkiska strukturen. Bland annat lyfter de att soldater, i krig, måste följa order oavsett om de tycker att det är den bästa lösningen eller inte. Samtidigt menar man på att ledare kan skapa en kommunikationsstruktur som tillåter alla deltagare i organisationen att dela sin kunskap när tiden finns.

6. Slutsats

Detta kapitel avser besvara studiens syfte och frågeställningar. Efter det presenteras studiens teoretiska och praktiska bidrag och sist lämnas förslag till framtida studier.

Syftet med studien var att undersöka vilka styrkor och svagheter som medarbetare upplever i svenska Försvarsmakten utifrån konceptet lärande organisationer. Två frågeställningar formulerades för att besvara syftet och dessa besvaras här nedanför.

6.1 Frågeställning 1

Finns det någon faktor inom organisatorisk systemintelligens som de anställda uppfattar som avvikande inom Försvarsmakten?"

Sammanfattningsvis visade resultatet för studien på att svaren för faktorn positiv attityd sticker ut jämfört med de andra faktorerna. Samtidigt har vi inte funnit så många studier med OSI vilket gör att det är svårt att jämföra resultatet för denna studie med andra organisationer. Vårt underlag visade också att anställningstid har påverkan för hur man upplever organisationen där personal anställd längre än 10 år tenderar svara med lägre poäng på enkäten som helhet med en viss variation mellan olika faktorer. Detta har tidigare studier inte funnit i sina underlag. För olika yrkeskategorier fann vi ingen signifikant skillnad mellan hur de olika grupperna besvarade testet som helhet, för några enskilda faktorer tenderade soldater att svara högre än övriga yrkeskategorier.

6.2 Frågeställning 2

Vilka är Försvarsmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt de anställda?

Vi fann att resultatet från innehållsanalysen styrker att faktorn positiv attityd är ett stort förbättringsområde och att den svenska Försvarsmakten står inför en rad utmaningar kopplat till personalfrågor så som arbetsmiljön och den höga arbetsbelastningen. Arbetstagarna efterlyser ett helhetstänk över organisationen, systemförståelse och moderniserade kommunikationsfunktioner.

Om den svenska Försvarsmakten ska kunna behålla kompetent personal och rekrytera nya förmågor behöver de spetsa till sig och sticka ut som arbetsgivare.

6.3 Teoretiskt bidrag

Vi menar på att studien har bidragit till att undersöka konceptet lärande organisationer i en militär kontext utifrån medarbetarens perspektiv. Utifrån det anser vi även att studien har bidragit till att fortsatt testa verktyget OSI genom att det har använts i en militär kontext där det tidigare inte är använt. Detta då verktyget ännu är relativt nytt och obeprövat.

Eftersom vi, precis som Törmänen m.fl. (2022) och Jumisko-Pyykkö m.fl. (2022), fann stöd för att OSI kan användas som ett verktyg inom organisationsutveckling, menar vi på att studien även bidragit till att stärka synen på OSI som verktyg för organisationsutveckling. Genom att använda OSI kan organisationer ta reda på vad de behöver arbeta med internt och utvecklingsprogram kan startas för enheter som behöver arbeta med enskilda faktorer.

6.4 Praktiskt bidrag

Utifrån resultatet för både OSI och fritextfrågan har vi, som nämnt innan, hittat förbättringsområden som den svenska Försvarsmakten kan arbeta vidare med. Vi menar på att den svenska Försvarsmakten kan utvecklas som lärande organisation genom att aktivt arbeta för att utveckla strukturer som bidrar till ett lärande klimat och detta kan exempelvis göra med hjälp av OSI.

Troligtvis är den svenska Försvarsmaktens förbättringsområden inte något som civila medborgare märker av i fredstid. Däremot märks det för de anställda och vi menar på att det i förlängningen kan påverka Sveriges förmåga att försvara sig i krigstid. Genom att lyfta in de förbättringsområden som vi har identifierat i planen för analyser av den svenska Försvarsmakten och dess förmågor (DS 2014:20) kan en djupare förståelse fås för vilka åtgärder som behövs vidtas för att den svenska Försvarsmakten ska vara flexibel och modern i sin struktur. Något som efterfrågades i Perspektivstudie 2022 (Försvarsmakten, 2022).

Avslutningsvis menar vi att Stothards m.fl. (2013) påstående ”*Learning within, and by, organisations is not merely a ‘nice to have’ - it is critical to improving organisational performance. Individual, team (or collective) and organisational level learning have all been linked to improved organisational performance*” även gäller den svenska Försvarsmakten. Verktygen som finns såsom DLOQ och OSI ger oss möjlighet att mäta, följa upp och göra aktiva åtgärder för att förbättra de olika lärande aspekterna i en organisation.

6.5 Förslag till fortsatta studier

Studien har väckt flera idéer för framtida studier inom lärande organisationer. Törmänen m.fl. (2022) lyfte exempelvis att OSI kan användas mellan organisationer för implementera ”best practices” – vi anser att det skulle vara intressant att jämföra olika förbandsdelar mot varandra vilket skulle ställa högre krav på ett större underlag. I frågeställningarna hade det även varit intressant att lägga till kategorier och jämföra resultatet mellan de som sitter i chefsbefattning och icke-chefsbefattning.

För att få en djupare förståelse för den svenska Försvarsmakten som lärande organisation kan framtida studier, med fördel, kompletteras med djupintervjuer.

6. Källförteckning

6.1 Vetenskapliga artiklar

Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *Learning Organization*, 10(2), 74–82.

<https://doi.org/10.1108/09696470910462085>

Aspin, D. N., & Chapman, J. D. (2000). Lifelong learning: Concepts and conceptions. *International Journal of Lifelong Education*, 19(1), 2–19.

<https://doi.org/10.1080/026013700293421>

Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458.

<https://doi.org/10.2307/2393203>

Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593–609. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0026>

Bui, H. T. M. (2020). From the fifth discipline to the new revolution: what we have learnt from Senge's ideas over the last three decades. *The Learning Organization*, 27(6), 495–504. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0062>

Fisher, G. (2000). Lifelong Learning – More than Training. *Journal of Interactive Learning Research*. 11(3), 265-294.

Freeman, T. E., & Calton, M. A. (2021). Building military learning organizations: many birds, one stone. *The Learning Organization*, 28(3), 257–269.

<https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0181>

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109.

Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575.

[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)

Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization : Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *The Learning Organization*, 27(1), 65–74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

Hartstein, B., & Yackel, E. (2021). The United States Army Medical Command, becoming a learning organization. *The Learning Organization*, 28(3), 283–297.

<https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0038>

Hasson, H., Tafvelin, S., & von Thiele Schwarz, U. (2013). Comparing employees and Managers' perceptions of organizational learning, health, and work performance. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 163–176.

<https://doi.org/10.1177/1523422313475996>

Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54–64. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0137>

Hsu, S.-W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization? : Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. *The Learning Organization*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>

Hämäläinen, R. P., Saarinen, E., & Tormanen, J. (2018). Systems Intelligence: A Core Competence for Next-Generation Engineers? *2018 IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE), Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE), 2018 IEEE International Conference On*, 641–644. <https://doi.org/10.1109/TALE.2018.8615247>

Israel, G.D. (1992) Determining Sample Size. *University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences*.

Jumisko Pyykko, S., Törmänen, J., Vanni, K., Hämäläinen, R.P., & Saarinen, E. (2022). Systems Intelligence, Perceived Performance and Wellbeing. *Human Factors, Business Management and Society*.

Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177–193.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>

Laal, M., & Salamati, P. (2012). Lifelong learning; why do we need it? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 399–403.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.073>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132.
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Nilsson, J., & Österberg, J. (2022). Professional Socialization During Restructuring: A Study of Workload and Career Time. *Armed Forces and Society*, 48(4), 872–891.
<https://doi.org/10.1177/0095327X211022225>

López, S.P., Peón, J.M.M., & Ordás, C.J.V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>

Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2019). The journey of team learning since “The Fifth Discipline.” *The Learning Organization*, 27(1), 42–53.
<https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0144>

Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization*, 27(1), 75–80. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-244>

Saarinen, E., & Hämäläinen, R. P. (2004). Systems intelligence: Connecting engineering thinking with human sensitivity. In *Systems intelligence – discovering a hidden competence in human action and organizational life* (pp. 1–29). Helsinki University of Technology.

Stothead, C., Talbot, S., Drobnjak, M., & Fischer, T. (2013). Using the DLOQ in a Military Context: Culture Trumps Strategy. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 193-206–206. <https://doi.org/10.1177/1523422313477592>

Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management*. 5. 28–36. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205040>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Törmänen, J., Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2016). Systems intelligence inventory. *The Learning Organization*, 23(4), 218–231. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2016-0006>

Törmänen, J., Saarinen, E., & Hämäläinen, R. P. (2022). On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 249-272–272. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21455>

Walker, J. (2001). Lifelong Learning and the Learning Organization. In: Aspin, D., Chapman, J., Hatton, M., Sawano, Y. (eds) *International Handbook of Lifelong Learning*. Springer International Handbooks of Education, vol 6. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0916-4_31

Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29–29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>

Örtenblad, A. (2018), "What does "learning organization" mean?", *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

6.2 Böcker

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB

De Veaux, R., Velleman, P., & E. Bock, D. (2015). *Stats: Data and Models, Global edition*. (4. uppl). Pearson.

Fejes, A. & Thornberg, P. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Liber AB.

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 11.0 update*. (4.ed.) Allyn and Bacon.

Hämäläinen, P. R., Jones, R & Saarinen, E. (2014) *Being better better - living with systems intelligence*. Aalto University Publications.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (Andra upplagan). Studentlitteratur.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991, 1996) *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill.

Senge, P. (1990). *Den femte diciplinen*. Thomson Fakta AB.

6.3 Övrig litteratur

DS 2014:20 (DS 2014:20). *Försvaret av Sverige: Starkare försvar för en osäker tid*. <https://www.regeringen.se/contentassets/7f2ab5930a3c49c38f4ade73eca07475/forsvaret-av-sverige---starkare-forsvar-for-en-osaker-tid>

Försvarsmakten (2022). *Försvarsmaktens perspektivstudie 2022: Ett starkare försvar för en utmanande framtid*. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/perspektivplan/perspektivstudie-2022-forsvarsmakten.pdf>

Garvin, D. (1993). *Building a Learning Organization*. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Goss-Sampson, M. A. (2022). *Statistical Analysis in JASP 0.16.1: A Guide for Students*. <https://jasp-stats.org/wp-content/uploads/2022/04/Statistical-Analysis-in-JASP-A-Students-Guide-v16.pdf>

Regeringen (2022a). *Rysslands invasion av Ukraina*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/rysslands-invasion-av-ukraina/>

Regeringen (2022b). *Sveriges väg in i Nato*. (Regeringen, 2022b) <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/sverige-och-nato/>.

Regeringen. (30 juni 2022). *Uppdrag att genomlysa utbildningsutbudet för livslångt lärande och omställning*. <https://www.regeringen.se/regeringsuppdrag/2022/06/uppdrag-att-genomlysa-utbildningsutbudet-for-livslangt-larande-och-omstallning/>

OECD. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>.

Smith, M. K. (2017). 'The learning organization', *The encyclopedia of pedagogy and informal education*. Hämtad den 27 januari 2023 från <https://infed.org/mobi/the-learning-organization/>

Törmänen, J. (2021). *Systems Intelligence – Measurement and Modelling*. [Doctoral Thesis, Aalto University]. Aalto University. [http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0468-](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0468-4)

4

Österberg, J (29 september 2022). *Tuff start i yrkeslivet för nya officerare.*

<https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2021-09-29-tuff-start-i-yrkeslivet-for-nya-officerare.html>

Bilagor

Bilaga 1 – Organizational System Intelligence scale (OSI)

#	Factor	Direction	Item (original)	Item (vår översättning)
1	Systemic Perception	+	In my organization, people form a rich overall picture of situations	I min organisation så bildar människor en omfattande översiktsbild över situationer
2	Systemic Perception	+	In my organization, people easily grasp what is going on	I min organisation så uppfattar människor lätt vad som pågår
3	Systemic Perception	+	In my organization, people see what is essential in a given situation	I min organisation så vet människor vad som är viktigt i en given situation
4	Systemic Perception	+	In my organization, people keep both the details and the big picture in mind	I min organisation så har människor både detaljer och helhetsbilden i åtanke
5	Attunement	+	In my organization, people approach each other with warmth and acceptance	I min organisation så möter människor varandra med värme och acceptans
6	Attunement	+	In my organization, people take into account what others think of the situation	I min organisation så har människor i åtanke vad andra tycker om en situation
7	Attunement	+	In my organization, people are fair and generous with people from all walks of life	I min organisation så är människor rättvisa och tillmötesgående mot människor ifrån alla bakgrunder
8	Attunement	+	In my organization, people let others have a voice	I min organisation så tillåts människor att uttrycka sina åsikter
9	Attitude	-	In my organization, people explain away their mistakes	I min organisation så bortförklarar människor sina misstag
10	Attitude	+	In my organization, people have a positive outlook on the future	I min organisation så har människor en positiv syn på framtiden
11	Attitude	-	In my organization, people easily complain about things	I min organisation så klagar människor lätt om saker

12	Attitude	-	In my organization, people let problems in their surroundings get them down	I min organisation så tillåter personer att de påverkas negativt av problem i deras omgivning
13	Spirited Discovery	+	In my organization, people like to play with new ideas	I min organisation så gillar människor att utforska nya idéer
14	Spirited Discovery	+	In my organization, people look for new approaches	I min organisation så letar människor efter nya tillvägagångssätt
15	Spirited Discovery	+	In my organization, people like to try out new things	I min organisation så gillar människor att testa nya saker
16	Spirited Discovery	+	In my organization, people act creatively	I min organisation så är människor kreativa
17	Reflection	+	In my organization, people view things from many different perspectives	I min organisation så ser människor saker ur olika perspektiv
18	Reflection	+	In my organization, people pay attention to what drives their behaviour	I min organisation så är människor uppmärksamma på vad som påverkar deras beteende
19	Reflection	+	In my organization, people think about the consequences of their actions	I min organisation så tänker människor på vilka konsekvenser deras handlingar har
20	Reflection	+	In my organization, people make strong efforts to grow as a person	I min organisation så anstränger människor sig för att utvecklas som personer
21	Wise Action	+	In my organization, people are willing to take advice	I min organisation så är människor villiga att ta emot råd
22	Wise Action	+	In my organization, people take into account that achieving good results can take time	I min organisation så har människor i åtanke att det kan ta tid att uppnå bra resultat
23	Wise Action	+	In my organization, people are wise in their judgements	I min organisation har människor god omdömesförmåga
24	Wise Action	+	In my organization, people keep their cool even under pressure	I min organisation så håller sig människor lugna även under stress
25	Positive Engagement	+	In my organization, people actively	I min organisation så bidrar människor aktivt

		contribute to the shared atmosphere	till den gemensamma atmosfären/stämningen	
26	Positive Engagement	+	In my organization, people praise others for their achievements	I min organisation så berömmar människor varandra för deras prestationer
27	Positive Engagement	+	In my organization, people are good at alleviating tension in difficult situations	I min organisation så är människor bra på att lindra spänningar i svåra situationer
28	Positive Engagement	+	In my organization, people bring out the best in others	I min organisation så tar människor fram det bästa i varandra
29	Effective Responsiveness	+	In my organization, people prepare themselves for situations to make things work	I min organisation så förbereder människor sig för situationer för att få dem att fungera lättare
30	Effective Responsiveness	-	In my organization, people easily give up when facing difficult problems	I min organisation så ger människor lätt upp när de möts av svåra problem
31	Effective Responsiveness	+	In my organization, people put first things first	I min organisation så vet människor hur de skall prioritera sina arbetsuppgifter
32	Effective Responsiveness	+	In my organization, when things do not work, people take action to fix them	I min organisation så försöker människor lösa problemet när något inte fungerar

(Table A1, Törmänen et.al., 2022)

Bilaga 2 – Enkäten vi skickat ut

Länk till enkäten: <https://forms.gle/MBDPuwN2QiYgZWCA9>

Frågor utifrån OSI (likert 0-6)

- I min organisation så bildar människor en omfattande översiktsbild över situationer*
- I min organisation så uppfattar människor lätt vad som pågår*
- I min organisation så vet människor vad som är viktigt I en given situation*
- I min organisation så har människor både detaljer och helhetsbilden I åtanke*
- I min organisation så möter människor varandra med värme och acceptans*
- I min organisation så har människor I åtanke vad andra tycker om en situation*
- I min organisation så är människor rättvisa och tillmötesgående mot människor ifrån alla bakgrunder*
- I min organisation så tillåts människor att uttrycka sina åsikter*
- I min organisation så bortförklarar människor sina misstag*
- I min organisation så har människor en positiv syn på framtiden*
- I min organisation så klagar människor lätt om saker*
- I min organisation så tillåter personer att de påverkas negativt av problem I deras omgivning*
- I min organisation så gillar människor att utforska nya idéer*
- I min organisation så letar människor efter nya tillvägagångssätt*
- I min organisation så gillar människor att testa nya saker*
- I min organisation så är människor kreativa*
- I min organisation så ser människor saker ur olika perspektiv*
- I min organisation så är människor uppmärksamma på vad som påverkar deras beteende*
- I min organisation så tänker människor på vilka konsekvenser deras handlingar har*
- I min organisation så anstränger människor sig för att utvecklas som personer*
- I min organisation så är människor villiga att ta emot råd*
- I min organisation så har människor I åtanke att det kan ta tid att uppnå bra resultat*
- I min organisation har människor god omdömesförmåga*
- I min organisation så håller sig människor lugna även under stress*
- I min organisation så bidrar människor aktivt till den gemensamma atmosfären/stämningen*
- I min organisation så berömmar människor varandra för deras prestationer*
- I min organisation så är människor bra på att lindra spänningar I svåra situationer*
- I min organisation så tar människor fram det bästa I varandra*
- I min organisation så förbereder människor sig för situationer för att få dem att fungera lättare*
- I min organisation så ger människor lätt upp när de möts av svåra problem*
- I min organisation så vet människor hur de skall prioritera sina arbetsuppgifter*
- I min organisation så försöker människor lösa problemet när något inte fungerar*

Bakgrundsfrågor

Vilken yrkeskategori tillhör du? (Soldat GSS/K, Officer OF, Civil CVA T eller Specialistofficer SO)

Hur länge har du arbetat inom Försvarmakten? (Mindre än 1 år, 1-3 år, 3-5 år, 5-10 år samt 10 år eller mer)

Vilket förband (OrgE) tillhör du? (Fritext)

Fritextfråga

Vilken eller vilka är Försvarmaktens största utmaningar för att sprida och dela kunskap inom organisationen enligt dig?