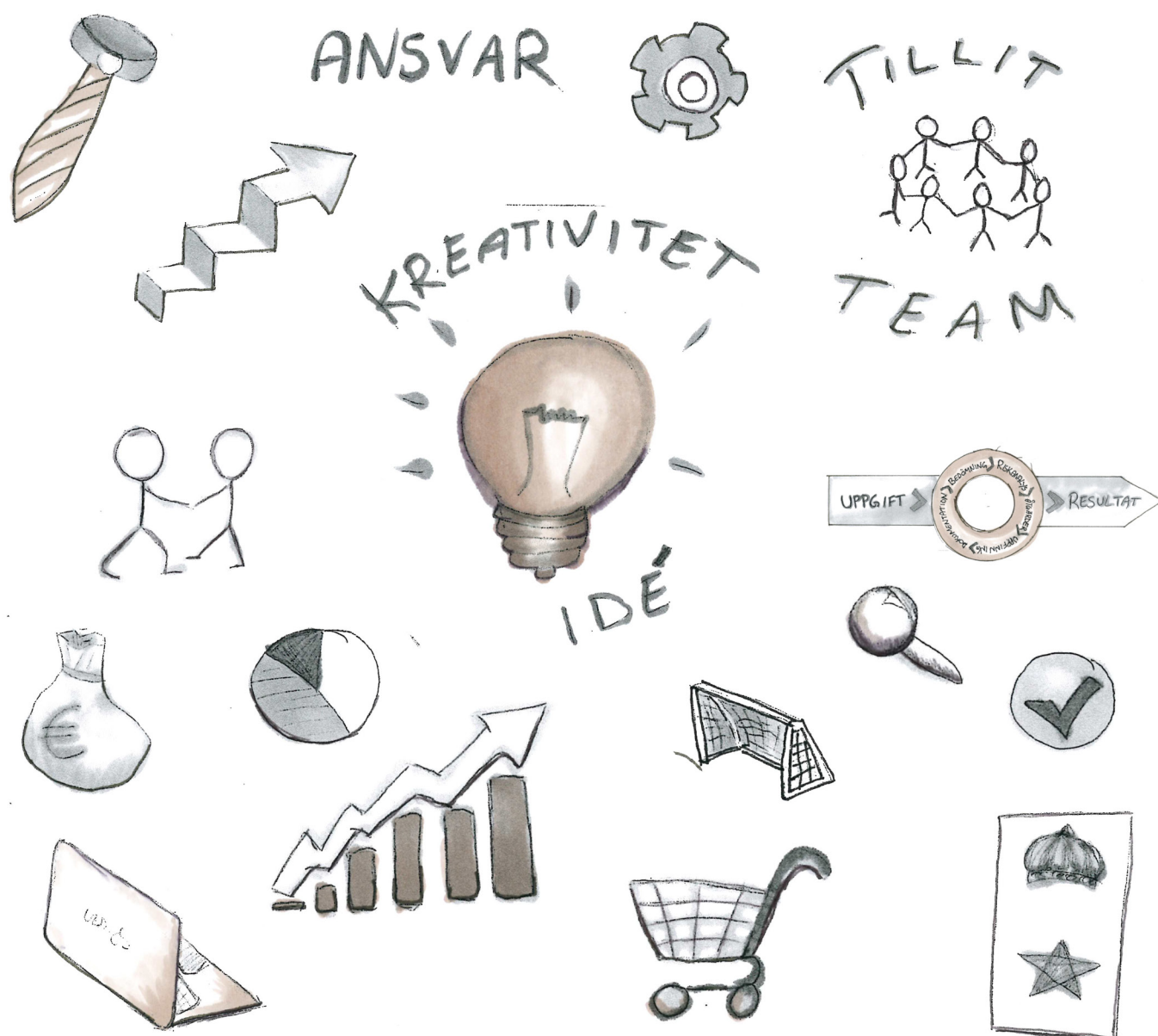


Sätt ett mål, tillsätt resurser, stå inte i vägen

Om införande av moderna arbetssätt vid mottagning
och integration av IT-system inom Försvarsmakten

JOHAN NORDSTRÖM, JONAS HERKEVALL, MOAMIA GIDESKOG



Johan Nordström, Jonas Herkevall, Moamia
Gideskog

Sätt ett mål, tillsätt resurser, stå inte i vägen

Om införande av moderna arbetssätt vid mottagning och
integration av IT-system inom Försvarsmakten

Titel	Sätt ett mål, tillsätt resurser, stå inte i vägen – Om införande av moderna arbetssätt vid mottagning och integration av IT-system inom Försvarsmakten
Title	Set a Goal, Allocate Resources, Don't Get in the Way – On the Implementation of Agile methods in the Reception and Integration of IT Systems within the Swedish Armed Forces
Rapportnr/Report no	FOI-R--5774--SE
Månad/Month	September
Utgivningsår/Year	2025
Antal sidor/Pages	119
ISSN	1650-1942
Uppdragsgivare/Client	Försvarsmakten
Forskningsområde	Övrigt
FoT-område	Inget FoT-område
Projektnr/Project no	E716231
Godkänd av/Approved by	Emil Hjalmarsson
Ansvarig avdelning	Cyberförsvar och ledningsteknik

Bild/Cover: Moamia Gideskog, FOI

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk, vilket bl.a. innebär att citering är tillåten i enlighet med vad som anges i 22 § i nämnd lag. För att använda verket på ett sätt som inte medges direkt av svensk lag krävs särskild överenskommelse.

This work is protected by the Swedish Act on Copyright in Literary and Artistic Works (1960:729). Citation is permitted in accordance with article 22 in said act. Any form of use that goes beyond what is permitted by Swedish copyright law, requires the written permission of FOI.

Sammanfattning

Rapporten redovisar en fortsättning på ett tidigare projekt om effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem och utvärderar införandet av så kallade moderna arbetssätt inom FMTIS vid mottagning och integration av två IT-system.

Rapporten baseras på intervjuer och enkäter med två försöksgrupper som infört moderna arbetssätt och en kontrollgrupp. Intervjuer har även genomförts med olika intressenter, bl.a. materielområdesansvarig och systemanvändare.

Resultatet visar att moderna arbetssätt; inspirerade av olika former av agila metoder, tillitsbaserat ledarskap och tidigare framtagna principer och förhållningssätt för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem; har lett till ökad effektivitet, högre arbetsglädje, bättre samarbete och högre kvalitet. De genomförda studierna visade att även om de ursprungligt framtagna förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration sannolikt leder till en ökad effektivitet, fanns det ett visst utrymme för mindre justeringar. De slutliga sju förhållningssätten är: (1) anskaffning är ett komplext, lömskt och öppet problem, (2) stödjande organisationskultur, (3) målfokus, helhetssyn och anpassade processer, (4) uppföljning för lärande, (5) kompetens över tid, (6) samarbete med intressenter, och (7) hänsyn till osäkerhet och förmåga till förändring. Slutsatsen från studien är att moderna arbetssätt leder till en förbättrad effektivitet, men att organisatoriska och kulturella förändringar krävs för att potentialen ska realiseras fullt ut.

Nyckelord: Anskaffning; mottagning; integration; ledningsstödsystem; IT-system; effektivitet; agila arbetssätt

Summary

This report constitutes a continuation of a previous project aimed at improving the acquisition and integration of command and control systems. It evaluates the implementation of so-called modern working methods within the Swedish Armed Forces.

The study is based on interviews and surveys conducted with two workgroups that had adopted modern working methods, alongside a control group. These data were supplemented by interviews with various stakeholders.

The findings suggest that modern working methods—drawing on agile practices, trust-based leadership, and previously established principles for more effective system acquisition and integration—have contributed to increased efficiency, enhanced job satisfaction, improved collaboration, and higher quality outcomes. The conducted studies further demonstrated that, while the originally formulated approaches to more effective acquisition and integration are likely to result in increased effectiveness and efficiency, there was some room for improvement. The revised final seven guiding principles are as follows: (1) treat acquisition as a complex issue; (2) foster a supportive organisational culture; (3) focus follow-ups on relevant factors; (4) have clear goals, holistic perspectives, and adapted processes; (5) ensure access to necessary competencies; (6) engage closely with stakeholders; and (7) address uncertainties and adopt an adaptive, incremental approach.

Keywords: Acquisition; adoption; integration; command and control systems; IT systems; effectiveness; agile methods

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	FÖRHÅLLNINGSSÄTTEN FÖR EFFEKTIVARE ANSKAFFNING OCH INTEGRATION	7
1.2	RAPPORTENS SYFTE OCH MÅL	8
1.3	GENOMFÖRANDE	8
1.4	DISPOSITION OCH LÄSREKOMMENDATIONER	8
2	METOD	11
2.1	INTERVJUSTUDIE	11
2.2	KOMPLETTERANDE INTERVJUER.....	12
2.3	ENKÄTUNDERSÖKNING.....	13
2.4	MENTIMETERUNDERSÖKNING	15
3	UTFALL AV MODERNA ARBETSSÄTT	17
3.1	EFFEKTIVITET	17
3.2	TRIVSEL PÅ ARBETSPLATSEN.....	19
3.3	KOMPETENSUTVECKLING	20
3.4	DISKUSSION.....	21
4	MODERNA ARBETSSÄTT OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTTEN	23
4.1	ETT KOMPLEXT, LÖMSKT OCH ÖPPET PROBLEM	23
4.2	TILLITS- OCH INNOVATIONSKULTUR.....	24
4.3	MÅLFOKUS	32
4.4	UPPFÖLJNING FÖR LÄRANDE.....	37
4.5	KOMPETENS ÖVER TID	41
4.6	SAMARBETE MED INTRESSETER.....	44
4.7	HÄNSYN TILL OSÄKERHET	47
4.8	FÖRMÅGA TILL FÖRÄNDRING	49
5	MODIFIERADE FÖRHÅLLNINGSSÄTT FÖR EFFEKTIVARE ANSKAFFNING OCH INTEGRATION	55
6	AVSLUTANDE DISKUSSION.....	61
6.1	FÖRSÖKSGRUPPERNAS VILJA OCH AMBITION	61
6.2	MODERNA ARBETSSÄTT I PRAKTIKEN	62
6.3	RAPPORTENS MÅLSÄTTNINGAR	63
6.4	METODDISKUSSION	64
7	SLUTSATSER.....	67
	REFERENSER	69
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDER.....	71
	INTERVJUGUIDE 2022.....	71
	INTERVJUGUIDE 2024.....	72
	INTERVJUGUIDE KOMPLETTERANDE INTERVJUER 2025.....	74
	BILAGA 2 – ENKÄTUNDERSÖKNING	77
	ENKÄTUTFORMNING	77
	ENKÄTRESULTAT	96
	BILAGA 3 – MENTIMETERUNDERSÖKNING	115
	SKATTNINGSFRÅGOR	115
	HINDER FÖR LÄRANDE	118

1 Inledning

Jag tror att det är naivt. Det jag inbillar mig är att en del av den här organisationen och den här traditionella förvaltningen går i någon sorts tro om att vid ett förändrat läge kommer den här traditionella processen att helt plötsligt börja fungera så mycket snabbare.

Intervjuperson ur försöksgrupp 1 (2024)

Att motta och integrera IT-system i Försvarsmakten är en komplex uppgift. Tidigare erfarenheter visar att det ofta uppstår problem, exempelvis förseningar och kostnadsöverskridanden. Dessutom har systemen som levererats ofta visat sig vara otillräckligt anpassade till användarnas behov och till andra befintliga system.

Totalförsvarets forskningsinstitut genomförde under åren 2018–2020 på uppdrag av Försvarsmakten ett forsknings- och teknikutvecklingsprojekt (FoT-projekt) som syftade till att identifiera metoder för att effektivisera anskaffning och integration av ledningsstödsystem. Projektet mynnade ut i rekommendationer i form av 22 principer för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem (Nordström m.fl., 2019). Dessa 22 principer kom senare att omformuleras till åtta förhållningssätt (Nordström, m.fl. 2020; 2023b).

I syfte att förbättra effektiviteten i samband med mottagning och integration av två IT-system har Försvarsmaktens telekommunikations- och informationssystemförband (FMTIS) infört nya arbetssätt – *moderna arbetssätt*¹. Dessa moderna arbetssätt har inspirerats av uppdragstaktik, verksamhetstjänande ledarskap², tillitsbaserad ledning och styrning samt metodik från civil produktionsindustri, exempelvis agila metoder, DevOps, Scrum, Scrumban, Extreme programming (XP), Lean software development och Scaled agile framework (SAFe), men även av principerna och förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem från Nordström m.fl. (2019; 2020).

Denna rapport redovisar resultat från en utvärdering av införandet av moderna arbetssätt samt förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem.

1.1 Förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration

De åtta förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem innebär i korthet följande³:

- Att anskaffning av ledningssystem bör betraktas som *ett komplext, lömskt och öppet problem*.
- Det krävs en *tillits- och innovationskultur* för att på ett effektivt sätt hantera komplexa, lömska och öppna problem.
- För att uppnå effektivitet krävs *målfokus* snarare än fokus på att följa processer.
- Effektivare anskaffning och integration kräver en *uppföljning för lärande*, det vill säga en uppföljning som fokuserar på vad som behöver göras för att nå målen.
- Det behöver säkerställas att det finns erforderlig *kompetens över tid*.
- *Samarbete med intressenter* krävs för att underlätta hanteringen av anskaffningsproblemets komplexitet.
- Det behöver tas *hänsyn till osäkerhet*, vilket bland annat innebär att planeringen inte kan vara mer detaljerad än vad osäkerheterna tillåter.
- Det behöver finnas en *förmåga till förändring* för att möta de omvärldsförändringar som sker och de osäkerheter som finns.

¹ I slutet av 2024 började begreppet *moderna arbetssätt* att fasas ut till förmån för benämningen *nya arbetssätt*.

² Eng. Servant leadership

³ Namnen på respektive förhållningssätt så som de anges i Nordström m.fl. (2023) har skrivits med kursiv text.

De olika förhållningssätten kommer att beskrivas mer utförligt i kapitel 4 i samband med att resultaten från den genomförda utvärderingen redovisas.

1.2 Rapportens syfte och mål

Syftet med denna rapport är att öka Försvarsmaktens förmåga att anskaffa, motta och integrera ledningsstöds- och IT-system. Rapportens mål är att beskriva insikter och resultat från arbete med att

- 1) utvärdera i vilken utsträckning moderna arbetssätt följer principerna och förhållningssätten från Nordström m.fl. (2019; 2020; 2023b) i samband med mottagning och integration av IT-system inom FMTIS
- 2) utvärdera den verksamhet som FMTIS bedriver avseende mottagande och integration av de två IT-systemen där moderna arbetssätt används mot bakgrund av principerna och förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration
- 3) utvärdera om de principer och förhållningssätt som togs fram inom det tidigare FoT-projektet verkligen leder till ökad effektivitet
- 4) vidareutveckla och förbättra förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration utifrån de erfarenheter och lärdomar som gjorts under utvärderingarna.

1.3 Genomförande

Projektet har genomförts i form av fallstudie i samarbete med representanter för FMTIS (Nordström m.fl., 2023a). De inslag av aktionsforskning som planerats har dock uteblivit, främst på grund av förändrade möjligheter för arbetsgrupperna vid FMTIS att ta emot forskargruppen i sin dagliga verksamhet. Den ursprungliga planen har därför delvis övergivits och den datainsamling som krävts för utvärdering av arbetsgruppernas erfarenheter av moderna arbetssätt, principerna och förhållningssätten har istället baserats på intervjuer och enkäter snarare än observationer av hur arbetet bedrevs i praktiken.

1.4 Disposition och läsrekommendationer

För den läsare som snabbt önskar ta del av rapportens slutsatser rekommenderas att kapitel 1, 5, 6 och 7 läses. För personer som ska arbeta med organisationsförändringar rekommenderas att även resultatkapitlen (kapitel 3 och 4) läses eftersom de ger en ökad förståelse för problematiken.

Kapitel 2 innehåller en beskrivning av vilka undersökningar som genomförts inom ramen för detta arbete samt vilka metoder som använts för undersökningarna. Detta kapitel är föredragsvis av intresse för läsare som önskar läsa om den vetenskapliga metod arbetet baserats på.

Kapitel 3 fokuserar på rapportens första mål och innehåller en beskrivning av vad införandet av moderna arbetssätt på FMTIS har resulterat i med avseende på effektivitet, trivsel på arbetsplatsen samt kompetensutveckling. Kapitlet avslutas med en diskussion.

Kapitel 4 fokuserar på rapportens andra och tredje mål och innehåller resultat och diskussion från intervju-, enkät- och mentimeterundersökningar avseende vart och ett av de åtta förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem.

Kapitel 5 fokuserar på rapportens fjärde mål och redovisar sju modifierade förhållningssätt för en effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem⁴.

⁴ De modifierade förhållningssätten omfattar mindre justeringar av de åtta förhållningssätt som återfinns i Nordström m.fl. (2020) och Nordström m.fl. (2023b) utifrån resultaten i denna rapport.

Kapitel 6 innehåller en avslutande diskussion av de resultat som framkommit genom de olika undersökningarna och även en diskussion kring den valda metoden för studien.

Kapitel 7 redovisar slutsatser avseende införandet av moderna arbetssätt på FMTIS och förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem.

Bilagorna innehåller mer detaljerad information och resultat från enkät och mentimeterundersökningarna som genomförts och vänder sig främst till de läsare som önskar granska studiens vetenskapliga metod kritiskt eller önskar få djupare förståelse för rapportens resultat.

2 Metod

Man visste när man gjort G1 till G2 – det kommer inte bli så här när man börjar bygga produkten i G3.

Intervjuperson ur försöksgrupp (FG) 2 (2022)

Rapportens resultat, diskussion och slutsatser grundar sig i huvudsak på fyra undersökningar. I detta kapitel presenteras de metoder som använts för dessa undersökningar som omfattar två intervjustudier genomförda år 2022 respektive 2024 samt två enkätundersökningar genomförda 2023 respektive 2024.

I båda enkätundersökningarna och intervjustudien år 2024 ingick två arbetsgrupper från FMTIS som arbetade enligt moderna arbetssätt och en kontrollgrupp som arbetade med mer traditionella arbetssätt enligt fastställda processer. I intervjustudien 2022 ingick enbart de två arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt.

För att verifiera de uttalanden som de två arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt har ytterligare tre intervjuer genomförts med beställare och mottagare av de två IT-systemen samt materielområdesansvarig. Som komplement till dessa undersökningar har även data från en mentimeterundersökning i samband med en temadag använts som underlag för rapportens slutsatser.

2.1 Intervjustudie

Intervjustudien omfattade sammanlagt fem semistrukturerade gruppintervjuer och genomfördes i två omgångar. Den första omgången genomfördes i december 2022 och omfattade två arbetsgrupper som vid tillfället relativt nyligen hade börjat arbeta enligt moderna arbetssätt (i fortsättningen benämnda *försöksgrupp(e)r* $n(a)^5$). Uppföljande intervjuer med försöksgrupperna (dock inte med exakt samma individer) genomfördes i maj 2024. Syftet med denna senare intervjuomgång var att få en uppfattning om hur grupperna upplevde att moderna arbetssätt hade påverkat arbetet över tid. I maj 2024 genomfördes även en intervju med en kontrollgrupp. Kontrollgruppen bestod av fyra personer som inte hade infört moderna arbetssätt utan arbetade enligt Försvarmaktens ordinarie processer. Syftet med att intervjua kontrollgruppen var att möjliggöra jämförelser mellan grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt och kontrollgruppen.

2.1.1 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna 2022 genomfördes av två forskare från FOI. Den ena fungerade som intervjuledare och ställde frågor medan den andra i huvudsak förde anteckningar. Vid intervjuerna 2024 var tre forskare närvarande där en var primär intervjuledare och ställde frågor utifrån en intervjuguide, en forskare var assisterande intervjuledare och ställde kompletterande frågor samt gjorde en del anteckningar, medan den tredje forskaren ansvarade för att göra anteckningar. Samtliga fyra intervjuer med arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt spelades in och genomlysning av ljudupptagningarna har gjorts i efterhand av en forskare. I samband med dessa genomlysningar transkriberades vissa partier av intervjuerna som bedömdes vara av särskild relevans för den efterföljande analysen. Intervjun med kontrollgruppen spelades inte in på grund av att forskargruppen inte fick tillåtelse att ta upp ljud i den aktuella lokalen av säkerhetsskyddsskäl. Intervjuguiderna som låg till grund för frågorna som ställdes under intervjuerna återfinns i bilaga 1.

⁵ Begreppet *försöksgrupp* används här i den vetenskapliga betydelsen, d.v.s. i motsats till *kontrollgrupp*, och inte i betydelsen att moderna arbetssätt har införts på försök.

2.1.2 Analys av intervjudata

Intervjuanteckningarna kodades och tematiserades utifrån de förhållningssätt som tidigare tagits fram inom FoT-projektet om effektiv anskaffning och integration av ledningsstödsystem (Nordström m.fl., 2019). Analyserna gjordes utifrån dessa förutbestämda teman för att möjliggöra jämförelser mellan det teoretiska ramverket (förhållningssätten) och intervjupersonernas erfarenheter från arbete enligt moderna arbetssätt.

Kodningen av intervjuanteckningarna genomfördes med mjukvaran Nvivo 14. Kodningen av intervjuerna gjordes på ett sådant sätt att det skulle möjliggöra jämförelser från det inledande arbetet enligt moderna arbetssätt (intervjuerna 2022) och efter en längre tids arbete med moderna arbetssätt (intervjuerna 2024). När alla anteckningar kodats mot förhållningssätten gjordes korsreferensanalyser för att se vilka arbetsgrupper som sagt vad om de olika förhållningssätten.

2.1.3 Citering av intervjupersoner

De citeringar av intervjupersoner som gjorts i denna rapport baseras på transkriberingar av ljudupptagningar. Transkriberingarna har i mindre utsträckning redigerats för ökad läsbarhet och tydlighet. Detta innebär att de exakta orden har transkriberats men att pauser, tveksamheter (till exempel att intervjupersonen påbörjar en mening, avbryter sig och sedan inleder meningen på ett annat sätt) och ljud (till exempel äh, öh, hm) har utelämnats. För att det inte ska vara möjligt att härleda vilka intervjupersonerna är, vilka objekt som intervjuerna avser eller vilka organisationsenheter som omtalas har dock ord som skulle avslöja dessa ersatts med en, inom hakparentes placerad, beskrivning av vilken typ av ord som utesluts. Exempelvis skulle yttrandet ”Precis som Adam sa” skrivas som ”Precis som [namn] sa”. För att underlätta för läsarna att förstå citaten har i vissa fall ord som inte yttrats av intervjupersonerna lagts till av rapportförfattarna, det kan exempelvis handla om att förklara en hänvisning till ett tidigare yttrande då intervjupersonen inleder en mening med ”det”. Även sådana ord har placerats inom hakparentes.

I de dialoger mellan flera personer som återgetts i citatform har det refererats till de olika intervjupersonerna som intervjuperson 1, intervjuperson 2 och så vidare. För försvåra identifiering av enskilda intervjupersoner har numreringen av intervjupersonerna börjat om från början vid varje ny återgiven dialog. Detta innebär således att ”intervjuperson 1” på sida 17 inte nödvändigtvis är samma person som ”intervjuperson 1” på sida 50.

2.2 Kompletterande intervjuer

Under intervjuerna med de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt beskrev försöksgrupperna vilka positiva effekter införandet av moderna arbetssätt haft på bland annat arbetets effektivitet och kvalitet. För att verifiera försöksgruppernas uttalanden genomfördes under första halvåret 2025 korta kompletterande intervjuer med enskilda individer som representerade olika intressenter (Tabell 1).

Tabell 1: Genomförda verifierande intervjuer.

Typ av intressent	Antal försöksgrupper som intervjun avser	Intervjuns längd
Beställare	1	24 min
Mottagare	1	15 min
Materielområdesansvarig	2	27 min

En kompletterande intervju med linjechef (mellannivåchef) var inplanerad i juni 2024, men aktuell chef uteblev från videointervjun. Avsikten var att även genomföra intervjuer med representanter för kontrollfunktion (MUST) och chefer inom FMTIS under andra kvartalet 2025 men inga av dessa besvarade förfrågningar gällande intervjuer.

Samtliga kompletterande intervjuer genomfördes i ett videokonferenssystem och var av typen semistrukturerade intervjuer. Den intervjuguide som användes återfinns i bilaga 1.

2.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningen omfattade två olika enkäter som skickades ut i juli 2023 respektive september 2024 (Bilaga 2). Båda enkäterna skickades ut till de personer som ingick i de två arbetsgrupperna som använde moderna arbetssätt (i fortsättningen benämnda *försöksgruppen*) och en kontrollgrupp som bestod av personer som arbetade på traditionellt vis i enlighet med fastställda processer.

Utformningen av den första enkäten skilde sig åt mellan försöksgruppen och kontrollgruppen. Försöksgruppens enkät bestod dels av frågor som behandlade hur de upplevde arbetssituationen *innan* moderna arbetssätt infördes och dels hur de upplevde arbetssituationen vid enkättillfället *efter* att moderna arbetssätt införts. Kontrollgruppens enkät bestod endast av frågor som behandlade arbetssituationen vid själva enkättillfället kompletterat med frågor huruvida enkätdeltagarna kände till moderna arbetssätt och deras inställning till att arbeta i enlighet med moderna arbetssätt.

Frågeställningarna i den andra enkäten var snarlika de i den första enkäten med den skillnaden att frågorna enbart handlade om hur enkätdeltagarna uppfattade den rådande arbetssituationen. Enkäten innehöll dessutom kompletterande frågeställningar som undersökte huruvida 18 identifierade principer för en effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem (Nordström m.fl., 2019) överensstämde med försöksgruppens och kontrollgruppens arbetssätt. Frågorna till försöksgruppen och kontrollgruppen var desamma i den andra enkäten.

Enkäterna genomfördes som webbaserade enkäter där varje deltagare hade en unik kod vilket gjorde att deras svar kunde jämföras över tid mellan de två enkäterna. Den första enkäten genomfördes i verktyget Netigate medan den andra enkäten genomfördes i LimeSurvey på grund av problem med att e-postutskick från Netigate blockerades i Försvarmaktens e-postsystem.

2.3.1 Enkätdeltagare och svarsfrekvens

Den första enkäten skickades ut till elva personer i försöksgruppen samt till 14 personer i en kontrollgrupp. Försöksgruppen omfattade samtliga personer som ingick i de två arbetsgrupper (team) som arbetade enligt moderna arbetssätt medan kontrollgruppen valdes ut av representanter vid FMTIS.

Inför genomförandet av den andra enkäten hade två personer som tidigare ingått i försöksgruppen slutat arbeta för FMTIS varför försöksgruppens storlek minskade till att omfatta nio personer. På grund av den låga svarsfrekvensen för kontrollgruppen vid genomförandet av den första enkäten, i kombination med att en person i kontrollgruppen avslutat sin anställning vid FMTIS bestämdes att skicka ut enkäten till ytterligare fyra personer som deltagit inom ramen för den genomförda intervjustudien. Antalet personer som besvarade de två olika enkäterna samt antalet personer som besvarat båda enkäterna framgår av Tabell 2. Svarsfrekvenserna redovisas i Tabell 3.

Tabell 2: Antal personer som besvarade de två enkäterna (antalet utskickade enkäter inom parantes).

	Enkät 1			Enkät 2			Båda enkäterna		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Försöksgrupp	7(9)	1(2)	8(11)	6(7)	1(2)	7(9)	5(7)	1(2)	6(9)
Kontrollgrupp	4(7)	1(7)	5(14)	5(7)	2(7)	7(14)	3(4)	1(6)	4(10)

Tabell 3: Svarsfrekvenser för respektive grupp och enkät.

	Enkät 1	Enkät 2	Båda enkäterna
Försöksgrupp	73 %	78 %	67 %
Kontrollgrupp	36 %	50 %	40 %
Sammanlagt	52 %	61 %	53 %

2.3.2 Redovisning av resultat från enkätundersökningen

Diagram som redovisar resultatet från samtliga frågor i enkätundersökningen återfinns i Bilaga 2 och där återfinns även resultatet från statistiska analyser avseende de olika frågorna. Relevanta resultat från enkätundersökningen som uppvisar statistisk signifikans återfinns även i kapitlet som redovisar resultat avseende utfallet av införande av moderna arbetssätt (kapitel 3) samt kapitlet som redovisar hur moderna arbetssätt förhåller sig till förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem (kapitel 4).

Eftersom antalet svar på enkäterna var relativt få och dessutom uppvisade en fördelning som tydligt skilde sig från en typisk normalfördelning har analyserna avseende statistiskt signifikanta skillnader genomförts med icke-parametriska metoder⁶ (Tabell 4) (Körner, 1987). Vid jämförelser mellan olika tidpunkter ingår endast de deltagare som besvarade båda enkätutskicken. Ett generellt problem vid den statistiska analysen var att antalet svar på enkäten 2024 i många fall var för få för att möjliggöra analys.

Tabell 4: De icke-parametriska metoder som använts för de statistiska analyserna i rapporten.

Typ av analys	Metod
Jämförelser mellan två olika tidpunkter (t.ex. före och efter att moderna arbetssätt införts) (data på ordinalskalenivå).	Teckenrangtest (Körner, 1987; 1986)
Jämförelser mellan två olika tidpunkter (data på nominalskalenivå)	McNemars test (Sundjaja m.fl., 2023)
Jämförelser mellan gruppen som bytte till moderna arbetssätt (försöksgruppen) och kontrollgruppen (data på ordinalskalenivå).	Rangsummatest (Körner, 1987; 1986)
Jämförelser mellan gruppen som bytte till moderna arbetssätt (försöksgruppen) och kontrollgruppen (data på nominalskalenivå).	χ^2 -test (Körner, 1987; 1986)
Undersökning av huruvida enkätsvar avviker från det mittersta värdet (4) (data på ordinalskalenivå).	Teckenrangtest (Körner, 1987; 1986)

Vid samtliga statistiska analyser har signifikansnivån, $\alpha \leq 0,05$ använts som gräns för statistisk signifikans. Detta innebär att det är högst 5 % sannolikhet att de resultat som erhöles ska ha orsakats enbart av slumpen. Vid analyser som utgår från ett förväntat värde har det förväntade värdet antagits vara 4, det vill säga att enkätdeltagaren varken i stor eller liten utsträckning upplever det frågan handlar om.

2.3.3 Citering av fritextsvar

De citat som är hämtade från enkätdeltagarnas fritextsvar har bearbetats genom att stavfel har korrigerats för ökad läsbarhet och dessutom har text som skulle kunna användas för att identifiera enkätdeltagaren tagits bort. För att underlätta för läsarna att förstå citaten har i vissa fall ord som inte har skrivits av intervjupersonerna lagts till av rapportförfattarna, det kan exempelvis handla om att förklara en hänvisning till en fråga i enkätundersökningen

⁶ Parametriska statistiska metoder har högre statistisk styrka än icke parametriska metoder vilket innebär att de fångar upp små skillnader mer effektivt. Parametriska metoder förutsätter dock en normalfördelning.

istället för att bara ange frågans nummer. Sådana ord som lagts till av rapportförfattarna har placerats inom hakparentes. I övrigt är texterna direkta återgivningar från enkäten.

Vissa fritextsvar som inte tillför någon förståelse för problematiken har utelämnats, t.ex. att enkätdeltagaren precis har fått en ny chef.

2.4 Mentimeterundersökning

Mentimeterundersökningen genomfördes i samband med en temadag – *FM CIO bjuder in till samtal om förändrade arbetssätt* – den 24 oktober 2024, där i första hand personal och förband som var underställda FM CIO var inbjudna. Mentimeterundersökningen var i första hand avsedd för att täcka Forsvarsmaktens behov men en representant från FOI var med och påverkade i viss utsträckning frågorna i undersökningen och fick samtidigt del av rådata från undersökningen när den var avslutad. I samband med temadagen bestämdes att arbetsnamnet ”moderna arbetssätt” skulle bytas till ”nya arbetssätt”.

Mentimeterundersökningen genomfördes mellan olika moment under dagen och bestod av flera delar med olika teman:

- 1) Påståenden relaterade till nya arbetssätt som deltagarna skulle ta ställning till.
- 2) Påståenden avseende vad som behöver värderas högst för att möta framtidens utmaningar som deltagarna skulle ta ställning till.
- 3) En öppen fråga avseende vilka de största hindren för lärande är.
- 4) En öppen fråga avseende de bästa tipsen för vardagslärande.
- 5) En fråga avseende vad som är mest hindrande för att personalen ska ta initiativ och agera för förändrade eller nya arbetssätt.
- 6) En fråga vad FM CIO bör stödja med.

Frågorna inom tema 4 och 6 ovan har bedömts som mindre relevanta för syftet med denna rapport och redovisas därför ej.

Mentimeterundersökningen genomfördes genom att frågorna i undersökningen visades på större skärm i lokalen och deltagarna kunde med hjälp av en kod eller QR-kod logga in på en webbsida⁷ och besvara frågorna. I och med undersökningens upplägg går det inte med säkerhet att uttala sig om svarsfrekvens, men cirka 120 personer befann sig i lokalen när frågorna ställdes och antalet personer som besvarade frågorna med förutbestämda svarsalternativ varierade mellan 75 och 79 (cirka 63% – 66% svarsfrekvens).

De öppna frågorna har analyserats och syntetiserats genom att svaren har skrivits på post-it-lappar som därefter grupperades i teman tillsammans med andra lappar med liknande innebörd. Slutligen beskrevs temana kortfattat och antalet lappar inom respektive tema räknades. Analys och syntes gjordes av en av författarna till denna rapport och granskades därefter av övriga författare.

Diagram som redovisar resultatet från samtliga frågor i mentimeterundersökningen återfinns i Bilaga 3 tillsammans med resultat från statistiska analyser. Eftersom samtliga frågor har besvarats av ett förhållandevis stort antal personer (75–79 st) bedömdes den data som erhöles vara approximativt normalfördelad och den statistiska analysen genomfördes med ett t-test. Förväntat värde vid genomförande av t-test har antagits vara 4 (mittenalternativet). Relevanta resultat från mentimeterundersökningen som uppvisar statistiskt signifikanta avvikelser från mittenvärdet återfinns även i kapitlen som redovisar resultat avseende utfallet av införande av moderna arbetssätt (kapitel 3) samt kapitlet som redovisar hur moderna arbetssätt förhåller sig till förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem (kapitel 4).

⁷ www.menti.com

3 Utfall av moderna arbetssätt

[Jag] skulle säga att de moderna arbetssätten har skapat ett större handlings- och innovationsutrymme vilket gjort att jag kan skapa mer nytta/effekt.

Enkättagare (2024)

Ett av syftena (syfte 1, sida 8) med denna rapport är att utvärdera utfallet vid tillämpning av principerna och förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration av lednings-system i samband med mottagning och integration av IT-system hos FMTIS. Av intervjuerna med de arbetsgrupper som infört moderna arbetssätt framgick att det som inom FMTIS benämns som moderna arbetssätt har mycket gemensamt med majoriteten av de principer och förhållningssätt för effektivare anskaffning och integration av lednings-system som tagits fram av Nordström m.fl. (2019; 2020). Resultaten från de genomförda intervjuerna och enkäterna visar dessutom att moderna arbetssätt generellt sett har haft positiva effekter i organisationen, vilket beskrivs närmare i de följande avsnitten. I avsnitten redovisas endast resultat från enkät- och mentimeterundersökningarna i de fall det finns statistiskt signifikanta skillnader mellan försöks- och kontrollgrupperna, då det finns signifikanta skillnader mellan olika tidpunkter eller då värdena avviker signifikant från förväntat värde. Övriga resultat återfinns i Bilaga 2 och Bilaga 3.

3.1 Effektivitet

Intervjupersonerna var samstämmiga om att moderna arbetssätt haft en mycket positiv påverkan på effektiviteten i arbetet och vissa intervjudeltagare menade till och med att moderna arbetssätt (eller agila metoder) var en *förutsättning* för att de skulle kunna leverera de aktuella IT-systemen. En återgång till tidigare arbetssätt menade de skulle medföra en avsevärt lägre effektivitet:

[Intervjuare]: Om moderna arbetssätt skulle gå i graven och man tvingar in er i Försvarmaktens processer, vad skulle hända med effektiviteten i det här objektet?

[Intervjuperson 1]: Det skulle tvärdö.

[Intervjuperson 2]: Nej, det skulle nog ta några dagar. Men nej. Det skulle bli en generalsfråga om förmåga.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2024)

Av intervjuerna framgick dessutom att det inte enbart är de två projekt som infört moderna arbetssätt som uppnått en högre effektivitet genom att gå ifrån de traditionella arbetssätten. Även andra projekt som prövat mer agila metoder har uppnått en ökad effektivitet, även om detta har skett i hemlighet:

[Intervjuperson 1]: Apropå [namn på projekt som lyfts som ett framgångsprojekt], jag var ju med där också. Det var ju då att han som var projektledare där, han följde ju IT-processen där [vid formella möten] men på kammaren så körde vi agilt. Men han hade ju ett hästjobb med att leverera alla dom här...

[Intervjuperson 2]: ... dokumenten. Fast bakom hans rygg körde ni agilt?

[Intervjuperson 1]: Bakom hans rygg och även bakom [organisationsenhetens] rygg körde vi agilt. /.../ Då kan jag tillägga det, dom [lyckade] projekten som vi gick igenom, som du sa [projektnamn] och så [projektnamn], och det är ju dom projekten som vi kört agilt i skymundan då.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG2 (2022)

Intervjudeltagarna ur en av arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt menade, i likhet med citatet ovan, att effektivitetshöjningen genom införande av moderna arbetssätt inte är någonting som är unikt för just deras projekt. På en direkt fråga om vad som skulle hända om moderna arbetssätt infördes även i andra verksamheter som i dagsläget inte tillämpar agila metoder i dagsläget svarade de:

[Intervjuperson 1]: Dom skulle få någonting gjort någon gång ibland.

[Intervjuperson 2]: Positivt skulle ju vara... Jamen alltså, snabbare leveranser, med all säkerhet.

/.../

[Intervjuare] Vad är den stora vinsten med att jobba agilt?

[Intervjuperson 3]: Leveranser [suck]. Alltså i frågan innan så sa, du [intervjuperson 2] svarade då vad skulle det innebära om dom som jobbar vattenfall skulle gå till agilt, så sa du ”snabbare leveranser”. Jag skulle gärna vilja lägga till att det skulle generera leveranser, för det kan vara så att det inte levereras överhuvudtaget. Det tar ett år, två år, tio år.

[Intervjuperson 4]: Modern arbetsplats, den har varit på gång sedan [ohörbart].

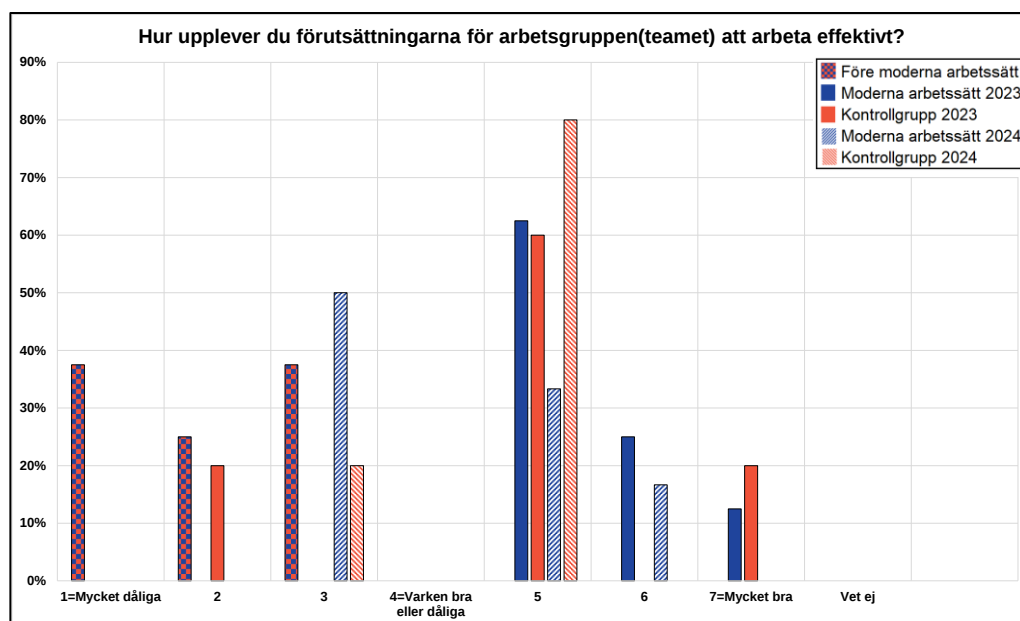
[Intervjuperson 3]: Det är det jag menar, att... /.../ Fördelar? Ja, leveranser – att det blir leveranser.

Dialog med intervjupersoner ur FG2 (2024)

Ovanstående uttalanden från försöksgrupperna stöds av de kompletterande intervjuerna med olika intressenter. En intressent menade att grupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt är de enda som faktiskt levererar någonting som kan betraktas som ”i tid” inom det aktuella materielområdet och att de dessutom gör det ”djävligt bra”. De två andra intressenterna, som enbart uttalade sig om en av de två försöksgrupperna vardera, menade också att försöksgrupperna gjorde ett bra jobb och var effektiva. Dessa två intressenter sade dessutom att båda försöksgrupperna var underbemannade för den uppgift de skulle lösa. En av de två intressenterna hade önskat att det gjordes fler än två releaser av systemet årligen, men menade att detta inte var möjligt på grund av att försöksgruppen var ”begränsad av sina resurser”.

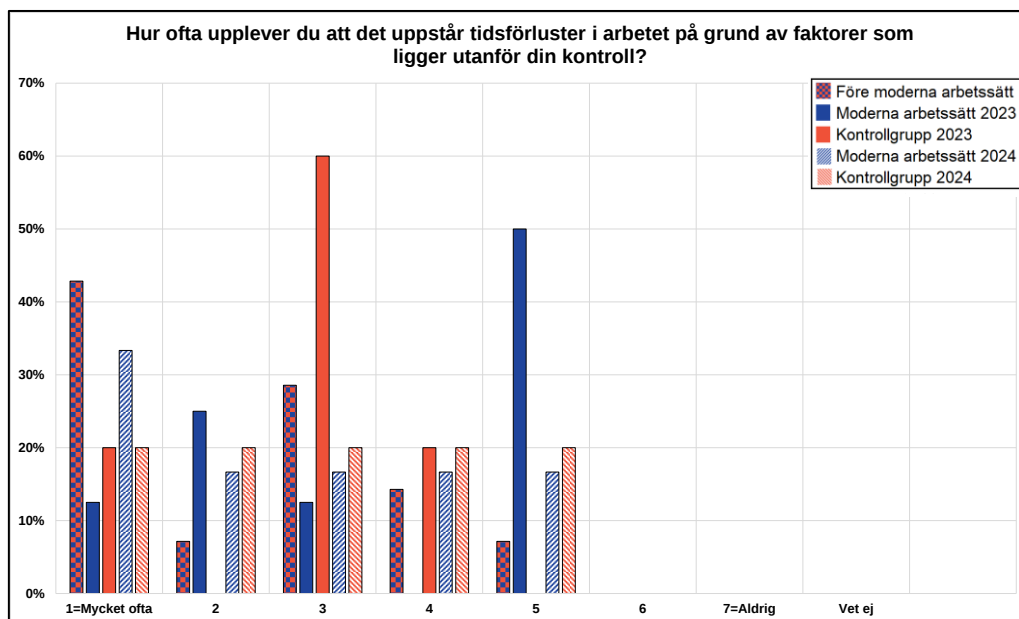
Resultatet från intervjuerna stöds dessutom av resultat från enkätundersökningarna som visade att moderna arbetssätt har haft en positiv effekt på hur försöksgruppen upplevde möjligheterna att arbeta effektivt (Figur 1). Förbättringen är statistiskt signifikant. Samtidigt är det viktigt att notera att försöksgruppen skattade möjligheterna att arbeta effektivt signifikant sämre än kontrollgruppen innan moderna arbetssätt infördes.

Figur 1: Andel deltagare som skattat ett visst värde på frågan "Hur upplever du förutsättningarna för arbetsgruppen att arbeta effektivt?".



Utöver att effektiviteten i arbetet ökade i och med införande av moderna arbetssätt så upplevde de två grupper som infört moderna arbetssätt att mängden tidsförluster som låg utanför deras kontroll hade minskat (Figur 2). I likhet med resultaten för effektivitet så är denna förändring statistiskt säkerställd och i likhet med tidigare så skattade försöksgruppen att mängden tidsförluster var signifikant högre än vad kontrollgruppen gjorde innan moderna arbetssätt infördes.

Figur 2: Andel deltagare som skattat ett visst värde på frågan "Hur ofta upplever du att det uppstår tidsförluster i arbetet på grund av faktorer som ligger utanför din kontroll?".



3.2 Trivsel på arbetsplatsen

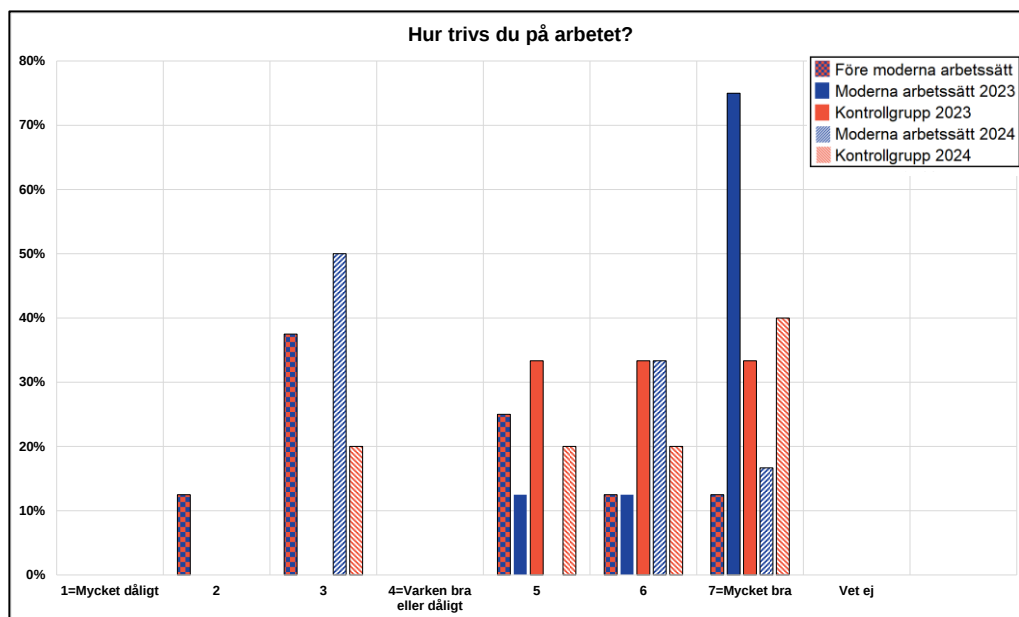
Intervjupersoner ur båda arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt gav uttryck för att det hade blivit roligare att arbeta sedan moderna arbetssätt infördes och en intervjuperson menade att detta berodde på att de faktiskt arbetade med själva produkten:

Trots motsättningarna i organisationen så är det fortfarande roligare [att arbeta med moderna arbetssätt], säger jag som har suttit som en kugge i det här väldigt traditionella hjulet tidigare. Det är betydligt mycket roligare att *faktiskt* jobba.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

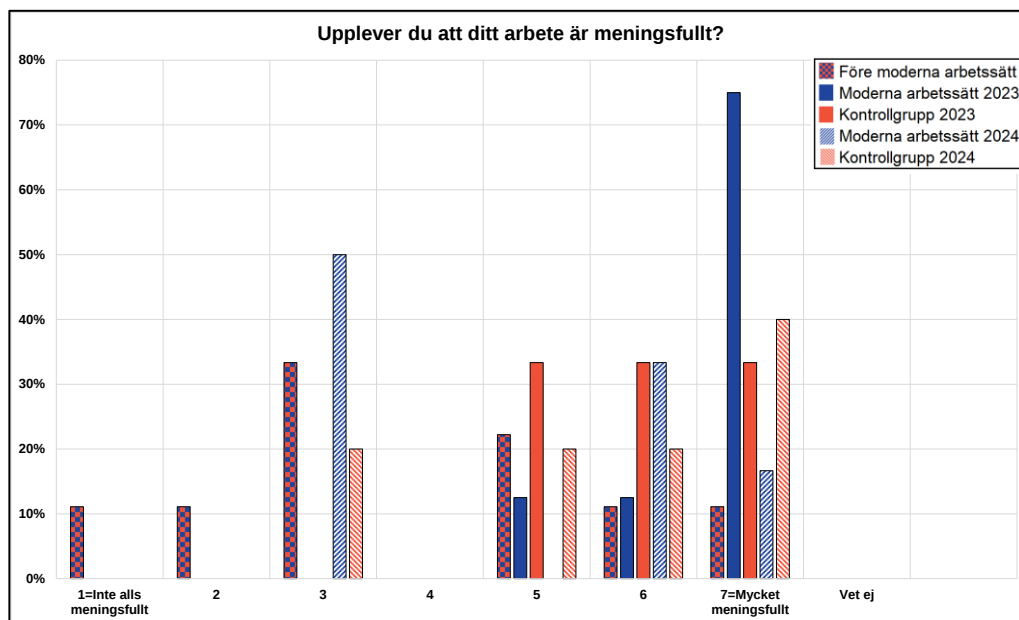
Av enkätundersökningen framgick att trivseln på arbetet generellt har ökat sedan moderna arbetssätt infördes (Figur 3). Förbättringen är för försöksgruppen statistiskt signifikant, men det är samtidigt viktigt att notera att försöksgruppen skattade trivseln på arbetsplatsen signifikant sämre än kontrollgruppen innan moderna arbetssätt infördes.

Figur 3: Andel deltagare som skattat ett visst värde på frågan "Hur trivs du på arbetet?".



Utöver ökad trivsel på arbetsplatsen upplevde enkättagarna arbetet som mer meningsfullt efter att moderna arbetssätt infördes (Figur 4). Även här är förbättringen hos försöksgruppen statistiskt signifikant och i likhet med tidigare resultat skattade försöksgruppen att de upplevde arbetet som signifikant mindre meningsfullt än kontrollgruppen innan moderna arbetssätt infördes.

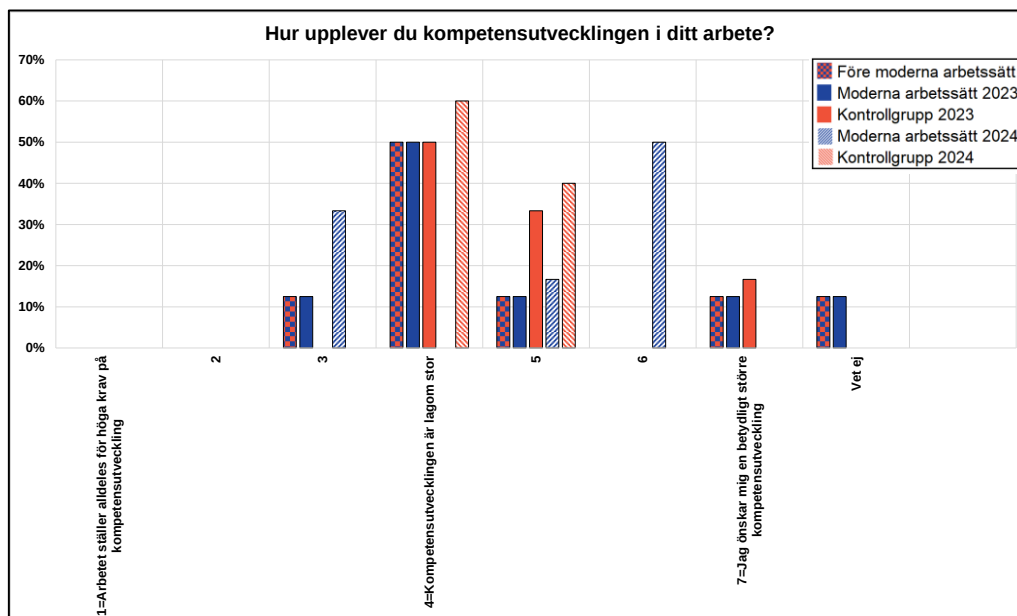
Figur 4: Andel deltagare som skattat ett visst värde på frågan "Upplever du att ditt arbete är meningsfullt?".



3.3 Kompetensutveckling

Enkättagarnas upplevelse av kompetensutvecklingen i det egna arbetet före och efter införandet av moderna arbetssätt framgår av Figur 5. Inga signifikanta skillnader har kunnat påvisas, vare sig över tid eller mellan de två grupperna.

Figur 5: Andel deltagare som skattat ett visst värde på frågan "Hur upplever du kompetensutvecklingen i ditt arbete?". Inga signifikanta skillnader har kunnat påvisas vare sig över tid eller mellan de två grupperna.



3.4 Diskussion

Av såväl intervjustudien, enkätundersökningarna (Bilaga 2: Figur 12–13; s. 97) och kompletterande intervjuer framgår att effektiviteten ökade när moderna arbetssätt användes jämfört med tidigare traditionella arbetssätt (IT-processen). Detta resultat var förväntat utifrån slutsatserna i Johnson (2022) där det framgår att det är tre gånger vanligare med framgångsrika IT-projekt när agila metoder används jämfört med när traditionella metoder används, samtidigt som moderna arbetssätt i stor utsträckning är baserade på agila metoder.

För försöksgruppen har resultaten generellt försämrats mellan enkätundersökningarna 2023 och 2024. På grund av för få svar på enkäten var det dock inte möjligt att beräkna om denna förändring var statistiskt signifikant. En bidragande orsak till denna förändring bedöms vara att de två arbetsgrupperna som hade infört moderna arbetssätt fick en ny sektionschef. Av intervjuerna framgår att den tidigare sektionschefen var mycket uppskattad för sitt arbete med att skapa utrymme för de två arbetsgrupperna att arbeta enligt moderna arbetssätt och för att undanröja den friktion som uppstod mot övriga delar av organisationen som arbetade enligt traditionella arbetssätt. Av enkätundersökningen framgick även att tilliten till den nya chefen var lägre än till den tidigare chefen (Bilaga 2: Figur 23, s. 103), inte heller här var det möjligt att beräkna om förändringen var statistiskt signifikant på grund av en för låg svarsfrekvens.

I samband med den första enkätundersökningen tillfrågades enkättagarna om hur de upplevde trivseln på arbetsplatsen, arbetets meningsfullhet, effektiviteten i arbetet och tidsförluster utanför deras kontroll före respektive efter att moderna arbetssätt hade införts (Bilaga 2: Figur 12, 13, 16–18; s. 97–100). För samtliga dessa frågor var försöksgruppernas skattningar för arbetet innan moderna arbetssätt infördes signifikant sämre än kontrollgruppens. Det är svårt att med säkerhet uttala sig om vad detta beror på men möjliga orsaker är att

- 1) försöksgrupperna är mer negativt inställd till arbetet i allmänhet än kontrollgruppen
- 2) arbetet med de två IT-system som försöksgrupperna arbetar med är mer komplexa och kräver andra arbetssätt än de IT-system som kontrollgruppen arbetar med

- 3) försöksgruppen och kontrollgruppen hade olika referenspunkter när de besvarade enkätens skattningsfrågor.

När det gäller orsak 1 så upplevde inte intervjuarna försöksgrupperna som mer negativt inställda till arbetet än kontrollgruppen i samband med intervjuerna. Försöksgrupperna gav snarare uttryck för att de upplevde det arbete som de utförde som viktigt för rikets säkerhet och upplevdes som mer engagerade i att utveckla det egna arbetet än kontrollgruppen.

Beträffande orsak 2 så menade materielområdesansvarig att alla borde arbeta på samma sätt som försöksgrupperna för att höja effektiviteten. Detta antyder att det antingen inte är någon avgörande skillnad i hur komplexa arbetsuppgifter de olika grupperna har eller att moderna arbetssätt skulle leda till ökad effektivitet även om arbetsuppgifternas komplexitet är olika.

Den mest sannolika orsaken bedöms därför vara alternativ 3, att de två grupperna har olika referenspunkter när de gör skattningarna. De som prövat agila metoder eller moderna arbetssätt har detta som en utgångspunkt och bedömer därför arbete enligt traditionella metoder i relation till detta. De upplever att tidigare arbetssätt var mindre effektiva än de moderna arbetssätt de införde när de svarade på enkäten samtidigt som de upplever att arbetet moderna arbetssätt kan bli ytterligare bättre. De väljer därför att lägga skattningarna som rör moderna arbetssätt i mitten av skattningskalan varvid skattningarna av traditionella arbetssätt hamnar i den lägre delen av skalan. Kontrollgruppen å andra sidan som saknar erfarenhet av moderna arbetssätt väljer på motsvarande sätt att lägga arbete enligt traditionella metoder i mitten av skalan eftersom de upplever att metoderna skulle kunna vara såväl mer ineffektiva som mer effektiva. Konsekvenserna av detta blir att jämförelser mellan de två gruppernas skattningar riskerar att bli missvisande.

4 Moderna arbetssätt och förhållningssätten

Det handlar mycket om en ökad effekt. Och jag är väl kvar här för jag tror att det går att åstadkomma det. Jag tror att vi kan komma väldigt mycket längre än vi gör och då krävs det en kulturförändring. Och vi som har jobbat några år vi måste hjälpa till, vi kan inte bara gå runt här och tro att någon annan ska ta tag i det. Här gäller det att man gör vad man kan. För det är det våra översta chefer säger – ta initiativ, ta mandat, gör skillnad – och då håller det inte att fylla i månadsrapporter.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Syftet med detta kapitel är att utvärdera de moderna arbetssätt som FMTIS använder i samband med mottagning och integration av två IT-system utifrån de principer och förhållningssätt för effektiv anskaffning och integration av ledningssystem som Nordström m.fl. (2019; 2020) tagit fram, samt utvärdera om dessa principer och förhållningssätt leder till ökad effektivitet (syfte 2 och 3, sida 8).

Kapitlet är uppdelat på åtta avsnitt där varje avsnitt tar upp ett av förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration. Avsnitten inleds med en kort beskrivning av förhållningssättet och följs därefter av underavsnitt som redovisar och diskuterar resultaten från de genomförda intervjuerna, enkäterna och mentimeterundersökningen.

4.1 Ett komplext, lömskt och öppet problem

Förhållningssättet att anskaffning och integration av ledningsstödsystem är ett komplext, lömskt och öppet problem vilket utgör grunden för hur problematiken med anskaffning och integrering av ledningsstödsystem behöver angripas. Förutsättningar för hantering av komplexa problem skapas enligt Nordström m.fl. (2023b) genom:

- Processer som är utformade så att de stödjer och möjliggör flexibilitet.
- Planering som ger utrymme för att hantera oförutsedda händelser.
- Mål som formuleras på en övergripande nivå och som är möjliga att omformulera i takt med att ny information och kunskap blir tillgänglig.
- Förmåga att fatta snabba beslut.

4.1.1 Resultat

Några specifika frågor avseende komplexitet togs inte upp vare sig i intervjustudien, enkätundersökningen eller i mentimeterundersökningen. En enkättagare tog dock upp begreppet i enkäternas fritextsvar och skrev (år 2023) att ”vi lever i en komplex och föränderlig värld”. Samma enkättagare menade även att Försvarsmaktens organisation inte är ”anpassad för system- och mjukvaruutveckling” och menade att detta har orsakats av att ”det saknas en förståelse för den komplexa domänen”. Vid enkäten 2024 tog samma enkättagare upp att det ”finns en övertro på centralisering” och att det saknas en förståelse för vikten av en tillitsbaserad ledning och styrning för att kunna hantera komplexa problem.

Under intervjun med försöksgrupp 2 år 2024 fördes dessutom en dialog kring att omvärldsutvecklingen hela tiden ställer krav på förändring vilket gör att målen för produkten ständigt behöver förändras. Intervjudeltagarna menade att IT-processen inte kunde hantera dessa återkommande förändringar i målen utan krävde ett mindre rörligt mål över tid för att fungera. Även under intervjuerna år 2022 nämndes behovet av att kunna hantera förändringar av båda grupperna som infört moderna arbetssätt.

4.1.2 Diskussion

Huruvida anskaffning och integration av ledningsstödsystem är ett komplext, lömskt och öppet problem togs inte upp specifikt i vare sig enkätundersökningen eller intervjustudien

vilket gjort att det finns begränsat med data kring detta förhållningssätt. I de följande avsnitten diskuteras dock tillämpningen av förhållningssättet i samband med arbete enligt moderna arbetssätt och förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet.

Tillämpning av förhållningssättet

De uttalanden som gjordes i intervjustudien och de kommentarer som erhöles på fritextfrågorna i enkäterna ger uttryck för att organisationen generellt har dåliga förutsättningar för att hantera komplexa problem. Detta grundar sig i att den föreskrivna processen inte är flexibel, att planer tas fram som sträcker sig längre fram i tiden än vad det är möjligt att planera för, att målen är statiska och att processerna är långsamma vilket gör att det tar lång tid innan beslut fattas. Moderna arbetssätt har potential att ge bättre förutsättningar för att hantera komplexa problem, men i nuläget begränsas initiativet av att organisation och dess kultur verkar för att behålla de traditionella arbetssätten.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

Det är svårt att finna stöd för att förhållningssättet leder till ökad effektivitet på grund av den begränsade mängden data om komplexitet från intervju- och enkätundersökningarna. Endast en enkättagare tog upp frågan om komplexitet i sina enkätsvar, men dessa svar ger stöd för förhållningssättet. Båda försöksgrupperna berör dock i samband med intervjuerna komplexitet då de menar att det finns ett behov av att kunna hantera förändrade behov som i sin tur orsakats av omvärldsförändringar.

4.2 Tillits- och innovationskultur

Genom införande av en tillitsbaserad ledning och styrning ges organisationen förutsättningar för att hantera komplexa problem. Samtidigt behöver det finnas en allmän acceptans för att det ibland blir fel, eftersom motsatsen kan leda till en utbredd riskaversion som i sin tur leder till dels minskad effektivitet, dels minskad innovationsförmåga. Det sistnämnda eftersom medarbetare i en organisation där det finns en rädsla att göra fel kommer följa etablerade processer till punkt och pricka vilket motverkar nytankande (Nordström m.fl., 2023b; 2020). Utöver detta bör det vara statusfyllt att driva små, enkla och snabba projekt som bidrar till den önskade förmågan snarare än långa projekt med stora budgetar eftersom de sistnämnda löper större risk att misslyckas (Nordström m.fl., 2020; 2019).

4.2.1 Resultat

Försöksgrupperna upplevde att såväl den högsta ledningen i Försvarsmakten som förbandsledningen förespråkade en organisation som prövar, lär sig nya saker och levererar effekt och förmåga snabbare vilket överensstämmer med det sätt som försöksgrupperna själva vill arbeta på:

Om vi börjar högst upp – ÖB⁸ – han säger ju precis att det är så här vi ska jobba. Vi måste ha högre effektivitet, vi måste... snabbare time to market. Om vi tittar på vår förbandschef, eller vår ställföreträdande förbandschef skulle jag säga, han säger samma sak. Och under vår förbandschef och mellan vår förbandschef och [sektionschefen] där upplever jag en rädsla. Att man inte riktigt vet vart det här leder, att man inte har kontroll, och kanske ofta också att om dom får frågor så vet de inte vad de ska svara.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Lite högre upp [i organisationen] sen så pratar man om exakt de här värdena. Man ställer krav på att vi måste producera bättre resultat snabbare, vi måste vara effektivare och man kan mötas av sådana här uttryck att ”jag förväntar mig mer av dig”, från högre chef då, ”jag kommer att behöva kräva mer av er” och så vidare. ”Omvärlden ställer krav, vi måste producera bättre” och så vidare. Så även om man stöter

⁸ När intervjuerna genomfördes var general Michael Bydén överbefälhavare.

på motstånd i linjen så kan man fortsätta vandra lite högre upp och då helt plötsligt så lättar molntäcket lite grann, och då blir det här väldigt logiskt helt plötsligt. Så det finns ett slags organisatoriskt permafrostskikt kan man säga, som ligger som en dämpande filt från dom här visionerna som man hör mycket om från i våra högre beslutsdelar [och] som vi håller helt med om. Hade vi fått prata direkt med varandra så hade det här varit en ickefråga.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Båda dessa citat indikerar dock att de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt upplever att mellannivåcheferna⁹ genom sitt agerande försvårade för grupperna att arbeta på det sätt som krävs för att uppnå det högre chefer och de själva strävar efter. Enligt intervjupersonen ur grupp 2 bottnade detta i en rädsla över att inte ha en lika stor kontroll över gruppen sedan moderna arbetssätt infördes. En annan intervjuperson menade att befordringsgången inom Försvarmakten var en bidragande faktor till riskaversion och en rädsla för att göra fel:

Det finns en taktisk del i det. Vi ser ofta att dom som är tongivande, dom har ett riskminimerande förhållningssätt. Dom pratar ofta om att göra så få fel som möjligt. Dom pratar om att ha ordning och reda på sina månadsrapporter, leverera rätt antal timmar och kunna följas upp på dom här icke kvalitativa delarna /.../. Det finns ingen del av innovation i det utan det är bara ett slags status quo så att säga. Och det tror jag är ganska vanligt, även bland det gröna gänget, att man ser sin karriär i ett större sammanhang och den enskilda kommenderingen blir något slags byggsten. Och då är det bättre att den byggstenen bygger lite grann på höjden än att den riskerar att tappa i höjd så att säga. Så man tar inte den här risken som man borde kunna ta eller som vi anser då – att det är bättre att vi maximerar effekten /.../. Drar ut så mycket nytta vi kan, så mycket värde som möjligt och är det så att vi gör fel eller ett misstag då får vi ta det, men vi kommer vinna så mycket mark varje gång som vi har rätt så att det, på totalen då, kommer att bli en väldigt stor skillnad i alla fall.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Riskaversionen i chefslagret fick dessutom till följd att det inte upplevdes som acceptabelt att göra fel vilket i sin tur gjorde att ett stort fokus hamnade på riskminimering, vilket en intervjuperson upplevde som frustrerande. Denna person menade att det är bättre att komma igång och få någonting gjort för att sedan rätta till felen om det i efterhand visar sig att det har blivit fel:

Det jag hoppas kommer mer naturligt är att riskminimering blir inte bara... Alltså att fokus inte längre blir på riskminimering utan att det är okej att göra fel, det är förväntat, det är så det funkar. Men att fokus istället blir på ATT få saker gjort. Istället för att planera och riskminimera in i det sista.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Vid gruppintervjuerna med försöksgrupperna framkom dessutom att intervjupersonerna upplevde att moderna arbetssätt inte hade implementerats i tillräckligt stor utsträckning inom förbandet som helhet. De beskrev en situation med friktion som orsakades av mellannivåchefer som försökte upprätthålla processer samt administration som härrörde från de mer traditionella arbetssätten och som försöksgrupperna upplevde helt saknade värde för det arbete de skulle utföra:

Jag ska inte säga att det finns ett aktivt motstånd [mot moderna arbetssätt] från chefsskiktet, men det finns definitivt en passivitet i linjen, ett avvaktande och ett, vad ska man säga, ett betraktande av den här prov- och försöksverksamheten som inte har en optimism i sig, kan man säga. Och där gör ju alltså vår metodgrupp, dom som ni har träffat av [namn] och [namn] till exempel, det är ju dom som är vår värmesköld då, när vi kommer in i atmosfären. För utan dom så äts vi upp ganska snabbt av formaliteter. Man hålls sysselsatt i den här verksamheten på ett sätt som gör att man inte kan producera saker.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Alltså, det är ju *otroligt* tungrott. *Otroligt* tungrott. Vi har ju haft [namn] som vår sektionsschef och med stöd av [namn], som ändå har brunnit för det här. Men dom springer på patrull i leden hela tiden. Jag tycker vi har haft en bra dialog med vår förbandschef, och det är ju ändå tre nivåer upp. Men den här permafrosten sitter ju däremellan. /.../ Nu ska vi ju byta sektionsschef /.../ så vi vet ju inte riktigt hur det

⁹ Enhets- och avdelningschefsnivå.

blir då. Nu hoppas vi på att nästa sektionschef också banar väg för oss. Men det är tungtrott.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Försöksgruppernas upplevelse av situationen bekräftades vid två av de kompletterande intervjuerna med olika intressenter. En intervjuperson menade att cheferna mellan försöksgruppen och förbandsledningen¹⁰ (det som intervjupersonen ur FG2 benämner ”permafrosten”) motarbetade budskapet både från nuvarande och föregående överbefälhavare¹¹ om att fokus ska vara på effekt. Istället fokuserade dessa chefer på att upprätthålla etablerade processer och dokumentationsförfaranden vilket såväl försvårade som fördröjde arbetet med utvecklingen av de aktuella systemen. Vid en annan kompletterande intervju framgick att avdelnings- och enhetschefer motarbetade införandet av moderna arbetssätt med motiveringen att det inte är så arbete i organisationen bedrivs. Denna intervjuperson menade dessutom att organisationen är väldigt toppstyrd och hierarkisk.

För att skapa det utrymme inom organisationen som krävdes för att kunna arbeta med moderna arbetssätt var de två arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt tvungna att skydda sig från påverkan från övriga delar av Försvarsmakten:

Man kan väl säga att vi försöker att skapa en agil vardag för teamet eller teamen. Och ha så få hinder som möjligt i den vardagen. /.../ Den dagliga verksamheten som de genomför ska de kunna styra så mycket som möjligt själva. Men då finns det en front utåt mot Försvarsmakten och mot FMTIS ordinarie linje där man hela tiden måste säkerställa den här autonomiteten, och försöka minimera påverkan på teamen utifrån när det gäller de processer som inte hör till de moderna arbetssätten, utan hör till det traditionella arbetssättet: uppföljning, rapportering, kontroll och så vidare.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Att ifrågasätta etablerade arbetssätt och upprätthålla en front mot övriga delar av organisationen var dock förenad med kostnader i form av att arbetsgruppen uppfattades som obekväm och det påverkade deras psykosociala arbetsmiljö negativt:

Alltså arbetsmiljön... Det är ett otroligt högt pris, ska jag säga. Och det här som händer organisatoriskt är ett symptom på en tillitsbrist i den här linjen och jag bedömer att det här vaktmästeriet¹² tar otroligt mycket energi. Och det är en investering som är otroligt tveksam att den är långsiktigt hållbar. /.../ Organisationen är beroende av att det finns ett antal individer som tar dom här smällarna [för att få utrymme att arbeta enligt moderna arbetssätt]. Organisationen är ju uppbyggd utifrån att det finns en riktighet och en tillit uppifrån, den måste hela tiden skapas i vaktmästeriet. Och jag tror inte att det är godkänt från ett arbetsmiljöperspektiv.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Att det finns en brist på tillit i organisationen framgår även av den genomförda enkätundersökningen där hälften av medlemmarna i de två grupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt upplever att det endast i liten utsträckning finns en tillitskultur¹³ på arbetsplatsen (Figur 6).

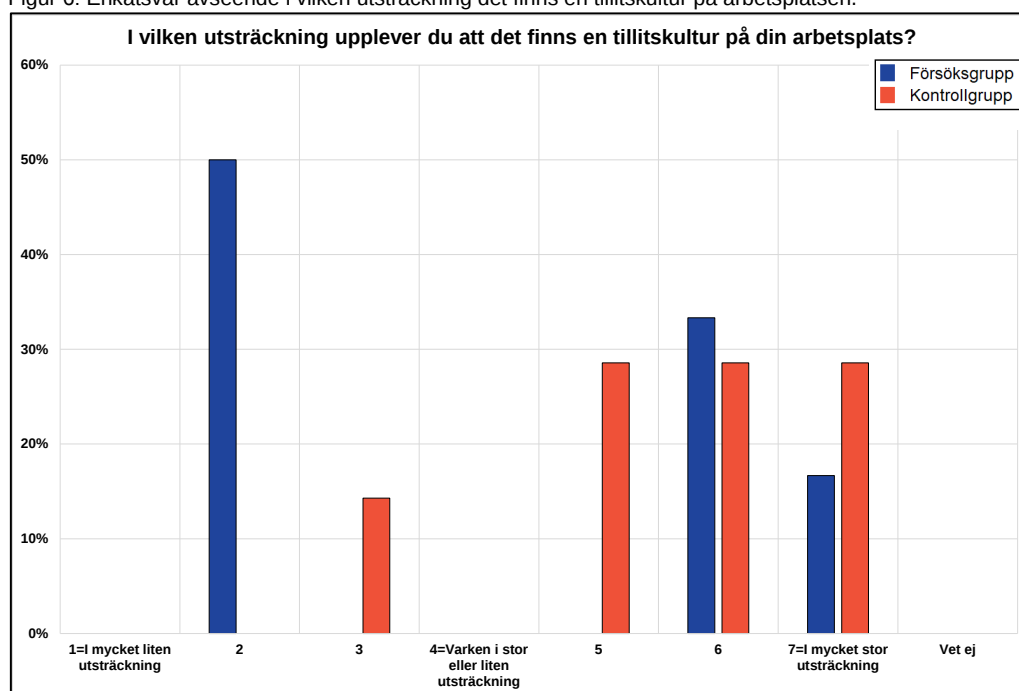
¹⁰ Chefer på nivån mellan försöksgruppen och förbandsledningen (avdelnings- och enhetschefer).

¹¹ När denna intervju genomfördes var general Michael Claesson överbefälhavare.

¹² Intervjuerna från FOI uppfattar att ”vaktmästeri” används i betydelsen vakta de organisatoriska gränssnitten mot övriga delar av FMTIS så att andra delar av organisationen inte skapar friktion och problem för gruppen att arbeta på det sätt som de vill.

¹³ Tillitskultur beskrevs i enkäten enligt följande: ”Med tillitskultur avses att de som fått en uppgift ges bästa möjliga förutsättningar att lösa den, att chefer lämnar det stöd som behövs och att överdriven kontroll undviks.”

Figur 6: Enkät svar avseende i vilken utsträckning det finns en tillitskultur på arbetsplatsen.



Trots de kostnaderna i form av försämrade arbetsmiljö menade en intervjuperson att de som ingick i gruppen hade en gemensam uppfattning om att det de gjorde var så viktigt att det var värt att ta strid för att kunna göra det på ett mer effektivt sätt:

Vi är väldigt olika, men vi delar uppfattningen om att det vi gör är *viktigt*. Och att det är så viktigt att man kan ta lite skit för att göra det på ett *sätt* som får det gjort.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Vid en av de kompletterande intervjuerna bekräftas bilden av att det finns en tillitsbrist i organisationen och det togs upp att de förseningar som grupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt ibland drabbas av, orsakas som en följd av att civilanställda mellan-nivåchefer vill "in och peta, och göra på sitt sätt". Tillitsbristen är dock inte begränsad till enbart inom organisationen och vid en av de kompletterande intervjuerna uppgav en anställd vid FMV att de på "marknivå" har tillit till varandra men intervjupersonen uppfattade att det fanns ett bristande förtroende mellan FMV:s ledning och den aktuella försöksgruppen. Ytterligare en intervjuperson vid de kompletterande intervjuerna bekräftade även att grupperna som infört moderna arbetssätt får "ta skit" och ibland även blir utskälda när de kringgår den ordinarie linjeorganisationen för att få saker och ting gjorda. Samtidigt var inte allt dåligt, en av grupperna uppfattade att inställningen till deras arbetssätt hade förändrats hos ledningen i takt med att de börjat leverera positiva resultat:

Det rör sig åt rätt håll. Det känns som att på så får man [avdelningsledningen] respekt för uppgiften och med respekt för uppgiften så följer också en förståelse för arbetssättet, och med en förståelse för arbetssättet så känns det som att chefsskiktet långsamt accepterar att det är så här vi måste jobba för att kunna lösa uppgiften. /.../ Men det behöver genomsyra hela kedjan. För just nu så är det en förståelse för en liten del av det hela. Där man förstår då själv personligen som chef den lilla delen av verksamheten. Men den acceptansen och förståelsen måste liksom växa för att det ska [få] genomslag på helheten. Men det har börjat, och trenden ser rätt ut, men det är alldeles för tidigt att säga om den är ihållande.

Intervjuperson ur FG1 (2024).

Medlemmarna i de grupper som arbetade enligt moderna arbetssätt återkom under intervjuerna vid flera tillfällen till att det de gjorde var viktigt. Uttalandena vid intervjuerna kan tolkas som att dessa gruppmedlemmar i första hand drevs av en inre

motivation i form av känslan att de gjorde något som hade mening och betydelse men att de även drevs av en känsla av plikt och ansvar¹⁴:

Slutmålet är ju tröskeleffekt och bättre användande av skattebetalarnas pengar.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

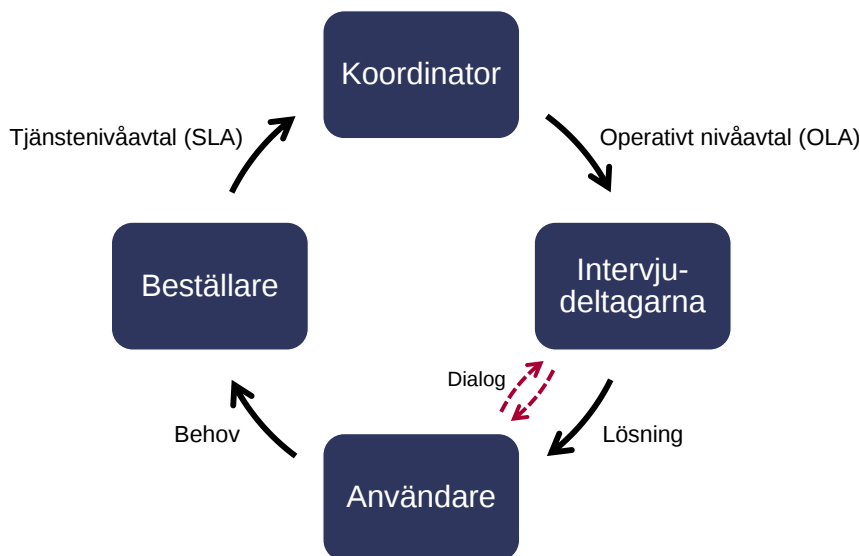
För mig är det då att vi blir tilldelade ett ansvar, och det är jätkligt stort. Och vi tar hand om det ansvaret. Vi skulle ju kunna dra ditåt eller ditåt för egen vinning eller vad som helst. Men vi har det inom oss, den här moralen, etiken eller vad vi nu vill kalla det här, att vi vill göra ett jätkligt bra jobb och vi vill leverera.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

En vilja att ta ansvar var även någonting som kunde återfinnas i enkätundersökningen. Flera personer angav i fritextsvaren på enkäterna att moderna arbetssätt har gett en större frihet under ansvar, vilket vissa av enkättagarna i sin tur menade skapade en större arbetsglädje. Samtidigt tog flera personer upp att det fragmenterade sätt som arbete med IT organiseras på i Försvarsmakten inte är optimalt för att skapa en ansvarskänsla. Istället vill dessa personer ta ansvar för produkten genom hela kedjan från ”ax till limpa” istället för att ansvaret för produkten växlade i IT-processens olika faser. En intervjuperson tog i samband med en av de kompletterande intervjuerna upp att var svårt att få högre delar av organisationen att ta ansvar. Intervjupersonen menade att detta skapade problem när beslut behövde förankras i andra delar av organisationen än hos försöksgruppen.

Även kontrollgruppen tog upp att de ville ta ett större ansvar samt att de hade såväl förmågan som resurserna för att göra det, samtidigt gav de uttryck för en frustration över att de i samband med vissa leveranser mest hade en handläggarroll. Kontrollgruppen beskrev även hur de på ett ”regelvidrigt” sätt ”kortslutit” en av de processer de skulle arbeta efter. Denna kortslutning bestod i att de hade börjat tala direkt med användarna, vilket inte följde processen men krävdes för att få arbetet att fungera i praktiken (Figur 7). Kontrollgruppen berättade att de tagit upp detta, men de upplevde att det inte fanns något intresse av att vare sig diskutera eventuella förändringar i processen eller att tvinga dem att följa processen så de har fortsatt kortsluta den.

Figur 7: Den process som kontrollgruppen skulle följa och som de kortslutit (symboliserat av de två röda streckade pilarna) genom att ha en dialog direkt med användarna.



Orsaken till att moderna arbetssätt infördes skilde sig åt mellan de båda grupperna men gemensamt för de två grupperna var att de skapade sig själva ett mandat eller valde att tolka ett uttalande som att de fått ett mandat att fatta beslut:

¹⁴ Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att anställda i offentlig sektor tenderar att motiveras mer av inre drivkrafter än yttre motivation (Bringselius, 2019b).

Det var i samband med att vi tog emot det här förvaltningsobjektet. Det bedrevs i en projektform och tempot i projektet dikterade villkoren för förvaltningen. Då landade vi i vår analys i att vi måste ha en gruppering som har mandat att göra hela, så att säga, mottagandet inom sin egen gruppering. Då landade man ju i en DevOps-liknande struktur, som har så mycket mandat som behövs egentligen för att ta vardagliga beslut.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

En avgörande ändring var när [namn på ställföreträdande förbandschef] säger – om ni ska fortsätta så här och hjälpa ett projekt i taget, då blir vi aldrig klara, ni måste jobba smartare – och då var ju det vår förbandschef som sa det, så då kändes det som att vi hade mandat att tänka annorlunda. Det var nog faktiskt en breaking [point] inser jag nu.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Mandatet att fatta beslut har inte enbart lett till ett effektivare arbete inom grupperna, det har även lett till en ökad känsla av frihet men även en större ansvarskänsla:

[Intervjuare]: Det här att ni har fått mandat att prioritera, vad för det med sig för verksamheten i övrigt för er?

[Intervjuperson 1]: Man får en större ansvarskänsla, det blir roligare att jobba. Man får mer stryk om det blir fel. /.../

[Intervjuperson 2] Men också, jamen att man... frihet. Att man får uppleva att man har ansvar för... Alltså jag upplever här att det är så många här som är laid back och tänker så här – det här är inte mitt ansvar, jag sitter ju och väntar på ett beslut som någon där uppe ska ta, då kan jag vänta ett tag till – istället för att man tar ansvaret till sig själv och gör någonting med det. Det här det är ju en enorm skiftning i mindset, om man har jobbat länge på, kanske vilken myndighet som helst, men jag tror det är extremt här där det är militärt styre.

[Intervjuperson 1]: Jomen, det här är en orderstyrd organisation och vi jobbar inte på order utan vi jobbar ju helt självgående. Men många andra är vana att jobba i en orderstyrd organisation och gör ingenting förrän det kommer direktiv även fast de vet bättre själva vad som ska göras. Och en sådan organisation blir aldrig effektiv, det säger sig själv, och det är inte alltid det blir bra heller. Men det är så man har gjort.

Dialog mellan intervjuare och intervjuperson ur FG2 (2024)

Att organisationskulturen har betydelse för effektiviteten framgick tydligt när en av försöksgrupperna i slutet av intervjun fick frågan vad som gör att moderna arbetssätt är effektivare än det traditionella sättet att arbeta. Den dialog som följde handlade till stora delar om organisationskultur:

[Intervjuperson 1]: Till stor del beror det på att vi faktiskt jobbar på problemen en större del av tiden, istället för att vi sitter och väntar på att vi får okej att jobba på problemen. Och det gör dessutom att det fostrar en kultur där folk utvecklar lösningar och kommer med förslag istället för att fråga – får jag? – och sedan sitter och väntar på svaret. Så istället för att ha en kö med svar man väntar på, så kan man komma igång och göra saker.

[Intervjuperson 2]: Det är ju det där med ängsligheten igen tycker jag. Det är väldigt mycket att saker och ting fastnar för att... Om du har en utvecklare som är ängslig – borde jag göra det här och det här? [vad är] rätt beslut? – går till en chef och frågar det här, och chefen är inte tillräckligt insatt – kanske inte vågar ta beslutet själv, ber om en bättre analys av situationen för att kunna ta ett beslut, och då sitter vi där och skriver långa analyser för att vi har en ängslighet. Låt det gå fel! Sänk systemet för fan! Och sen fixa upp det igen och du lär dig djävligt mycket på vägen, ursäkta jag svär.

[Intervjuperson 1]: Nej men absolut, och sedan i förlängningen också att – vi sabbade det, vi löser det, sedan lär vi oss – vad var det som hände? Och jag tror det här lärandet av misstag... /.../ Det känns som det finns en vilja, det är okej att göra fel och en vilja att lära sig av det som blev fel.

[Intervjuperson 2]: Men det är ju det som... Jag upplever att [suckar]... Det kanske finns en miljö egentligen som är tillåtande att göra fel, men det är ju inte [suckar]... Det är så mycket rapportering, det är så mycket... Nu tänker jag bara på [enhetsnamn] specifikt, jag tänker på hur det ser ute nere hos oss. Och inom det här lilla teamet får du göra väldigt mycket fel, men mot Prio-organisationen som helhet – whooh, jag vet inte om jag vågar göra fel där, det blir väldigt mycket folk som blir väldigt upprörda och väldigt mycket – varför gjordes det här?

[Intervjuperson 1]: Det måste motiveras hela tiden, nästan som om man måste komma med ursäkter om *varför* det blev fel, och det tar sådan otrolig tid att försvara...

[Intervjuperson 2]: Men det är ju för att chefer vill kunna försvara sig för sin chef som vill försvara sig för sin chef. Och två nivåer upp så vet dom inte någonting om dom tekniska förutsättningarna. Dom kan

ingenting om tekniken och då blir det en ängslighet och då vill dom ha mycket på fötter för att kunna rapportera uppåt och skriva sina rapporter. Så är det. [Intervjuperson 1 hummar instämmande under hela repliken]

[Intervjuperson 1]: Och det är ju precis av den här anledningen som vi gör det här, och jag håller helt med. Och det är en kultur som inte är unik för [enhetsnamn] eller ens FMTIS i stort, utan det är ju en kultur som dyker upp här och var som jag tror blir något slags naturligt tillstånd när man får folk som sitter och, nu ska jag vara lite elak, får folk som sitter och knuffar suddgummin dagarna i ända och som inte vet vad det är som händer för dom tar inte reda på det – att höra ingenting det är bra, så enda gången man hör att det skriks och härjas då har det hänt någonting och då måste man direkt kunna försvara vad det är som har hänt. Och precis som du [intervjuperson 2] säger, hade det funnits en tillit där hade första chef kunnat säga – jaha, det gick åt skogen. Okej, men ni löste det? Ja. Och vad lärde ni er? Bra! Och dens chef ovanför: – Det gick åt skogen? Ja. Men dom löste det? Ja. Och dom lärde sig? Japp. Så, så är det inget mer med det. Men det blir det här analyserandet och alla ska försöka få en chans att försöka förstå istället för att kunna äga [problemet].

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2022)

I den mån försöksgrupperna lyckats sprida sin egen kulturförändring vidare har det i huvudsak varit i relationen till andra intressenter utanför den egna stridskraften. Bland annat har det uppstått ett nytt förhållande med MUST, ett förhållande som baseras mer på tillit och förtroende än tidigare:

MUST där handlar det ju om att man då ska förklara hur man löst ut då de krav på säkerhet och funktionalitet som system ska ha tekniskt, men även så att säga organisatorisk – förmågemässigt. Och i och med att vi då i det tidigare arbetet hade en dialog med handläggare på MUST, som dels förstod *nyttan* med att få fram systemet. Och där vi också då var väldigt transparenta och tydliga med vad vi gjorde för någonting. Och att då kunna komma dit och säga att det här är utmaningarna, det här är dom lösningar vi har på det. Och så ställer dom några kontrollfrågor, och då liksom – bläddra fram till bild åtta så ska jag förklara, för liksom det har vi tänkt på – då känner dom sig bekväma med att vi har tagit hänsyn till det man behöver ta hänsyn till. Och sen speciellt när vi kommer tillbaka till nästa session och säger att – det vi kom fram till förra gången det var inte riktigt bra, det finns en brist här och den har vi åtgärdat på det här sättet – då har man då fått ett förtroende där – att vi vet...[och att] MUST har förtroende för dom som har utvecklat systemet.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

I den kulturförändring som skett lyftes även andra faktorer fram som viktiga för att erhålla effektivitet och arbetsgruppen menade att det är viktigare att få effekt snabbt än att den framtagna lösningen är helt rätt eftersom misstag kan rättas till i efterhand:

Innovation och initiativförmåga. Det finns någon sådan här gammal officersdevis från någon gammal instruktionsbok att ”underlåtenhet att agera skulle ligga officerare mer till last än val av metod och medel”.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

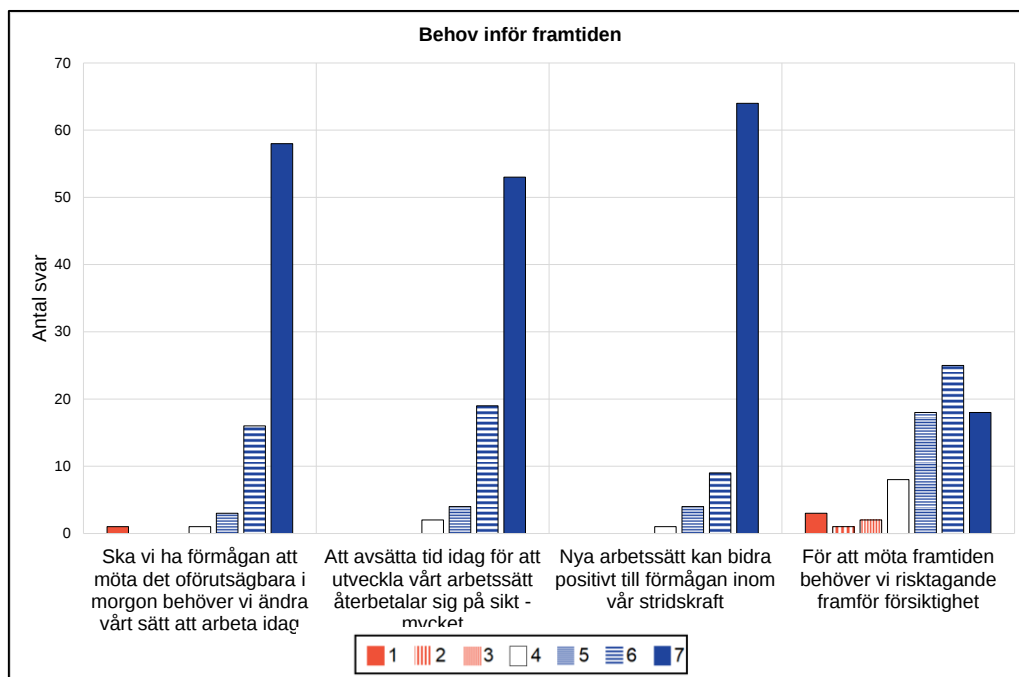
En faktor som Ward (2014) tar upp som en framgångsfaktor är att projekt bör vara små, enkla och snabbt kunna leverera den förmåga som behövs. Nordström m.fl. (2020) föreslår baserat på detta att organisationskulturen behöver förändras så att det blir statusfyllt att driva denna typ av projekt. Någon förändring av organisationskulturen i denna riktning har dock inte skett i samband med införandet av moderna arbetssätt:

Jag får inte känslan att den förändringen har skett – att fokus är på leverans. Det är storlek. Det är det som är prestige.

Intervjuperson ur FG1 (2024).

Avslutningsvis bör nämnas att deltagarna i temadagens mentimeterundersökning svarade i linje med såväl försvarsmaktsledningens och försöksgruppernas åsikter – nuvarande arbetssätt behöver förändras och det behövs även en minskad försiktighet och ökat risktagande för att möta framtiden. Mentimeterundersökningsdeltagarna bedömde även att det på sikt skulle bli lönsamt att avsätta tid för att utveckla arbetssätten samtidigt som nya arbetssätt ansågs kunna bidra positivt till förmågan inom stridskraften (Figur 8). Samtliga resultat är statistiskt signifikanta.

Figur 8: Mentimeterdeltagarnas grad av instämmande i olika påståendena avseende framtida behov (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



4.2.2 Diskussion

Benämningen på förhållningssättet har varierat i tidigare FOI-publikationer och i Nordström m.fl. (2020) benämndes förhållningssättet ”utveckla organisationskulturen så att rätt beteende belönas” vilket i Nordström m.fl. (2023b) ändrades till ”tillits- och innovationskultur”. Resultaten från de undersökningar som genomförts i denna rapport visar att den aktuella formuleringen som tillkom i Nordström m.fl. (2023b) är något för smalt skriven och att det är fler organisatoriska aspekter än enbart tillit och innovation som behövs för att åstadkomma högre effektivitet. Tidigare studier (Nordström m.fl., 2019) framhåller exempelvis uppmuntrandet av små, enkla och snabba projekt som viktigt för effektiviteten och flera uttalanden i den aktuella intervjustudien framhåller initiativförmåga som viktigt för att öka effektiviteten i arbetet. Med anledning av detta föreslås att förhållningssättets namn ändras till *stödjande organisationskultur*, i detta begrepp ingår bland annat:

- tillitsbaserad ledning- och styrning
- innovationsförmåga
- initiativförmåga
- att uppmuntra små, enkla och snabba projekt.

Stöd, i stödjande organisationskultur, ska i sammanhanget inte enbart ses som handlingar som medarbetare utför för att underlätta kollegornas arbete utan utgörs även av värderingar, attityder och normer som uppmuntrar innovation och initiativ samt vägleder medarbetarna att fatta bra beslut som ökar chanserna för att ett IT-system ska bli lyckade. Exempelvis att organisationen värdesätter små, enkla och snabba projekt.

Tillämpning av förhållningssättet

Förhållningssättet har inte fullt ut införts i och med införandet av moderna arbetssätt. När det gäller tillitsbaserad ledning- och styrning så har hälften av enkätdeltagarna från de arbetsgrupper som infört moderna arbetssätt angett att det endast i liten utsträckning finns en tillitskultur på arbetsplatsen. Vidare ger intervjuerna en bild av en organisation där

medarbetare inte upplever att chefer har förtroende för att de kan lösa sina uppgifter eller fatta korrekta beslut vilket leder till centraliserade beslut och kontroll.

Av intervjuerna framgick vidare att det finns en ängslighet för att göra fel i organisationen. Eftersom det är lättare att inte göra fel när processer följs och arbetet bedrivs på samma sätt som tidigare så minskar denna ängslighet organisationens innovationsförmåga. Vid gruppintervjuerna framkom att fokus inte är på leverans utan att det är storleken på ett projekt som avgör huruvida det anses vara prestigefullt att arbeta i det och på sektionsnivå ansågs det vara prestigefullt att ha många projekt igång samtidigt. Inte heller detta ligger i förhållningssättets andemening.

Medlemmarna i de två arbetsgrupper som infört moderna arbetssätt upplevdes i samband med intervjuerna drivas av en känsla av plikt och ansvar samt en vilja att bidra till rikets säkerhet. Samtidigt ger intervjupersonerna uttryck för en frustration över att en tillitsbaserad ledning och styrning inte implementerats tillräckligt brett inom förbandet som helhet, vilket gör att de inte kan bidra till rikets säkerhet i den utsträckning de önskar på grund av processer och rapportering som hämmar dem i deras arbete. Med denna vilja att ta ansvar bedöms förutsättningarna för att införa en mer tillitsbaserad ledning och styrning vara goda.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

Av enkätundersökningen framgår att de grupper som infört moderna arbetssätt upplever en ökad effektivitet och mindre tidsförluster i arbetet sedan moderna arbetssätt infördes jämfört med tidigare arbetssätt. Av intervjuerna framgår att denna ökade effektivitet har skett bland annat tack vare ett ökat ansvar och ett ökat mandat att fatta egna beslut. Samtidigt ger intervjustudien stöd för att tillit och innovation krävs för att nå effektivitet. Även mentimeterundersökningen i samband med temadagen ger stöd för att förändrade arbetssätt, en ökad innovationsförmåga och minskad riskaversion behövs för att hantera de framtida utmaningarna.

4.3 Målfokus

Målfokus innebär att arbetet bedrivs mot tydligt formulerade mål för vad som ska uppnås samtidigt som den helhet i vilken IT-systemet ska ingå beaktas. Processer har en underordnad roll jämfört med det resultat som uppnås och de bör därför fungera som ett stöd snarare än något som måste följas i detalj. Förhållningssättet innebär dock inte att målen ska fastställas en gång för alla utan målen kan, och bör, förändras under pågående anskaffnings- eller integrationsarbete, i synnerhet under längre projekt (Nordström m.fl. 2023b; 2020; 2019).

4.3.1 Resultat

En av försöksgrupperna beskrev i samband med intervjuerna att de arbetar i en miljö som präglas av brist på styrning. De beskrev det som att de arbetar i ett vakuum där det inte finns någon tydlig styrning för vad de faktiskt ska utföra. För att hantera detta använde de sig av sin samlade erfarenhet från tidigare arbeten de varit involverade i tillsammans med lagstiftningen för att skapa en inriktning:

[Intervjuare]: Hur skapas det en inriktning för den verksamheten /.../ vad ni ska göra? Finns det någon som uttalar en riktning ni ska i åtminstone?

[Intervjuperson 1]: Nej, och det är det här vakuumet som jag upplever.

[Intervjuperson 2]: Vi har ju begärt styrning och ledning.

[Intervjuare]: Så det är egentligen ni själva som formulerar vart ni vill med...?

[Intervjuperson 3]: Men, kan man ge så här mycket makt åt ett gäng konsulter? Det känns inte riktigt bra, man skulle vilja ha lite – gå lite åt det här, det här vill vi ha – syfte, mål och sådana där saker.

[Intervjuperson 1]: Ja fast, jag ska också säga... Alltså i det här projektet sitter några konsulter som har jobbat med [uppgift], hur många år har ni jobbat? Hundra?

[Intervjuperson 2]: Ja, 120 kanske.

[Intervjuperson 1]: I massor av olika myndigheter. Så jag vet inte någon på Försvarsmakten som skulle kunna svara bättre på frågorna än vad ni kan. Men man skulle ju ändå vilja få det vi tycker och tänker förankrat hos någon. Så att någon annan chef när dom är ute och pratar med verksamheterna säger samma sak som vi har bestämt att dom ska säga. Så jag tror egentligen att vi vet nog ungefär hur det borde vara. Men det är den här förankringen, liksom det här vakuumet som är...

Dialog med intervjupersoner ur FG2 (2024)

Gruppen beskrev även hur de nyttjar denna samlade erfarenhet tillsammans med lagstiftningen för att skapa en inriktning för arbetet:

Det som huvudsakligen styr vårt jobb det är säkerhetsskyddsförordningen, säkerhetslagstiftning, sekretesslagstiftning, försvarsdatalag och så vidare.

Intervjuperson ur FG2 (2024).

[Intervjuperson 1]: I och med att vi har gjort det här på andra ställen, det är som du säger, det är förvånansvärt svagt definierade syften och mål. /.../. Vi följer samma syfte och mål som [annan myndighet] fast dom inte är formaliserade av beställaren. Och det är väl det man kan få som plus när man tar in konsulter, som har gjort mistagen och gjort det som funkar bra på andra ställen och bygger med det in. Vi behöver inte ha all styrning för vi kan, vi vet hur man gör för att det ska fungera. Det skulle jag vilja påstå är väl en av de stora fördelarna med att ha konsulter.

[Intervjuperson 2]: [vi klarar] nog av att jobba på det här sättet för att vi har en lagstiftning och erfarna konsulter med i projektet. För vi vet vad vi behöver göra för att få det där hjulet att snurra. /.../ utan att ha den här kompetensen [från konsulterna] hade det aldrig gått, om [vi] inte hade en tydlig styrning från någon som vet vad dom vill.

Dialog mellan intervjuperson ur FG2 (2024)

När det gäller det sätt som arbetet bedrevs på så beskrev båda försöksgrupperna att det uppstod friktion i arbetet på grund av att olika hierarkiska nivåer i organisationen ansåg att olika saker är viktiga. Arbetsgrupperna upplevde att de själva främst fokuserade på att leverera en produkt som svarade mot användarnas behov och hur de inom gruppen skulle arbeta för att snabbt kunna leverera denna produkt. På högre chefsnivåer upplevde försöksgrupperna att förnyelsetakten var prioriterad medan mellancheferna fokuserade på processerna, det vill säga att följa upp och dokumentera alla steg i processerna. Detta ledde till friktion mellan grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt och mellan-nivåcheferna:

Ska vi få den effekten vi behöver så är en del av det att man får förbereda sig på mothugg och protest, om än bara liksom av princip. Man kan få det så långt som att – jo, nu var det jättebra att ni fick det gjort och det var ett smidigt sätt att lösa [det på], men aja baja inte kringgå processen – det är liksom på den nivån. Man berömmar för jobbet som har gjorts och effekten som har fått ut, och till och med så att man kan vara lite imponerad över hur fort det här gick att göra och hur bra det gick att få det. Men ändå måste bannor ges för att man inte följde den traditionella processen. Trots att samtliga involverade förstår att om vi hade följt processen så hade det här aldrig blivit gjort.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Vi har ju också haft att det är en viktig funktion som vi har tagit fram. Så jag har hela tiden, om det har blivit diskussion om, så har jag hela tiden kunnat vägt det mot produktion. – Så vill ni ha den här produkten eller inte? – Jo det vill vi. – Då skiter vi i den här dokumentationen, då får ni den samtidigt som ni får produkten. Vi orkar inte ta fram all dokumentation innan, för att ha ett möte där all dokumentation ska sågas och så ska vi gå hem och göra om dokumentationen och ingen kod knackas under tiden. Så att där har vi haft lite så här lite leverage, på att kunna säga vill ni ha funktion eller inte. I och för sig, konstigt att inte fler projektledare ställer den frågan.

Intervjuperson ur FG2 (2022)

Intervjupersonernas uttalanden stöds av ett uttalande under de kompletterande intervjuerna som gör gällande att mellannivåcheferna i organisationen ”fokuserar på allt annat än output”. Båda försöksgrupperna hade dessutom upplevt att det uppstått fördröjningar när de varit hänvisade till att samarbeta med funktioner utanför den egna arbetsgruppen som inte arbetade enligt moderna arbetssätt, exempelvis olika stödfunktioner:

Internt inom gruppen – själv göra jobbet – jag upplever inte att vi är direkt ineffektiva. Okej, det går att förbättra självklart, men det är inte där det ligger, utan det är mot allt det externa.

Intervjuperson ur FG2 (2022)

Friktionerna ligger ju i när vi behöver då, stöd ur den ordinarie linjen och i det tänket ser så /.../ –nyttja den här inköpshandläggaren, som då ska stödja er. Medans det då i praktiken blir att *vänta* på den stödprocessen. Det vill säga hade vi då fått göra även det själva så hade det rullat på smidigare och snabbare.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Intervjupersonernas beskrivning om att det uppstår friktion när de behöver stöd utanför arbetsgruppen stöds av ett uttalande från en intervjuperson vid de kompletterande intervjuerna. Arbetsgruppernas kritik mot processer gällde dock inte enbart Försvarsmaktens processer och en av arbetsgrupperna menade att vid all användning av ramverk och metoder så behöver processerna ifrågasättas:

[Intervjuperson 1]: Jag har formellt då bara gjort den här ”leading SAFe”-utbildningen. Två dagars introduktion då, egentligen bara till ”det här är ramverket, nu kan ni göra någonting med den”. Och det är ungefär där jag vill ha det känner jag. Kör man djupare ner i dom här processerna då får jag svårt att sortera – vad är värde och vad är process? Och till slut hamnar vi i något slags administrationshysteri bara, och vi ska administrera processer istället för att titta på värden. Det är en risk jag ser, det är inte alls säkert att det blir så i det här fallet. Men vi har en sådan tendens i myndigheten – när vi tar in en ny process – att vi släpper allt, all orientering vi har, och bara tittar på vad i processen som ska göras nu. Jagar gröna bockar istället för värden i verksamheten.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Även om de två grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt hade en kritisk inställning mot processer så menade en av försöksgrupperna att processer fyller en viktig funktion för att göra arbetet mer rationellt. Det handlar dock inte om generella och statiska processer som är beslutade centralt, utan om processer som arbetsgruppen själva har utvecklat som stöd för sitt arbete:

Vi som grupp har insett att det finns ingen annan som kan säga hur vi ska ordna oss och hur vi ska jobba /.../ och att dessutom sätta det i praxis i det att vi inser att det är så här vi behöver organisera oss för att vi ska kunna förvalta det här objektet.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Vi håller på och liksom formar en arbetsmetod som är mera konstant då över tid. Och det har gjort då också att vi har mera processer på plats. Och det talar ju emot... Ja alltså, ja... Vi har en incidentprocess och en CAB-process, som vi arbetar med och försöker hålla oss till. En arkitekturprocess som vi också försöker hålla oss till då för att vi ska undvika att göra misstag två gånger till exempel. Vi ska ha tekniska bestämmelser som är lite mer hållbara över tid och också att vi ska ha ett interface för användarna att kunna interagera med oss så det blir lite mer ordnat.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Från en av arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt framgick att gruppens fokus på målet ibland gör att de ifrågasätter etablerade regelverk och anvisningar från MUST. Det handlade dock *inte* om att bara ignorera regelverken utan att de, genom att föra en dialog med MUST, ofta får tillåtelse att göra de avsteg de önskar eftersom de kan förklara varför avstegen behöver göras:

Det är också så att när vi vill då bryta mot regelverk och anvisningar så kan vi då motivera på ett sånt sätt att dom [MUST] förstår att – gör vi som det stod här [i regelverket] så tvingas ni bygga ett sämre system än vad ni vill göra. Så att man beviljade avsteg från regler för att vi då ska kunna få ett system som har en högre kvalitetsnivå i dom avseendena än vad det skulle varit om man följde standardinstruktionen.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Detta är en utveckling från den föregående intervjun där gruppen beskrev att de inte kunde gå utanför systemets ackreditering, även om gruppen redan då såg behov av att tänja på gränserna:

Det finns styrdokument som ackrediterar lösningen, den får bara användas på vissa sätt. Det finns en ram där, vi kan inte gå utanför den ramen med mindre än att vi ackrediterar om den då och det är en ganska stel process. Den låter sig inte göras så där, utan vi har vissa mandat inom den här ackrediteringen. Det kuvertet så att säga, kommer vi behöva tänja lite på och vi kommer att behöva hitta dom här gränstrakterna, det kommer att vara en sådan här risk som vi måste ta höjd för. Ibland kliver vi några centimeter över linjen och då måste vi... Jag tror vi måste vara duktiga på att motivera varför vi gör vissa saker, se till att vi har täckt alla vinklar bakåt. Men den här förvaltningsmodellen, den kommer att kräva att vi ibland går utanför kuvertet.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Även kontrollgruppen hade åsikter om processerna i samband med intervjun. De menade att processerna för incidenthantering och förändringshantering fungerade bra och att de flesta hade koll på dem. Kontrollgruppen tog dock upp att vissa steg i processerna upplevdes som överflödiga, men de kunde se att andra arbetsgrupper inom Försvarsmakten skulle kunna ha nytta av dem. Generellt upplevde kontrollgruppen att processerna fungerar bra men att de kan leda till att det uppstår en viss tidsfördröjning när de tillämpas. Kontrollgruppen tog i samband med intervjun även upp ett problem som uppstår på grund av att arbetet med systemet har delats upp på två skilda organisatoriska delar: ett utvecklingsteam respektive en grupp som ska förvalta systemet. Ibland resulterar detta i att det sker en driftsättning av ett system som aldrig har testats mot användarna och när problem sedan uppstår blir det förvaltningsgruppens uppgift att lösa problemen.

Intervjupersonerna i den ena försöksgruppen upplevde även att mellancheffsskiktet i alltför stor utsträckning arbetade med riskminimering och planering vilket tog fokus från vad som skulle uppnås:

Dom [mellanivåcheferna] uttrycker sig i de här termerna att – vi måste se till att vi inte bryter mot någon bestämmelse och att vi har torrt på fötterna – och så vidare, den riskminimerande approachen är kvar där. /.../ Vi behöver följa processer för att inte kunna bli belastade för felsteg helt enkelt.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

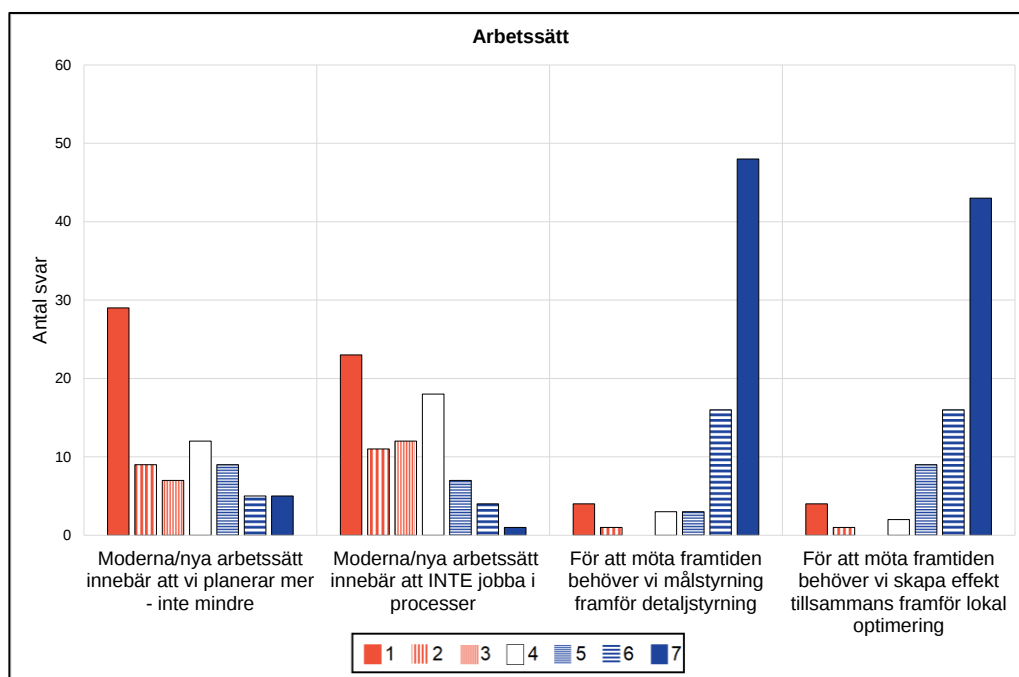
Utöver att arbeta mot tydliga mål med fokus på resultat skriver Nordström m.fl. (2020) att mål bör formuleras utifrån användarnas behov och med beaktande av helheten. Varken helhetssyn eller användarnas behov togs upp specifikt vid gruppintervjuerna. En intervjuperson från en av grupperna som infört moderna arbetssätt tog dock upp frågan om huruvida gruppen hade en fullständig bild av helheten:

Men en fråga jag har kring ansvar då, och att vi ibland, eller vi gör ju det vi tycker är bäst och det vi tror är bäst – ansvarsfullt. Men jag är ju ibland rädd för att vi ibland bara har en del av den totala bilden från vårt lilla hörn där vi sitter. Där skulle man ju vilja ha en grupp att diskutera med, hur ser den totala bilden ut då?

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Den genomförda mentimeterundersökningen stödjer försöksgruppernas uttalanden om planering, processer och målstyrning. En signifikant andel av mentimeterdeltagarna ansåg att nya arbetssätt bör innebära mindre planering än nuvarande arbetssätt, att processer behövs även vid nya arbetssätt samt att det behövs målstyrning snarare än detaljstyrning för att möta framtiden, samtidigt behöver det dock finnas en helhetssyn där effekt skapas tillsammans snarare än att det sker lokala optimeringar (Figur 9).

Figur 9: Svar på mentimeterundersökningens påståenden avseende hur arbete bör bedrivas i framtiden (skala 1–7, där 1 = håller inte alls med och 7 = håller starkt med).



4.3.2 Diskussion

Nordström m.fl. (2020, s. 104) skriver att:

Processer och rutiner som försvårar för projektgrupper att nå målen för anskaffningsprojekt eller minskar effektiviteten i anskaffningsprojekt bör tas bort. En projektgrupp som upplever sig hindrad av en process eller en rutin gör klokt i att avvika från dessa och istället fokusera på projektets mål för att öka chanserna för att projektet ska bli framgångsrikt.

Med utgångspunkt från de resultat som erhållits från intervjustudien och mentimeterundersökningen i samband med temadagen – *FM CIO bjuder in till samtal om förändrade arbetsätt* – finns ett behov av att förtydliga detta förhållningssätt. Det handlar inte om att avveckla processer helt utan om att de processer som finns ska stödja verksamheten och inte skapa friktion som försvårar lösandet av uppgiften. Detta innebär att processer behöver anpassas till den verksamhet de ska stödja och att processerna i första hand bör utvecklas eller anpassas av den arbetsgrupp som är berörd av processen även om gruppen naturligtvis kan inspireras eller kopiera processer från andra delar av organisationen. Processer ska vidare betraktas som någonting levande som snabbt kan ändras om de, exempelvis till följd av omvärldsförändringar, inte längre stödjer den verksamhet de är till för att stödja eller det görs erfarenheter som visar på effektivare sätt att arbeta. Centrala processer bör minimeras till det som är absolut nödvändigt och dessa bör i första hand ses som rådgivande vilket innebär att det bör finnas möjlighet att göra avsteg från processerna om det behövs för att nå målet med verksamheten. Utifrån resultaten från intervjustudien och mentimeterundersökningen föreslås därför att det aktuella förhållningssättet byter namn till *målfokus, helhetssyn och anpassade processer* för att tydliggöra att processer har en roll även vid användning av moderna arbetsätt. Det bör dock noteras att det handlar om processer som tagits fram, anpassats och kontinuerligt förbättras för att stödja arbetet inom en specifik verksamhet och inte centralt fastställda generella processer.

Tillämpning av förhållningssättet

Resultatet från intervjustudien visade att grupperna som arbetade enligt moderna arbetsätt hade tagit till sig förhållningssättet och att de gjorde avsteg från etablerade processer om det behövdes för att nå gruppens mål. Samtidigt har de utvecklat och infört egna processer

för att effektivisera och underlätta arbetet. Även kontrollgruppen som inte arbetade enligt moderna arbetssätt beskrev hur de gjorde avsteg från en process för att kunna lösa sin uppgift.

Det verkar finnas en sorts växelverkan mellan en process begränsande och stödjande egenskaper. Försöksgrupperna har i och med övergången till moderna arbetssätt förkastat processer som blivit alltför styrande, utan tydlig förankring i verksamhetens dagliga verklighet. Helt utan processer blir dock belastningen på arbetsgrupperna i att driva sitt arbete tyngre och betydligt mer personberoende. I takt med att de hittar arbetssätt som de tycker fungerar bra för de uppgifter de behöver slutföra dokumenterar de därför dessa som processer i vägledande syfte, bland annat för att bättre kunna hantera personalomsättning. Det verkar alltså inte handlar om processernas vara eller icke vara, utan om hur organisationens medarbetare (tillåts) förhålla sig till de processer som finns och i vilken utsträckning processerna väljs och anpassas i relation till den uppgift som ska utföras.

Intervjustudien visade att det inte alltid är nödvändigt att det är en utomstående person som formulerar de tydliga målen för att uppnå effektivitet. En av försöksgrupperna har i avsaknad av tydliga mål själva formulerat målen för den verksamhet de ska bedriva. Detta visar att en erfaren grupp med bred kompetens och erfarenhet inte behöver tilldelas mål utan att de själva kan formulera vad som behöver uppnås när de ställs inför en uppgift eller ett problem. Samtidigt efterfrågade dock gruppen tydligare mål eller åtminstone någon att föra dialog med för att få mer vägledning och inte missa helheten.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

De avsteg som grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt gjorde från de etablerade processerna har lett till såväl en ökad effektivitet som en ökad kvalitet på den produkt som levererats. På en mer generell nivå så visar resultaten från mentimeterundersökningen att målstyrning bör prioriteras före detaljstyrning för att skapa goda förutsättningar att möta framtiden.

4.4 Uppföljning för lärande

Förhållningssättet uppföljning för lärande innebär, precis som förhållningssättets namn antyder, att uppföljning i första hand ska generera lärande snarare än att utgöra en kontroll. Samtidigt bör uppföljning ske under kollegiala former och bidra till att identifiera:

- vilka åtgärder som behöver vidtas och vilken verksamhet som ska bedrivas fortsättningsvis för att målsättningen ska uppnås
- vilka åtgärder som bör vidtas för att det fortsatta arbetet ska bli effektivare
- vilka erfarenheter som gjorts och som kan leda till att framtida arbete på sikt blir effektivare (Nordström m.fl., 2023b).

4.4.1 Resultat

Båda försöksgrupperna beskriver hur de arbetar med att dokumentera och skapa en spårbarhet i den produkt de arbetar med. Försöksgrupperna var dock kritiska mot sådan dokumentation som inte bidrar till måluppfyllelse utan enbart syftar till en känsla av kontroll från högre organisatoriska nivåer. De menade att sådan dokumentation dessutom har en begränsad nytta även för kontroll eftersom riktigheten i sådan dokumentation ibland är tveksam:

[Intervjuperson 1]: Sedan lade vi ju faktiskt ner otroligt mycket tid på dokumentation förut [innan moderna arbetssätt].

[Intervjuperson 2]: Det har vi ju nytta av nu.

[Intervjuperson 1]: Ja, eller varför då?

[Intervjuperson 2]: Systemdokumentationen, tänker jag. Eller vad tänker du på?

[Intervjuperson 1]: Nja, vi har nytta av att den finns. Det är ju bra. Men förut så var det ju så mycket... Det skulle fram G2 dokument...

[Intervjuperson 2]: Nej, det var ju bara minustid.

[Intervjuperson 1]: ...och listan ändrades hela tiden vilka dokument var det som skulle fram och vilka mallar gällde? Alltså, vi la ju ner, inte vet jag i procent, men alltså alldeles för stor procent av vår arbetstid gick ju åt på dokumentationen som bara skulle göras om hela tiden. Och att försöka hitta vilken dokumentation var det då. /.../

[Intervjuperson 1]: Jag vill gärna lägga till här att det är ju inte så att, det har vi ju inte påstått heller, att vi har slutat med dokumentationen. Men det jag vill säga är att vi har ju ändå full spårbarhet för vad vi har gjort och resultatet av det. Så är det någon som frågar – vad är det ni har gjort – så kan vi då backa tillbaka och se då att – det här var tänkt att vi skulle göra, och det här har vi då utvecklat, och det här har vi validerat och levererat. Så den dokumentationen har vi ju.

[Intervjuperson 2]: Och jag skulle säga – att till och med mer än vad många andra projekt har. Som är tvungna att gå igenom sina CABbar till höger och vänster, där dom sitter och halvljuger för att få igenom saker och ting. Så dom som dom drar grejerna för, nu säger jag jättemycket här på inspelat band men, dom drar grejerna för dom vet att – vi måste bara ta oss igenom den här CABben – det är inte alltid det ens stämmer överens med dokumentationen.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG2 (2024)

En av arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt tog upp att det finns en felaktig uppfattning om att agilt arbete innebär att inte dokumentera det som gjorts. De menade att de har en gedigen dokumentation men att de inte dokumenterar sådant som inte är till nytta för dem senare i arbetet. Istället för att skriftligen rapportera läget i projektet använd de sig istället av regelbundna avstämningsmöten (så kallade weekly standups):

Om man säger så här – agilt, vad skönt, då slipper vi dokumentera – fast vi har ju väldigt gedigen dokumentation för produkten vi gör. Men vi slipper massa rapporteringar som dom här mellancheferna hela tiden vill ha. Det slipper vi i och med vårt moderna arbetssätt. Vi har weekly¹⁵ som dom kan lyssna in på. Vi har haft och har igen en styrgrupp eller en förvaltningsgrupp, där vi också lyfter det vi behöver liksom komma fram med för att nå effektiv produktion. /.../ men jag vill verkligen trycka på det här att vi har stenkoll på läget. Det känns som någonting som mellancheferna är lite rädda för. Att så här – jamen, det verkar vara så här att dom står vid en tavla och pratar, och så gör dom något, men hur vet vi egentligen vad dom gör? – Det är det här kontrollbehovet som dom inte riktigt känner att dom har kanske, men om dom bara är med och lyssnar in på weekly¹⁶. Liksom är med i alla dom här /.../ mötena vi har ändå, då får dom nog en ganska bra uppfattning.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Produktion är i fokus [under veckomötet]. Och varje team då, som vi som är [namn på IT-system], då lyfter vi vad vi behöver hjälp med, var vi har fastnat, och så är det alltid trevligt att dela några wins liksom, så att vi får lite positivitet. Det är liksom inte en lång statusdragnings utan man lyfter det man behöver hjälp med och allt annat är verksamhet as usual.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Gruppen upplevde att dessa återkommande möten hjälpte dem i att lösa sina arbetsuppgifter och mötena bedömdes vara så viktiga att de accepterade att de innebar en del dubbelarbete eftersom de även behövde göra den traditionella rapporteringen. Gruppen tog dock upp att en materielområdesansvarig på högkvarteret hade förstått hur gruppen arbetade och försökte underlätta för gruppen. I sammanhanget nämndes även hur den tidigare, mer traditionella, uppföljningen bedrevs och hur brister mörkades i samband med rapportering:

Jag sitter och tänker på vilka olika rapporteringsvägar vi har, och vi har ju till högkvarteret. /.../ Istället för att vi ska fylla i en mall så får jag ett telefonsamtal, som idag, jag går bort till dig [pekar på annan intervjudeltagare]. Vi dividerar om hur mycket fabriken kommer att göra av med pengamässigt, det tar oss tio minuter att komma fram till ett svar. Jag dundrar ned det i ett mail – bam upp till högkvarteret – och jag vet att hon som tar emot det, hon är ju också fokuserad på leveransen, så hon tänker inte skicka

¹⁵ Ett uppföljningsmöte som genomförs varje vecka.

¹⁶ Senare i intervjun framgår att mellannivåcheferna endast "ibland" är med på veckomötet och att försöksgruppen har frågat sig varför det är så.

ner en mall till oss som vi inte förstår, vi kommer att fylla i den fel, det kommer liksom bara ta en massa extra tid. Utan, ett telefonsamtal, en diskussion, ett mail senare och så fyller hon i det, för det är liksom hennes mall, hon vet hur hon ska göra det – klart. Medans i andra fall, såsom det var tidigare, då var det ju – okej, då är det månadsrapportering igen, då ska vi skriva i den här mallen [suck], vi skriver samma sak, vi har gjort samma sak som förra månaden – det är ingen som är intresserad av om vi har utvecklat en viss del i vår komponent utan vi bara ”business as usual”. Och dom gånger man eventuellt rapporterade att något var gult eller grönt [intervjupersonen menar sannolikt rött] då fick man följdfrågor från chefen och dom diskuterade ner en tills man på något sätt gick med på att signalera grönt. Och så gick man ut från mötet och så tänkte man – Men vad fan hände nu? Nu blev det grönt helt plötsligt.

Intervjuperson ur FG2 (2024).

En av försöksgrupperna fick frågan huruvida de processer de använder sig av har fastställts på förhand eller om de baseras på erfarenheter från genomfört arbete och gruppen beskrev att det var det sistnämnda förhållandet:

[Intervjuperson 3]: Som svar på frågan – Vi testar. Det vi skriver ned och fastställer, det är någonting vi har testat och någonting vi står bakom. /.../ Vi har ju erfarenhet vi jobbar från, det är ju inte som vi planerar hur någonting ska göras, skriver det, fastställer det och sedan börjar med det.

[Intervjuperson 1]: Vi har väl inga dokument som är normativa? Alla är väl bara deskriptiva – så här gör vi? Vi har väl ingenting som säger så här ska vi göra?

[Intervjuperson 3]: Nej, precis. Enda som säger så här ska vi göra är... det är vår målbild. /.../

Dialog med intervjupersoner ur FG1 (2024)

En intervjuperson ur den första försöksgruppen tog upp behovet av att föra en dialog om vad som ska följas upp i samband med uppföljning och att uppföljningen behöver baseras mer på tillit. Intervjupersonen menade att det är irrelevant att redovisa exakt hur många rader kod som skrivits eller hur många timmar som upparbetats. Istället ansåg intervjupersonen att det borde räcka med att gruppen beskriver vilken funktionalitet de har levererat och vilken feedback de fått från användarna. Intervjupersonen menade vidare att motfrågor från den som genomför uppföljningen bör syfta till att skapa en djupare förståelse för gruppens arbete, snarare än att skärskåda huruvida gruppen verkligen talar sanning. Den aktuella intervjupersonen var dessutom kritisk mot den traditionella uppföljningen i organisationen som denna menade ofta baserades på det som går att mäta snarare än det som borde följas upp:

Det finns ett väldigt tryck uppifrån att förenkla och att göra hårda siffror så att du kan göra snygga grafer som är enkla att förstå vid en första anblick, och att detaljer och känslor är inte intressant. Det är inte en fråga om hur verksamheten *mår* utan vad kan vi *bevisa*. Hur kan vi bevisa att verksamheten *mår* bra eller dåligt?

Intervjuperson ur FG1 (2022)

En uppföljande fråga från intervjuaren om denna typ av uppföljning bidrog till att målen för arbetsgruppen nåddes, ledde till följande dialog:

[Intervjuperson 1]: Målen når vi ju ändå, men det här är ju chefernas mål om vi säger så då [intervjuperson 2 hummar instämmande]. Permafrostskiktet har ju sin existens. Dom behöver ju ha någonting att göra och mycket av deras arbetstid går ju ut till att leta efter nyckelknippan under lampan istället för att titta vart den borde ligga så att säga.

[Intervjuperson 2]: /.../ Min tidigare direkta chef hade ju ett väldigt krångel med att han fick [uppgifter att rapportera] från sin chef, sin direkta chef, och den personens chef och så vidare, så fick han krav att rapportera upp vad verksamheten gör. Vilket innebar att vi skickade in till honom två, tre gånger i veckan, i olika grader av detalj, vad det är vi gör, vad det är vi har gjort. Det var väl ett tappert försök att få någon övergripande bild mer vad som görs istället för hur många checkar kan man sätta i lådorna. Men då blev det istället ett envetet överrapporterande. Det blev snarare en fråga om vad kan jag skriva, vad är intressant. Så det skapade mycket mer jobb än det egentligen gav effekt, men det är ett steg i rätt riktning... Det är ett steg i alla fall, sen om det är i rätt riktning det återstår att se. Men jag tror att vi [FG1] har ett vinnande koncept på G.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2022)

4.4.2 Diskussion

Intervjustudien visar att försöksgrupperna upplever en bristande tillit från högre hierarkiska nivåer till följd av Försvarmaktens ordinarie uppföljningsrutiner. Detta resultat är föga förvånande då forskning utförd inom ramen för tillitsdelegationen visat att alltför omfattande eller dåligt utformad uppföljning kan underminera tilliten i organisationer (Bringselius, 2019b).

Även tillförlitligheten i den uppföljning som traditionellt bedrivs inom Försvarmakten ifrågasätts av en av försöksgrupperna. Gruppen beskrev en situation där problem som rapporteras uppåt i organisationen i vissa fall diskuteras till dess att gruppen går med på att rapportera att det inte är något problem. I andra fall så förhandlar projektledare för projekt som är försenade om mer tid och när det beviljas går projektet från att vara rött tillbaks till att vara gult i den uppföljningsbarometer som användes. Även dessa uttalanden från intervjustudien ligger i linje med tidigare forskning, i detta fall i form av Campbells och Goodharts lagar som i korthet innebär att mätningar eller indikatorer som används för kontroll, och som samtidigt ligger till grund för olika former av belöning eller bestraffning, antingen är opålitliga eller kommer att korrumpera de sociala processer som de ursprungligen var tänkta att övervaka (Muller, 2018).

Tillämpning av förhållningssättet

Båda försöksgrupperna har infört egna rutiner för uppföljning med syfte att främja lärande som över tid stärker gruppens kompetens att lösa sina uppgifter. Lärandet kan gälla såväl den produkt de utvecklar som det sätt de utvecklar produkten på. Införandet av den egna uppföljningen för lärande skapar dubbelarbete eftersom arbetsgrupperna fortfarande behöver skicka olika former av rapporter till högre hierarkiska nivåer i organisationen. Dessa rapporter upplever försöksgrupperna som bortkastad tid eftersom den formen av uppföljning inte bidrar till att lösa uppgiften. Även kontrollgruppen var kritisk mot den uppföljning som bedrivs och menade att uppföljningen är ”en ren pappersprodukt utan nytta för objektet”.

Med hänvisning till vad som sades i intervjuerna är det intressant att *ingen* av enkät-deltagarna angav att de upplevde att uppföljning genom direkta observationer¹⁷ endast sker i liten utsträckning (Bilaga 2, Figur 42, s.114). Detta trots att det av intervjuerna framstår som att uppföljning i första hand sker genom indirekta uppföljningsmetoder som exempelvis rapportering till högre nivåer som de inte har någon nytta av. En av de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt nämnde dessutom specifikt under intervjuerna att cheferna var inbjudna till deras veckomöten (weekly) men att de endast deltog ”ibland”.

Sammantaget så har de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt infört egen uppföljning för lärande, men detta skapar samtidigt dubbelarbete eftersom de samtidigt måste förhålla sig till Försvarmaktens ordinarie processer för uppföljning.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

Den ena försöksgruppen menade att gruppens interna uppföljning varit avgörande för utvecklingen av en bättre arbetsmetod. Genom att skapa former för att kontinuerligt lära sig från sina erfarenheter har de lyckats uppnå högre kvalitet i arbetet och de har sammantaget blivit bättre på att leverera den produkt som avnämarna behöver för att skapa effekt. I sammanhanget är det intressant att nämna att en intervjuperson menade att de ”suttit och diskuterat det [förändringen av processerna] i långbänk” för att senare, efter ett påpekande från en kollega, förtydliga att långbänk innebar ”ett långt möte, det var typ två timmar”

¹⁷ Förhållningssättet beskrevs i enkäten enligt följande: ”Att följa upp resultat genom direkta observationer innebär att den som genomför uppföljningen (normalt chefen) går direkt till källan och exempelvis observerar resultatet av utfört arbete eller frågar hur arbetet går. Indirekta uppföljningsmetoder (t.ex. rapporter som beskriver utfört arbete eller indikatorer) undviks”.

(intervjuperson ur FG1, 2024). Detta visar på en markant attitydförändring inom gruppen. De tar tydligt ett eget ansvar för att tillgänglig tid och gjorda erfarenheter används på bästa sätt genom att skapa egna processer och arbetssätt som effektiviserar arbetet. Men också att tiden från att ett problem i arbetssätten uppmärksammas till dess att de hade ett förslag på förändring är kort.

Även den andra gruppen som infört moderna arbetssätt beskrev att de ständigt förändrar sättet som de arbetar på så att det fungerar för den uppgift de behöver lösa. De beskrev även det återkommande veckomötet som viktigt för att ta upp problem som gjort att arbetet stannat upp och där andra personer eller intressenter kan bidra med kunskap för att lösa problemet.

4.5 Kompetens över tid

Med begreppet kompetens avses i sammanhanget inte enbart kunskaper och intellektuella färdigheter utan i begreppet ingår även värderingar, engagemang samt samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga (Ellström, 1992). Valet av gruppmedlemmar är viktigt för att säkerställa kompetensen men det behöver även bedrivas en långsiktig strategisk kompetensuppbyggnad genom exempelvis omvärldsbevakning, uppföljning och experimenterande men även genom nyrekryteringar och en låg personalomsättning (Nordström m.fl., 2023b; 2020).

4.5.1 Resultat

Ett par intervjupersoner ur den ena försöksgruppen gav i samband med intervjun uttryck för att de är medvetna om att de är beroende av en yrkeskategori som präglas av hög rörlighet på arbetsmarknaden. De beskrev att de planerar långsiktigt för detta och upplevde det därför inte som ett problem. Snarare sågs det som en naturlig del av verksamheten och även som en möjlighet – om kollegorna lämnar verksamheten med en positiv inställning är det möjligt att de kommer tillbaka senare med nyttiga erfarenheter från andra organisationer och branscher:

Vi riktar oss ju till exempel till en kategori som heter cybersoldater som är värnpliktiga med inriktning cybersäkerhet och där kommer det vara ganska naturligt att dom personer vi fångar upp där – dom kommer att få sin första kontakt med arbetslivet ihop med oss och jag skulle bli besviken om dom stannar hela sitt arbetsliv hos oss. Vi vill ju att dom går vidare och i den bästa av världar är dom hos oss några år och sedan går de vidare till en utbildning eller ett civilt yrke och sedan kommer dom tillbaka med en helt ny verktygslåda efter en tid och bidrar igen. Det vore drömläget.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Att denna syn på olika erfarenheter verkligen var någonting som arbetsgruppen såg som positivt betonades av en intervjudeltagare vid den senare intervjun:

Det är en väldigt välkomnande grupp att komma in i och ha andra åsikter, för det ses – Åh! Så kul, någon som har något nytt sätt att se på det.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Den aktuella gruppen såg även kompetens som någonting som omfattade mer än bara kunskap och bland annat inkluderade de olika arbetsgruppsmedlemmarnas personlighet exempelvis i form av initiativförmåga:

Jag tror ändå att individernas; de som är med i arbetet; inställning och initiativförmåga är rätt så centralt för ett väl fungerande agilt arbete – att folk tar tag i utmaningar eller, om de inte kan lösa det själva då, går iväg till en kollega eller chef och får stöd eller inriktning eller hjälp med en avvägning. /.../ Har man med folk i teamet som är då dels lösningsorienterade, men också då öppna för att hantera saker och ting på det sättet och ta initiativ, så gör det väldigt mycket åt en sådan här grupp som fungerar.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Initiativförmågan togs även upp av den andra försöksgruppen som menade att de hellre ber "om förlåtelse än tillåtelse" (Intervjuperson ur FG2). Den andra gruppen som arbetade

enligt moderna arbetssätt tog upp att innovation och lärande är viktiga förmågor som är nödvändiga för att skapa en beredskap för att hantera oundvikliga framtida förändringar:

[...] Saker och ting kommer inte att finnas till hands i den utsträckning vi kommer att behöva dom. Både hårdvara och mjukvara kommer att ha sina begränsningar tror vi. Med tanke på dom här bristerna då – och det har mycket att göra med att projektet har varit ganska långt över tid – vissa av dom här ingående komponenterna har dels försvunnit från marknaden men också bytt skepnad på ett sådant sätt att de inte längre ryms inom ackrediteringen. Så tittar man på en sådan här sprint då, så behöver vi ha luft i dom för att hantera innovation, hitta nya sätt att lösa saker på, och även utbildning för att se att vi måste vara på bollen hela tiden, på dom här tekniska systemen. Och det tror vi kan vara ett sätt att hantera risken att när en komponent måste rangeras ut, så måste den ersättas och då måste vi som gruppering förstå vad den här funktionen gör. Inte bara veta vilken produkt vi använder utan förstå vad som faktiskt händer, kanske till och med ibland på protokollnivå och se hur kommunikation – lager ett, två, tre – fungerar på riktigt då, för att kunna ersätta tekniken med ny teknik, utan att vi går ifrån ackrediteringen.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Samtidigt gav gruppen uttryck för att synen på kompetensutveckling har förändrats sedan införandet av moderna arbetssätt:

Jag tycker det känns som mycket av det traditionella har skakats av, jag tänker bara från mitt lilla perspektiv, att vi ser på det [kompetensutveckling] som en del av vår vardag. En del av jobbet är att se till att vi har rätt kompetens, det är inte en låda som ska checkas i, eller en process som vi ska starta. Utan det är ett jobb som vi alla deltar i och som vi alla bidrar till, och det känner jag en väldigt trygghet i att samtliga inblandade kan komma med feedback, och kan komma med idéer och tankar.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Båda arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt gav uttryck för en oro att ett avskaffande av moderna arbetssätt och en återgång till arbete enligt de tidigare processerna skulle leda till kompetensförlust:

[Intervjuperson 1]: [en återgång till Försvarsmaktens processer] skulle dessutom innebära ett betydligt personaltapp.

[Intervjuperson 2]: Ja, och det är tråkigt för individerna. Men för myndigheten så skulle det bli en fråga om försvarsförmåga.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2024)

[Intervjuperson 1]: Och då tittar vi på [objektet] som komponent. Om vi tittar på, vi som jobbar med [objektet] så är det väl liksom upp till var och en om man skulle vilja fortsätta jobba. Om man skulle vilja gå från att ha jobbat agilt till att gå tillbaks till att jobba vattenfall. Så att det kan... [avbryts]

[Intervjuperson 2]: Varför skulle någon någonsin vilja det?

[Intervjuperson 1]: Exakt! Så det kanske också skulle bli en personalfråga. Kompetenstapp.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG2 (2024)

En av försöksgrupperna menade att sättet på vilket arbetet har organiserats utifrån de olika stegen i en livscykelmodell i vissa fall bidrar med kompetensförlust i samband med övergången från en fas i livscykelmodellen till en annan:

[Intervjuperson 1]: Jag upplevde att det fanns en farlig punkt när vi var på gång och släppa [version] 1.0, för då fanns det vissa som jobbade enligt den där gamla IT-processen som tyckte att: – 1.0 då är ni klara som projekt, då lägger vi ned, hejdå! Det tror jag du [intervjuperson 2] fick styra emot.

[Intervjuperson 2]: Och det påbörjades egentligen ett år innan när några sektionschefer på [organisationsenhet 1] sa – jaha, och vad ska dom här resurserna göra nu när ni levererat 1.0? – Eh, jag vet inte /.../ om [organisationsenhet 2] lyckas rekrytera så här kompetenta personer att förvalta den här produkten, så grattis! Annars så tror jag att dom här killarna måste följa med över till [organisationsenhet 2], då får ni liksom lösa deras kontraktsituation för att ha kvar kompetensen inom Försvarsmakten. Det är ju inte löst än. Det har vi hållit på med i ett och ett halvt år.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG2

Ett annat förhållande som intervjupersonerna tog upp och som de menade bidrar till en ökad risk för att kritisk kompetens ska gå förlorad var att avtal med konsulter ofta förnyades sent. Detta skapade såväl en stress som en osäkerhet hos gruppens medlemmar:

När man är konsult inom Försvarsmakten så /.../ går det ut en upphandling och så får du svara på den upphandlingen och så ska ditt bolag SUA:s /.../ och sen så ska du RK:as som person och det här åter ju kalendertid. Och vi visste att [namns] avtal skulle gå ut nu i december 2022 och jag flaggade för det i slutet av 2021. /.../ Och då sa jag till sektionschefen då, då behöver vi börja med [namns] avtal nu, för då ska det lysas ut och alla ska ha möjlighet att svara på det och jag som [roll] vill då helst ha tillbaks [namn], annars hade jag suttit i skiten ordentligt, och vi kan fortfarande hamna i skiten om inte det inte är du som vinner för det är ju lägst pris och lite andra parametrar som styr det. Och det är ett otroligt stressmoment, när Försvarsmakten har byggt all kompetens om produkten runt konsulter.

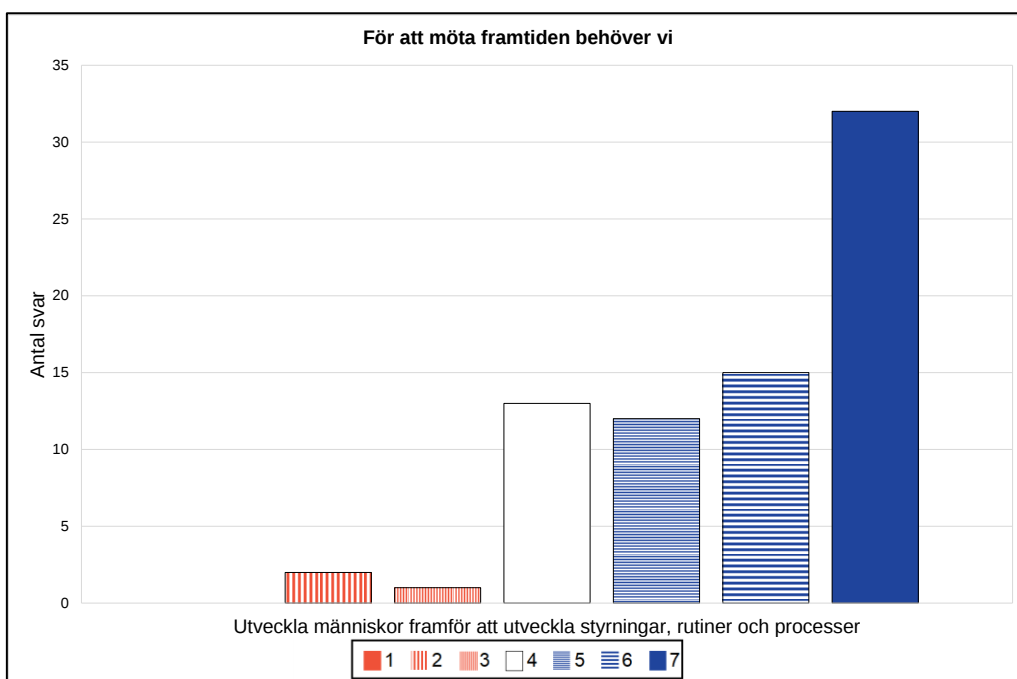
Intervjuperson ur FG2 (2022)

Vi får alltid göra abrovinker för att vi ska ha kvar förmågan. /.../ Ett faktum är att dom som jobbat längst i projektet och kan produkten bäst är konsulter.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

När det gäller kompetensutveckling så ansåg en majoritet av de som deltog i mentimeterundersökningen under temadagen att utveckling av människor var viktigare för framtiden än att utveckla styrningar, rutiner och processer (Figur 10).

Figur 10: Andel personer som skattat (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med) att utveckling bör fokusera på människor snarare än styrningar, rutiner och processer.



4.5.2 Diskussion

Avsnittet är uppdelat på en diskussion om i vilken utsträckning förhållningssättet tillämpades inom ramen för moderna arbetssätt och ett avsnitt som diskuterar om resultaten från studierna styrker att förhållningssättet bidrar till en ökad effektivitet.

Tillämpning av förhållningssättet

I likhet med beskrivningen av förhållningssättet (avsnitt 4.5) betraktade de två försöksgrupperna kompetens som någonting som var mer än bara kunskap och att kompetensen kontinuerligt behövde utvecklas för att grupperna skulle kunna hantera de problem som de kan komma att stöta på i framtiden. Försöksgrupperna såg även olika kompetenser och erfarenhet som någonting positivt genom att olika personers kompetens och erfarenheter kompletterar varandra. Även om en av försöksgrupperna, som till stor del bestod av konsulter, uttryckte en oro för kompetensförlust i samband med att konsulters kontrakt skulle förnyas så är uppfattningen att förhållningssättet tillämpas inom grupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt.

Två av intervjupersonerna vid de kompletterande intervjuerna tog, var och en för sig, upp att de uppfattade de två försöksgrupperna som underbemannad för att lösa de arbetsuppgifter de skulle lösa. En av dessa menade att det finns ett organisatoriskt utrymme för åtminstone en av försöksgrupperna att växa, men att de inte klarar av att anställa på grund av administration. Den tredje intervjupersonen vid de kompletterande intervjuerna menade att den aktuella organisationsenheten inte är beredd att betala de löner som de individer som har den nischade kunskap som behövs vill ha vilket försvårar möjligheterna att rekrytera den kompetens som behövs.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

En av försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt menade att det var en kritisk punkt när version 1.0 av det system de arbetar med skulle driftsättas. I det skedet fanns det krafter som ansåg att projektet skulle läggas ned och systemet skulle gå in i en vidmakthållandefas. Detta skulle ha inneburit att de som arbetat med att ta fram systemet skulle börja arbeta med ett nytt projekt och nya personer skulle ta över vidmakthållandet av systemet. De som utvecklat systemet fick dock fortsätta att vidareutveckla systemet under vidmakthållandefasen vilket sannolikt varit avgörande för effektiviteten.

Även deltagarna i mentimeterundersökningen gav dock ett visst stöd för förhållningssättet i och med att de bedömde det som viktigare att utveckla individer än att utveckla styrningar, rutiner och processer för att möta framtiden (Bilaga 3: Figur 47; s. 117).

4.6 Samarbete med intressenter

Samarbetet med olika intressenter, exempelvis användare, förvaltare och leverantörer av ledningsstödsystemet samt informationssäkerhetsspecialister, behöver utvecklas under ett tidigt skede i projekt som hanterar komplexa, lömska och öppna problem. För att utveckla detta samarbete krävs en god kommunikation och då speciellt i inledningsfasen av arbetet då det behöver byggas upp en tillit mellan de olika intressenterna (Nordström m.fl., 2023b, 2020).

4.6.1 Resultat

Båda arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt beskrev hur de samarbetade med olika intressenter inom olika områden. Samarbetet med användarna av systemet handlade i stor utsträckning om att åtgärda fel eller förbättra systemet så att verksamheterna som använder IT-systemet skulle få den funktionalitet de behövde, men även stötta användarna i att komma igång med nya versioner av IT-systemet:

[Feedbacken från användarna] är direkt i det att ”okej nu möter inte ni målen” och sen går den vidare i konstruktiv. Men den är i första hand, och det är jag väldigt nöjd över, att det känns som att den är väldigt konkret och saklig. Sen kan det vara så att det blir luddigt ibland, att användarna upplever att svarstiderna är långa, och vi har liksom inga faktiska medel. Men dom är då alltid, kunden är alltid medveten om – okej nu är det luddigt och vi försöker vara med i felsökningsprocessen – vi försöker att tillsammans hitta roten till problemet. Och ibland kan det vara enkla konstateranden att ”ni möter inte de här målen” – japp det vet vi och det är vi liksom... det är vi medvetna om och vi jobbar för att lösa det. Men det blir inte det här... Det blir inte det här luddiga pajkastandet fram och tillbaka att ”det funkar inte” – ”jo det gör det” – ”nej det gör det inte”. /.../ Dom [kunderna/avsnämarna] är väldigt tydligt inriktade på effekt. Dom vill ha effekt och om dom stöter på problem som hindrar dom från att få den effekt dom vill ha, då är dom snabba att säga det och vill, likväl som vi, att det ska lösas så snart som möjligt. Och det är väldigt skönt att ha den relationen.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

[Objektet] är nästan helt utvecklad utifrån verksamhetsbehov och vi vill inte missa den biten att det är verksamhetsstyrd utveckling. Därför har vi tydliga roller då. Jag och [namn] är mycket ute och pratar med verksamheten samlar kraven, ser hur den fungerar, är jättelyhörda, klagar på våran dokumentation – det de inte förstår så vi får in det och blir bättre. Och det här gör ju som sagt att vi har börjat ta fram en produkt som faktiskt är riktigt bra och som kommer att användas i stor skala.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Vi lägger designlösningar [ohörbart], [objektets namn] hur ska den implementeras, vad ska ni [användarna] tänka på, är med vid installation, anslutning, så småningom utbildning också. Så att det blir det här – för att vi kommer med en ny låda, en ny kunskap som dom inte kan. Att bara lämna den i knät på dig, det gör ju inte världen lättare, vi måste ju få igång det. Det ger pang. Och i den processen får man alltid med sig nya krav hem.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Även kontrollgruppen tog upp att en direkt kommunikation med användarna var nödvändig för att gruppen skulle kunna lösa sina arbetsuppgifter och för att få till denna kommunikation hade de varit tvungna att göra avsteg från den föreskrivna processen (se avsnitt 4.2.1, s. 24).

En försöksgrupp tog upp att samarbetet med användarna har resulterat i en ökad förståelse bland användarna för att gruppen ibland kan behöva prioritera vad de arbetar med.

Där har vi också en stor förståelse hos kunden – avnämaren av det här – är det nu så att det är ont om resurser i den riktning där det brinner då får man stoppa annat för att kunna hantera den biten och, så att säga, konsekvenserna av det. Så det är ju också en mögnad hos kunden att kunna hantera, eller så att säga förstå att det här är den systemverklighet vi lever i.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Intressenterna som de två försöksgrupperna samarbetar med begränsar sig dock inte enbart till användarna. En av intervjupersonerna beskriver att relationen till MUST har förändrats på ett positivt sätt.¹⁸

Det känns mer som ett samarbete än som en ren kontrollfunktion. Och det, i min värld, ser jag det som otroligt mycket bättre än att de bara sitter och checkar av att vi har rätt dokumentation.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Den ena gruppen som arbetade enligt moderna arbetssätt menade att ineffektivitet uppstod som en följd av bristande kommunikation med ett systerprojekt. Denna bristande kommunikation orsakades som en följd av osäkerheter kring vilken information som fick delas mellan projekten.

[Intervjuperson 1]: Det [ineffektivitet] [är] också kopplat till beroenden av andra som inte gör sitt jobb, för att vara krass.

[Intervjuperson 2]: Och då har vi ju paraplyet – samsyn – med alla organisationer.

[Intervjuperson 1]: Där blir det ju väldigt lätt ineffektivt. När det är silos-tänk grupperna emellan.

[Intervjuperson 3]: Och det underlättas ju inte av att det sitter i väggarna – jag vet någonting, det tänker inte jag berätta för dig för det får inte jag, tror jag. Bäst att jag inte berättar för dig för jag vet inte vem jag ska fråga om jag får berätta det för dig.

[Intervjuperson 4]: Jag tycker det är fantastiskt – allt är så djävla hemligt.

[Intervjuperson 1]: Har vi upplevt det så himla ofta? Jag tycker inte jag springer in i det så ofta.

[Intervjuperson 5]: Inte?!

[Intervjuperson 1]: Nej.

[Intervjuperson 4]: Hur många tillfällen, om vi backar bandet nio månader, har vi haft tillfälle att kunna snacka med vårt systerprojekt?

[Intervjuperson 1]: Nej, det nee [eftertänksamt]. Fast, drar de hemligkortet egentligen? Dom säger bara ”vi har inte tid”.

[Intervjuperson 5]: Ibland säger de jag heter så här i förnamn, men inget efternamn, inget telefonnummer, ingen e-post, ingen någonting. Jamen, vill du ha det så får du gå via honom, han heter så där i förnamn och inget mer.

[Intervjuperson 1]: Nej, men det köper jag. /.../ Vi måste ju ha tydligare kontaktvägar egentligen och veta att vi får svar när vi behöver det annars blir det ineffektivt.

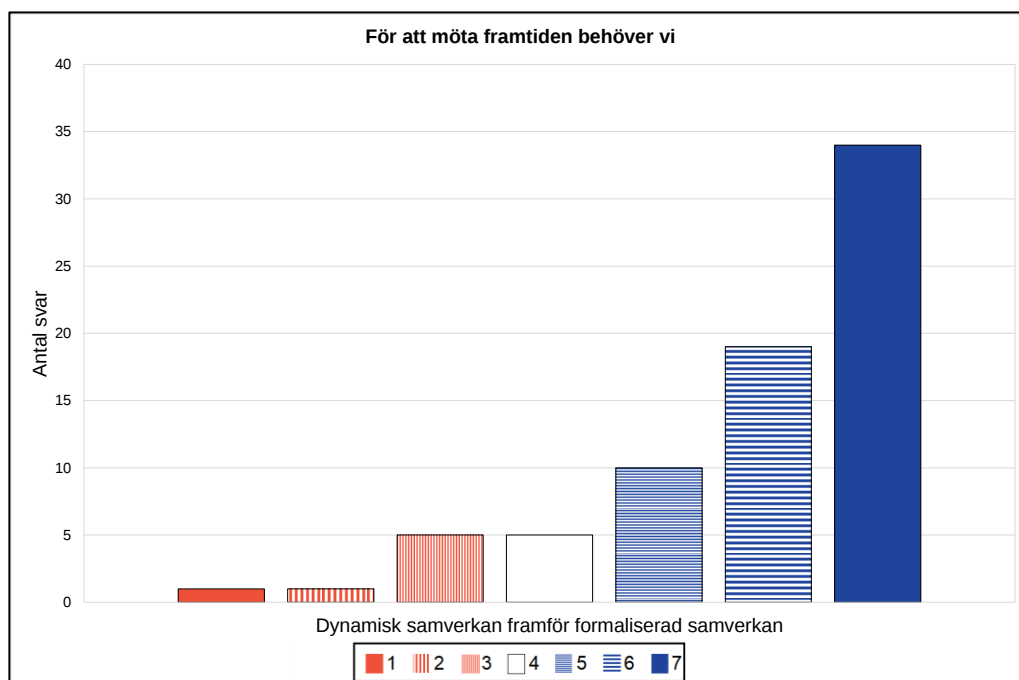
Dialog mellan intervjupersoner ur FG2 (2022)

¹⁸ Mer om hur relationen med MUST har förändrats återfinns i avsnitt 4.2.1 och 4.3.1.

Vid två av de kompletterande intervjuerna med intressenter bekräftades de uppgifter som framkom vid intervjun med försöksgrupp 2 avseende samarbete. En intervjuperson bekräftade att samarbetet mellan försöksgruppen, MUST, verksamheterna som använder systemet och materielområdesansvarig fungerade bra. Den andra intervjupersonen beskrev sin relation till berörd försöksgrupp som ”våldigt god”.

Deltagarna i mentimeterundersökningen vid temadagen menade att för att möta framtidens behov så behöver samverkan bli dynamisk snarare än formaliserad (Figur 11).

Figur 11: Antal personer som instämt i påståendet att samverkan i framtiden bör vara dynamisk snarare än formaliserad (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



4.6.2 Diskussion

Avsnittet tar upp i vilken utsträckning förhållningssättet har tillämpats inom ramen för moderna arbetssätt och i vilken utsträckning det bidragit till ökad effektivitet.

Tillämpning av förhållningssättet

Av intervjustudien framgick att grupperna som infört moderna arbetssätt samarbetade med användarna för att få återkoppling på den produkt som de levererat och vilken ny funktionalitet som produkten behövde ha. I och med moderna arbetssätt förändrade även försöksgrupperna sin relation till MUST som övergick från att vara en ren kontrollfunktion till att bli en aktör som grupperna samarbetade med. I och med moderna arbetssätt så har samarbetet med intressenter således ökat.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

En viktig aspekt som intervjupersonerna från de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt är hur deras förhållande till MUST har förändrats. Även om det inte med nödvändighet bidragit till en ny version släppts snabbare så har förhållningssättet bidragit till en ökad kvalitet i form av en högre säkerhet på den produkt som levererats. Intervjupersonerna från de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt beskrev en situation där MUST:s roll har övergått från att vara en ren kontrollfunktion till att vara en dialogpartner som försöksgrupperna samarbetar med för att nå en hög säkerhet.

Deming (2018) menar att granskning varken leder till att kvaliteten på en produkt ökar eller att produktens kvalitet kan säkerställas. Detta beror på att kvaliteten redan finns eller saknas i produkten i samband med kontrollen och är svår att förbättra. Liknande resultat återfinns i en intervjustudie med personer som arbetar med anskaffning av ledningsstödsystem åt Försvarsmakten genomförd av Nordström m.fl. (2020), där en intervjuperson menar att kontroller leder till att känslan av ansvar för säkerheten flyttas från de som utvecklar IT-systemet till den som kontrollerar systemet. Vid den aktuella intervjustudien med grupperna som har infört moderna arbetssätt framgår det att de betraktar sig själva som ansvariga för produkten. De har utvecklat detta ansvarstänkande i så stor utsträckning att de hellre ifrågasätter MUST:s regelverk än följer det, om de bedömer att den säkerhetslösning som uppnås genom att följa regelverket är sämre än den lösning de skulle kunna få genom att göra avsteg från det. Genom det goda samarbetet med MUST har de dessutom möjlighet att genom dialog förklara varför de vill göra avstegen och får oftast tillåtelse att göra så.

Även kontrollgruppen tog upp vikten av samarbete med intressenter för att kunna lösa sina arbetsuppgifter och beskrev hur de tvingats kortsluta en föreskriven process för att kunna ha en direkt dialog med användarna av det system de arbetade med. Ytterligare en viktig aspekt när det gäller samarbetet med intressenter är att deltagarna vid temadagens mentimeterundersökning menade att det behövs en ökad grad av dynamisk, snarare än formaliserad, samverkan för att möta framtidens utmaningar.

4.7 Hänsyn till osäkerhet

Att anskaffning och integration är ett komplext, lömskt och öppet problem får till följd att det kommer att finnas faktorer som kan påverka projektet som antingen är oförutsedda eller vars påverkan på projektet är okänd. En faktor som är särskilt viktig att ta hänsyn till när det gäller detta är att användarna sällan själva har insikt i vilka deras egentliga behov är. Som en följd av detta så kommer detaljerade planer som upprättas i ett tidigt skede att behöva modifieras vartefter nya faktorer uppmärksammas eller klargörs för att projektet ska kunna möta de olika intressenternas behov. För att undvika att tid slösas bort på planer som senare behöver revideras bör planer inte vara mer detaljerade än vad osäkerheterna i den aktuella situationen tillåter (Nordström m.fl., 2023b; 2020).

4.7.1 Resultat

Vid intervjuerna 2024 beskrev en av försöksgrupperna hur osäkerheterna i deras arbete gör det omöjligt att planera i de vanliga 18 månader långa cyklerna inom förbandet. För att möjliggöra kortare planeringscykler har de tvingats utveckla strategier för att få de korta planeringscykler de önskar att harmonisera med de befintliga processerna. Detta leder dock till att försöksgruppen tvingas lägga tid på planer som de inte har någon nytta av:

Mycket av det här gamla arbetssättet handlar om att lyfta saker ur sitt sammanhang göra centrala planeringar och agera på något slags jättebredd. Och då har man de här planeringshorisonterna på ungefär 18 månader /.../. Man tänker sig att 2026 [det] börjar vi bena i nu under hösten [2024]. För oss är 2026 [ett] helt okänt kapitel, det finns inte för oss. /.../ Och komma då be oss om återkommande aktiviteter, planerade aktiviteter, budgetering och så vidare för 2026, det är helt ointressant, skulle jag vilja säga. Det finns inget värde i överhuvudtaget, snarare tvärt om. Man förbinder sig göra någonting som man inte har någon som helst förmåga att planera på den detaljnivån [i detta skede]. Så det blir en motsättning där. Och den är inte bra alls att den finns där, för att det belyser den här enorma, diametrala motsättningen som vi har. Vi lägger så otroligt mycket fokus, eller Försvarsmaktens fokus är i så otroligt stor utsträckning på saker som vi [arbetsgruppen] tycker är helt ointressanta. Och när vi säger det på det sättet blir det konfrontativt och det bidrar, i sig, till ytterligare friktion – man kanske granskar oss lite noggrannare. /.../ Så utmaningen för oss är ju att skriva en... lägga ut en rökridå helt enkelt, som är tillräckligt icke konfrontativ så att den ska uppfattas som att – det där var lite bökit, men det uppfyller ändå kravet.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

Även om gruppen inte upplevde att de kunde genomföra en detaljerad långsiktig planering för sitt arbete så hade de ändå en idé om vilket arbete som behövde genomföras på sikt:

[Vi har] alltid haft en långsiktig planering – en långsiktig ambition. Ambition är bättre än planering. Vi har ju en rörelseriktning som – det här vill vi lösa tids nog – och lite grann tycker jag att vi har ögonen på det och vi rör oss små steg åt det hållet medan vi löser allting annat. Det har jag en upplevelse av.

Intervjuperson ur FG1 (2024)

De hade även utvecklat sin egen kompetens vilket gjorde att den planering de gjorde var mer realistisk än tidigare:

[jag känner] en betydligt större säkerhet för den planering vi gör, hur liten den än må vara, att vi är mer realistiska i vad vi kan åstadkomma.

Intervjuperson ur FG1 (2024).

Den andra gruppen som arbetade enligt moderna arbetssätt tog upp att omvärlden förändras i så snabb takt att det är svårt att planera för vad som ska göras och att de hanterade dessa osäkerheter genom att ha en förmåga till förändring. Denna grupp menade även att IT-processens steg G1 och G2 inte tar hänsyn till att det tidigt i ett projekt finns en osäkerhet kring vad som behöver göras:

[Intervjuperson 1] Nu har jag arbetat alldeles alldeles för lite [enligt IT-processen]. Men tack gode gud [för det] för när det kommer till IT-processen, av det jag har förstått i alla fall, det är att det är dokumentation stödjer produkten [eller systemet] som ska tas fram /.../. Dokumentation sedan systemet. Inte system – se vad som fungerar och inte fungerar – och ha dokumentation som stödjer det man faktiskt har byggt.

[Intervjuperson 2] Precis, när man bygger så lär man sig en massa saker som man inte visste när man skrev sin dokumentation.

[Intervjuperson 1] Men herregud, jag vet inte hur många gånger man har en teoretisk design i hjärnan eller ner liksom på en Visio-skiss eller någonting liknande, eller whiteboard som är mitt favoritverktyg och sedan inser man ett halvår senare att – men vad fan tänkte jag mig, det är ju helt hopplöst, det går ju inte att implementera. Det finns ju inget tekniskt stöd för den magiska saken man har tänkt fram. G3:an är liksom – så här ska det se ut och så försöker du göra det utifrån det. Det går liksom inte i en teknisk plattform att arbeta på det sättet tyvärr. /.../ Tanken är god men, för man definierar ett tilltänkt utfall, men utfallet blir ju aldrig som man tänkt sig från första början.

[Intervjuperson 3] Det är ju det enda man vet när man börjar.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG2 (2022)

Även deltagarna i temadagens mentimeterundersökning menade att planering bör ske i mindre utsträckning än vad det gör idag vid införande av nya arbetssätt (Figur 9, s. 36).

4.7.2 Diskussion

Avsnittet diskuterar i vilken utsträckning förhållningssättet hänsyn till osäkerhet har tillämpats inom ramen för moderna arbetssätt och i vilken utsträckning förhållningssättet bidragit till ökad effektivitet.

Tillämpning av förhållningssättet

Intervjudeltagarna från de två grupperna som infört moderna arbetssätt talade vid intervjuerna inte uttryckligen om problemet med osäkerhet, men området osäkerhet bedöms ändå ha tagits upp av intervjudeltagarna i anslutning till att en dialog fördes om planering. En intervjuperson menade exempelvis att det var omöjligt för gruppen att planera i 18 månader långa cykler, vilket är precis vad förhållningssättet handlar om – att inte lägga tid på att ta fram en plan för hur arbetet ska bedrivas när gruppen i själva verket inte vet vad som behöver göras. Samtidigt framkom vid intervjun med den aktuella gruppen att de hade en långsiktig planering, eller som de väljer att uttrycka det, en långsiktig ambition för vad de skulle lösa på längre sikt och detta är också i linje med förhållningssättet – att det finns en, kanske något diffus, bild för vad gruppen vill uppnå på sikt.

Den andra gruppen menade att omvärlden förändras i så snabb takt att det inte är möjligt att på förhand dokumentera vad som ska göras, utan de prövade sig istället fram och när de hittade en lösning som fungerade dokumenterade de denna. Även detta sätt att arbeta är i linje med förhållningssättets intentioner – att genom tester komma fram till vad som fungerar och därefter implementera det.

Vid intervjuerna framstod det som ett grundantagande hos de två försöksgrupperna att osäkerheter ständigt var närvarande, och att de hade tagit hänsyn till detta i hur de valt att organisera sitt arbete. Sättet som de hanterade osäkerheterna på stod dock i konflikt med etablerade processer i organisationen vilket ledde till att grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt tvingades ta fram planer som de inte hade någon nytta av vilket i sin tur innebar en försämrad effektivitet.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

Intervjupersonerna har inte direkt uttalat sig om att det aktuella förhållningssättet bidrog till en ökad effektivitet, men rent logiskt följer att det är ineffektivt att ta fram detaljerade planer som beskriver vad som ska göras om det är oklart vad som ska uppnås eller vilka problem som kan behöva hanteras. En av intervjupersonerna menade att det är viktigt att fokus inte bara blir på riskminimering utan på att få saker och ting gjorda istället. Detta ligger i linje med det Laufer och Hoffmann (1988) samt Boehm (1988) skriver om att genomförande av experiment och framtagande av prototyper kan vara bra sätt att hantera osäkerheter vid planering.

4.8 Förmåga till förändring

Förmågan till förändring handlar om att kunna ändra i IT-systemet dels under utvecklingsarbetet innan systemet levereras men även att kunna göra ändringar i systemet efter att det har tagits i drift. Sådana behov av förändringar kan uppstå som en följd av att antaganden om användarnas behov har visat sig vara felaktiga eller att det uppstår nya behov hos användarna av systemet som en följd av omvärldsförändringar. En förmåga till förändring kan ofta skapas genom användning av inkrementella arbetssätt, exempelvis olika former av agila metoder (Nordström m.fl., 2023b). Behovet av att IT-system förändras under en livslängd gör att det inte finns en lika tydlig avgränsning mellan anskaffnings- och vidmakthållande/förvaltningsfaserna som för andra enklare materielsystem (Nordström m.fl., 2020).

4.8.1 Resultat

En av arbetsgrupperna beskrev behovet av förändring som att ”verkligheten förändrar sig alltså måste produkten förändra sig”. För att kunna hantera detta var målet för deras arbete relativt öppet formulerat som att produkten som de tog fram skulle bidra till att öka Försvarmaktens förmåga inom området. Det fanns således inget specifikt mål för hur produkten skulle se ut utan endast ett mål som av en intervjuperson tolkades som att produkten skulle bidra till att nivån på Försvarmaktens förmåga inom området skulle lyftas ”våldigt väldigt högt” (Intervjuperson ur FG2, 2022). Detta innebar att gruppen aldrig blev färdig med sitt arbete:

Och någonting som vi, men också folk i liksom närområdet runt omkring, börjar förstå är att den här produkten tar ju aldrig slut. Vi är inte klara Q4 2023 och så liksom ”nu är vi helt färdiga”, utan det här är någonting som kommer att vara en iterativ process hela tiden, det kommer att utvecklas hela tiden, det kommer att rullas ut hela tiden, det kommer uppdateringar hela tiden, det är ett system som kan leva liksom 25 år.

Intervjuperson ur FG2 (2022)

Den andra arbetsgruppen menade att behovet av förändring inom det område de arbetade var stort och att detta krävde snabba beslut. Den tidigare processen kunde dock inte svara

upp mot detta behov av snabba beslut utan istället krävdes att gruppen själva hade mer långtgående mandat att fatta beslut:

Det grundar sig egentligen i hur det är krävställt då från överlämningen. Vi vet att tempot i den här utvecklingen kommer att vara högt och det kommer att ställa krav på att våra processer för att ta emot förändringar, både organisatoriska och tekniska, kommer att vara så pass höga då så att vi kommer inte att, teoretiskt sätt, hinna med alla dom här beslutspunkterna som finns i vår ordinarie process. Dom [beslutspunkterna] är ofta knutna till veckodagar, dom är knutna till beslutsforum som man inte har någon insyn i – man kan inte påverka den bilden – och då kan man inte göra några utfästelser alls i kundänden om vi säger så. Man kan inte säga att den här förändringen kommer att vara i drift det här datumet, utan det blir – om stjärnorna står rätt, så kan vi sikta på en månad någonstans här borta. Och där är vi inte i den här beställningen. /.../ ansvaret kring den här förvaltningen måste förknippas med ett mandat och autonomitet kring de beroenden som man har.

Intervjuperson ur FG1 (2022)

Det mandat och den autonomi som arbetsgruppen har fått har i sin tur delats upp på gruppens medlemmar vilket gjort att det finns ett brett beslutsmandat inom gruppen. Samtidigt är beslutsmandatet i gruppen kopplat till en kultur som eftersträvar ständiga förbättringar samt värdesätter initiativ och professionellt omdöme. Det förs dessutom en dialog om gruppens gemensamma mål:

[Intervjuperson 1]: Jag vill inte att någon dröjer med en åtgärd för att det saknas ett beslut, i så fall har vi ju en felaktig process för då har vi en uppgift som saknar ett mandat ute hos en individ som behöver byggas om – inte individen då utan processen. Så mycket som möjligt av besluten ska fattas så långt ut som möjligt och hos oss så betyder det att man som individ behöver ta initiativ. Och den här hållningen då – att man hellre ska be om ursäkt än be om lov, och man behöver göra det på ett medvetet sätt. Det vill säga, jag kan inte chansa och tro att det ska bli rätt, utan jag måste medvetet göra en åtgärd med ett initiativ som jag med min kompetens kan backa upp som den bästa utvägen. Och att vi som grupp hela tiden pratar om vad våra gemensamma mål är, gör att den här beslutsprocessen – att ta det här beslutet så att säga – blir enklare även om man inte har tillgång till en arkitekt eller en... om man nu ska ha en grupp ledare eller så där. Ju oftare vi kan prata om våra gemensamma mål desto tydligare blir det för alla vad som är den rätta utvägen i ett vägskäl.

[Intervjuperson 2]: Jag håller helt med /.../ jag [kan] känna att det är inget fall [där] jag behövt be om lov, utan det är bara fall jag behöver rådgöra och att jag får stöttning i dom fallen där jag känner att: –Jamen, nu är jag ute lite på tunn is, jag behöver ha lite mer på fötterna. Med det sagt, snarare en fråga om ”är det här rätt beslut att ta” inte ”får jag ta det här beslutet eller kan någon ta det här beslutet åt mig”. Men det känner jag, det sitter mycket i väggarna – att folk ser vad som behöver göras och gör det, och kommunicerar till andra att ”nu fixar jag det här”.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2022)

Även den andra arbetsgruppen nämner snabbare beslut som en fördel med att arbeta enligt moderna arbetssätt vilket i sin tur har gjort det möjligt för dem att snabbt anpassa sig till nya krav. Detta har gjort det möjligt för dem att hantera osäkerheten kring vilken funktionalitet som kommer att krävas i framtiden:

[Intervjuare]: Vad är det som gör att du föredrar moderna arbetssätt?

[Intervjuperson 1]: Framförallt att vi hela tiden faktiskt kan leverera någonting. Som det var innan så är det ju... Man vill få in så mycket funktionalitet hela tiden, så man blir aldrig någonsin klar. Verkligheten springer ifrån tekniken, så tekniken man har hinner bli gammal innan vi ska leverera – och så får man börja om. Medans nu så får vi ut saker och kan anpassa oss till, dels krav – vilka nya krav som kommer in – kan vi lägga in det i nya releaser, inte försöka få in det i den här stora stora kakan som aldrig kommer till skott.

[Intervjuperson 2]: Ja, sen är det väl. Jag kan ju tänka mig då, administrationen kring om vi skulle följa då den gamla processen till punkt och pricka. Då skulle det levereras då underlag efter underlag efter underlag. Och sen invänta beslut.

[Intervjuperson 3]: Vi jobbar i miljöer där kraven ska implementeras om ett, ett och ett halvt år. Med funktioner som vi inte har, men där vi kan säga att vi kommer ha den klart om en, två releaser. Så dom kan räkna med att den lösningen finns om ett och ett halvt, två år även om den inte finns idag. Jag har svårt det... att se att man skulle kunna göra det på något annat sätt, än att kunna jobba iterativt mot dom mål som dessutom kommer att förändras under dom här kommande två åren.

[Intervjuperson 1]: Många är ju redan inom ett halvår eller snabbare än så.

[Intervjuperson 3]: Jag tänker på dom långsiktiga. Målet är ju hela tiden rörligt.

Dialog med intervjupersoner ur FG2 (2024)

Även uppmärksammade brister i IT-system som arbetsgrupperna har levererat gav upphov till behov av en förmåga till förändring. En av försöksgrupperna beskrev i samband med intervjuerna 2024 hur de hanterade återkoppling från användarna avseende ett system som inte fungerade som önskat på följande vis:

[intervjuare]: Hur ofta händer det att, för ni följer ju inte de här processerna och kvalitetssäkring och de här traditionella grejerna, hur ofta får ni feedback från användarna som säger att ”det här funkar ju inte”?

[Intervjuperson 1]: I förmiddags.

[intervjuare]: I förmiddags?

[Intervjuperson 1]: Varje morgon.

[Intervjuare]: Det [negativ återkoppling] förekommer liksom?

[Intervjuperson 1]: Ja, ja visst. Och i förrgår, i måndags. Nej förlåt, i förra veckan fick vi beröm för att vi gör ett bra jobb. Och idag fick vi det motsatta?

[Intervjuare]: Och hur lång tid tar det, när ni får feedback, hur snabbt löser ni ett sådant problem?

[Intervjuperson 1]: Nu står det en öppnad kartong med en maskin som är redo att levereras då för morgondagens, nej morgonens problem.

[Intervjuare]: Som var i morse? Alltså idag?

[Intervjuperson 1]: Ja, precis. Jag såg din lapp [namn på en annan intervjuperson] och vi är på gång här.

[Intervjuare]: Så det är en ganska kort tid de har haft en dåligt fungerande produkt då?

[Intervjuperson 1]: Ja, så kort som möjligt.

[Intervjuperson 2]: Och i och med det så blir de [användarna av IT-systemet] också liksom tränade i att... Dom vet att om dom säger att ”det funkar inte” då löser vi det. Medan det känns som dom som sitter i de här mer traditionellt förvaldade systemen, där tar man sig inte lika mycket tid och energi att säga att ”det här funkar inte” för man vet att lösningen är ett par månader bort – i bästa fall.

Dialog med intervjupersoner ur FG 1 (2024)

Försöksgrupperna hanterar dock inte bara förändringar i själva IT-systemen utan en av försöksgrupperna beskrev hur de arbetade med att utveckla sina egna processer. Sättet som försöksgruppen betraktade processer och behovet av att förändra dessa skilde sig dock från övriga delar av organisationens syn på dessa. För försöksgruppen var det naturligt att processer hela tiden anpassas till det arbete som ska utföras medan de uppfattade att Försvarmakten som helhet hade en mer statisk syn på processer där de fastställs en gång för alla:

[Intervjuperson 1]: Det som är svårt tycker jag, det är att nu när vi fått det här fotfästet [att kunna arbeta enligt moderna arbetssätt], som jag upplever att vi har, så upplever jag att vi har egentligen kommit i mål. För att resten är bara lean, resten är bara förbättring. Och det är det som är så svårt att marknadsföra, för att det här är människor som är vana och gillar att fastställa processer när den är klar – färdigt, så ligger den där och är färdig. För mig är det en ständig förbättring, det finns inget färdigt. När vi har nått den perfekta cirkeln finns det alltid någon grad kvar att sandpappra av, tills vi upptäcker någon ny geometrisk figur som har mindre luftmotstånd än en cirkel.

[Intervjuperson 2]: Dessutom förändras förhållandena och vi måste förhålla oss till det och vi måste ändra våra processer allt eftersom saker och ting förändras. /.../ Det är ju inte klart när det är klart, utan det är... förändringen i sig är ju liksom jobbet.

[Intervjuperson 3]: [IT-]systemet kommer ju aldrig att bli klart. Den gången systemet är klart det är när dess ersättare är i full drift och det här är avvecklat och nerstängt, då är systemet klart. Före dess kommer det inte vara klart.

[Intervjuperson 2]: Och den här, liksom, förändring som normalläge är svår att översätta i Försvarmaktens ordinarie ordergivning och så vidare. Där en order skrivs, en definitiv version etableras och fastställs och så gäller den tills nästa kommer. Den är liksom inte öppen för kontinuerlig översyn. Men det är någonting vi försöker brygga, med att dom hårda ramarna som vi sätter upp, att dom skrivelserna tar upp att det är liksom ett levande dokument. /.../ Det här är ett snitt ur en pågående process, det är inte klart.

Dialog mellan intervjupersoner ur FG1 (2024)

Intervjupersonerna ur den ena arbetsgruppen som arbetade enligt moderna arbetssätt menade vid intervjuerna 2022 att det fanns spridda ambitioner i organisationen att arbeta mer agilt och inkrementellt i organisationen men att sådana initiativ dör ut som en följd av IT-processen:

[Intervjuare]: Om man tittar på hur man traditionellt har jobbat i FMTIS eller Försvarmakten med IT-processen, upplever ni att det arbetssättet är effektivt?

[Utbredda fniss i gruppen]

[Intervjuperson 1]: Inte det minsta! Jag skulle vilja säga att, efter att ha jobbat på ett par riktigt stora företag, det är väl en av de minst effektiva processer jag har sett. Det säger något. Men... alltså, jag *vill* säga att principen är bra, men inte ens principen är bra. Och det känns som att någonstans begravet i alla dom här flödesschemana så ligger det sunda värderingar och sunda idéer men dom har byggts på över tiden. Och det finns en sorts inneboende rädsla att plocka bort så det har bara blivit mer, och där någonstans måste det komma sådana här radikala förändringar där vi mer eller mindre lyfter bort allt för att det ska hända något.

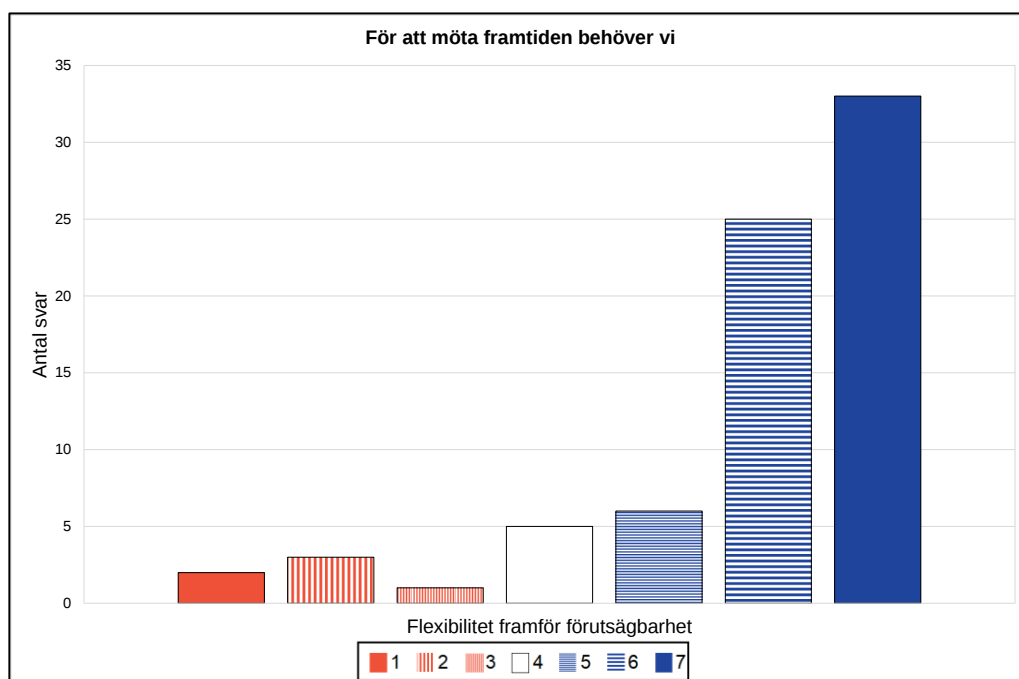
[Intervjuperson 2]: Att värderingar finns, där jag sitter normalt sett, det är ett litet team som i princip har knaprat ut en liten håla för sig själv i organisationen och i sin egen lilla håla kör ett ganska agilt sätt /.../ som kör ganska inkrementellt. Inte alls på samma nivå som ambitionerna är här men som ändå... Så ambitionen och inställningen finns i organisationen, i alla fall på den nivån jag ser det, men då ska man också verkligen knapra sig den här lilla ytan med tydliga gränssnitt som man har kontroll över utåt och som inte påverkas så mycket utifrån. Men det är inte alla platser som kan göra det i organisationen. Så ambitionerna finns och värderingarna finns, men dom kvävs ganska ofta tror jag av IT-processen.

[Intervjuperson 1]: Jag tror du pratar om något väldigt intressant där: Det finns dom chefer som är starka och kan bygga sina egna kungariken där teamen får råda över sig själva och sin egen vardag. Men det förlitar sig så mycket på en stark ledare som kan värja dem från yttre hot så att säga, och i en perfekt värld ska inte det behövas. Som chef ska man ju inte behöva sitta och konstant skydda sina medarbetare och säga – dom gör sitt jobb, låt dom vara – och liksom låsa dörren för att ingen ska komma in och störa.

Dialog med intervjupersoner ur FG1 (2022)

Behovet av en förmåga till förändring var något som även framkom i samband med mentimeterundersökningen under temadagen där en signifikant andel av undersökningsdeltagarna ansåg att det behövs flexibilitet för förutsägbarhet för att möta framtiden (Tabell 5).

Tabell 5: Grad av instämmande i påståendet "för att möta framtiden behöver vi flexibilitet framför förutsägbarhet" (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



4.8.2 Diskussion

Av intervjustudien framgår att det aktuella förhållningssättet om ”förmåga till förändring” är mycket nära kopplat till förhållningssättet ”hänsyn till osäkerhet” (avsnitt 4.7), där det i stor utsträckning är förmågan till förändring som möjliggör att ta hänsyn till osäkerhet. Det föreslås därför att de två förhållningssätten slås samman till ett nytt förhållningssätt – hänsyn till osäkerhet genom förmåga till förändring.

Tillämpning av förhållningssättet

De två arbetsgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt hade i stor utsträckning implementerat arbetssätt som ligger i linje med arbetssättet ”förmåga till förändring” och de menade att dessa arbetssätt hade bidragit positivt till en ökad effektivitet i arbetet. Av gruppintervjuerna framgick vidare att de två försöksgruppernas förmåga till förändring inte enbart begränsades till en förmåga att förbättra det IT-system de arbetade med, utan att förmågan till förändring även gällde de egna arbetssätten och processerna. I detta avseende uppfattade försöksgrupperna att de skilde sig från Försvarmakten i stort, som de menade ville ha normativa processer som togs fram och beslutades för att därefter vara styrande för en lång tid framöver. Försöksgrupperna å andra sidan såg processer som något deskriptivt som skulle underlätta arbetet, ständigt utvecklades och som snabbt kunde ändras om de kom på ett bättre sätt att bedriva arbetet på.

I intervjuerna med försöksgrupperna och materielområdesansvarig framgick att de arbetsätt som försöksgrupperna ville använda sig av inte var okontroversiella inom organisationen, trots att de ledde till ökad effektivitet. Försöksgrupperna såg därför ett behov av en stark chef eller teamledare som kunde skydda övriga medarbetare från yttre hot som i många fall bestod av mellanchefer som försökte driva igenom att försöksgrupperna skulle följa Försvarmaktens processer och rapporteringsmetoder. Detta förhållande påverkade försöksgruppernas möjligheter att tillämpa förhållningssättet negativt.

Förhållningssättets bidrag till ökad effektivitet

Det finns ett starkt stöd i intervjustudien för förhållningssättet om att skapa en förmåga till förändring. Eftersom omvärlden och hoten i omvärlden hela tiden förändras måste de två grupperna hela tiden anpassa de aktuella IT-systemen så att de kan möta dessa hot och detta kräver en förmåga att förändra systemen. Samtidigt framgick av intervjuerna att de befintliga processerna är alltför långsamma för att kunna svara upp mot den takt på förändring som krävs, bland annat som en följd av att beslutsmandat inte har fördelats tillräckligt långt ut i organisationen.

Intervjustudien visade även att förhållningssättet bidrog till en ökad effektivitet genom att de två arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt hela tiden anpassar och utvecklar sina arbetssätt för att kunna leverera ny funktionalitet snabbare och med högre kvalitet.

En av Nordströms m.fl. (2020) utgångspunkter när förhållningssättet om en förmåga till förändring formulerades var att det inte finns en lika tydlig avgränsning mellan anskaffnings- och vidmakthållandefaserna när det gäller IT-system på motsvarande sätt som det finns för enklare materiel. Den genomförda intervjustudien stödjer denna utgångspunkt och intervjupersoner från de två försöksgrupperna menade att de system som de utvecklade aldrig blir färdiga, utan befinner sig i ett ständigt skede av utveckling för att möta nya behov som i sin tur orsakats av förändringar i omvärlden. Det är först den dag som systemen avvecklas som behovet av att vidareutveckla dem upphör.

5 Modifierade förhållningssätt för effektivare anskaffning och integration

Med utgångspunkt i de genomförda studierna så bedöms det som lämpligt att genomföra mindre justeringar och förbättringar av de förhållningssätt för effektiv anskaffning och integration av ledningssystem som tidigare tagits fram av Nordström m.fl. (2020; 2023b). I det följande avsnittet redovisas en beskrivning¹⁹ av de sju modifierade förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem.

5.1.1 Förhållningssätt 1 – Ett komplext, lömskt och öppet problem

Att anskaffa ledningsstödsystem bör betraktas som ett komplext, lömskt och öppet problem²⁰ snarare än ett komplicerat, godartat eller slutet problem. I de fall anskaffning av ledningsstödsystem betraktas som ett komplicerat problem istället för ett komplext dito ökar risken för att anskaffning ska misslyckas. Förutsättningar för hantering av komplexa problem skapas genom:

- Processer som är utformade så att de stödjer och möjliggör flexibilitet (d.v.s. processer vägleder snarare än styr).
- Planering som ger utrymme för att hantera oförutsedda händelser (d.v.s. planering som initialt är mer övergripande och sedan kontinuerligt förfinas och uppdateras).
- Mål som formuleras på en övergripande nivå och som är möjliga att omformulera i takt med att ny information och kunskap, exempelvis om behov och möjligheter, blir tillgänglig.
- En förmåga att fatta snabba beslut, (d.v.s. bred allokering av beslutsmandat i kombination med utvärdering av faktisk effekt *efter* beslut snarare än omfattande analys av möjliga utfall *före* beslut).

5.1.2 Förhållningssätt 2 – Stödjande organisationskultur

Effektiv anskaffning av ledningsstödsystem kräver en stödjande organisationskultur, det vill säga en organisationskultur som främjar arbetssätt vilka underlättar lösandet av komplexa problem. *Tillitsbaserad ledning och styrning* har visats främja denna typ av organisationskultur och bör således genomsyra inte bara det enskilda anskaffningsprojektet utan verksamheten som helhet.

Organisationskulturen behöver vidare bidra till att skapa en förmåga att fatta snabba beslut vilket i sin tur innebär att det behöver finnas en bred allokering av beslutsrätt i organisationen. I praktiken innebär detta att beslut ska fattas så långt ut i organisation och så nära de som påverkas av beslutet som möjligt. De flesta beslut bör därmed fattas på arbetsgruppsnivå.

Organisationskulturen behöver vidare uppmuntra medarbetare till att ta initiativ. Detta avser initiativ såväl för att förbättra den produkt som arbetsgruppen arbetar med som för att förbättra arbetssätt och organisation. Av intervjustudien framgår att personer som vågar ta initiativ är en förutsättning för att skapa en förändring som driver utvecklingen framåt. Innovationsförmåga är ytterligare en viktig faktor för att kunna hantera framtida problem och organisationskulturen behöver därför bidra till innovation snarare än riskaversion²¹.

¹⁹ Beskrivningarna är i stor utsträckning ordagrant hämtade från Nordström m.fl. (2023) och endast i liten utsträckning omskrivna och bearbetade.

²⁰ Läs mer om komplexa, lömska och öppna problem i t.ex. Poli (2013), Snowden och Boone (2007), Rittel och Webber (1973) samt Försvarsmakten (2022).

²¹ Riskaversion = en ovilja att utsätta sig för risker

Detta kräver en allmän acceptans för att det ibland blir fel. I organisationer som präglas av riskaversion finns, som en följd av rädsla för att göra fel, en tendens att skjuta beslut högre upp i organisationen eller genomföra utredningar, vilket leder till långsammare beslut och därmed en ökad risk för att anskaffning ska misslyckas. Riskaversion försämrar även möjligheterna till innovation eftersom innovation innebär att nya saker behöver prövas vilket i sin tur innebär en ökad risk för att det blir fel. I en organisation som präglas av en rädsla att göra fel kommer därför inte nya saker att prövas vilket försämrar den samlade innovationsförmågan.

En organisation som accepterar fel som ofrånkomlig del av verksamheten kan använda felen på konstruktivt sätt. Med inkrementell utveckling som försöksgrupperna försöker tillämpa genom moderna arbetssätt kan felen i högre utsträckning fångas upp i utvecklingsstadiet istället för att de ska upptäckas i skarpt läget. På ett sådant sätt kan lärandet från felen omsättas direkt i en bättre lösning. Att det ska finnas en allmän acceptans för att det ibland blir fel handlar alltså inte om att allt ska vara tillåtet. Allvarliga fel bör resultera i någon form av ansvarsutkrävande, samtidigt bör ansvariga arbetsgrupper ges sådana förutsättningar att de kan undvika att allvarliga fel begås.

Slutligen behöver organisationskulturen uppmuntra till genomförande av små, enkla och snabba projekt. Det är dock viktigt att vidta åtgärder så att inte anskaffningsprojekts tid eller kostnad, medvetet eller omedvetet, underskattas för att de ska få klartecken att starta. Sådana åtgärder kan exempelvis vara att projekt har en kostnadsökning som överstiger en viss andel av den ursprungliga budgeten avbryts vilket minskar incitamenten för enskilda att underskatta ett projekts kostnader²².

5.1.3 Förhållningssätt 3 – Målfokus, helhetssyn och anpassade processer

För att uppnå effektivitet i arbetet med att anskaffa ledningsstödsystem är det viktigt att det finns ett tydligt mål med vad som ska uppnås genom det arbete som bedrivs. Detta mål bör utgå från användarnas behov av ett ledningsstödsystem för att de ska kunna lösa sina operativa uppgifter, men också från en helhetssyn där ledningsstödsystemets roll i ledningssystemet som helhet beaktas. Det är dock viktigt att komma ihåg att ledningssystemet och användarnas behov kan förändras under pågående anskaffningsprocess. Sådana förändringar kan medföra att målet för vad som ska uppnås genom arbetet kan behöva förändras under pågående anskaffningsprocess. Genom att genomföra små, enkla och snabba anskaffningsprojekt kan denna problematik minskas eftersom omgivningen inte hinner förändras lika mycket under den tid anskaffningen pågår.

I sammanhanget är det viktigt att betona att målfokuserat arbete inte innebär att anskaffningsprojektets mål bör vara statiska från början till slut. För att säkerställa att målen är förankrade i användarnas behov kan det tvärtom vara nödvändigt att korrigera målen löpande under projektets gång.

Processer ska stödja verksamheten och i första hand vara deskriptiva snarare än normativa. Med detta avses att processerna i första hand ska *stödja* arbetet genom att beskriva hur arbetet *kan* utföras och endast i undantagsfall användas för att *styra* verksamheten och beskriva hur arbetet *ska* utföras. Processer bör kontinuerligt anpassas till den verksamhet de ska stödja och processer bör helst utvecklas och anpassas av arbetsgruppen själva (även om de kan inspireras eller kopiera processer från andra delar av organisationen). Processer ska vidare betraktas som någonting levande som snabbt kan ändras om de inte stödjer den verksamhet de är till för att stödja. Processer och rutiner som försvårar för projektgrupper att nå målen för anskaffningsprojekt eller minskar effektiviteten i anskaffningsprojekt bör tas bort. En projektgrupp som upplever sig hindrad av en process eller en rutin gör klokt i

²² Clarks regel säger att projekt som har en kostnadsökning på mer än 15 % bör avbrytas (Ward, 2014).

att förändra processen alternativt avvika från den och istället fokusera på projektets mål och leverans för att öka chanserna för att projektet ska bli framgångsrikt.

5.1.4 Förhållningssätt 4 – Uppföljning för lärande

Uppföljning av anskaffningsprojekt bör syfta till lärande med avseende på att identifiera

- vilka åtgärder som behöver vidtas och vilken verksamhet som ska bedrivas fortsättningsvis för att målsättningen med anskaffningen ska uppnås
- vilka åtgärder som bör vidtas för att arbetet med den fortsatta anskaffningen ska bli effektivare
- erfarenheter som leder till att framtida anskaffning blir effektivare.

För att uppnå dessa syften bör uppföljningen fokusera på vad som *faktiskt har utförts*, det vill säga vad projektet faktiskt har levererat, vad som fungerade och vad som kan förbättras. Uppföljning baserad på de traditionella punkterna tid, kostnad och huruvida leveranser har skett enligt plan (milstolpar) är ett dåligt sätt att följa upp projekt eftersom sådan uppföljning är fokuserad på projektledningen snarare än själva projektet²³. En medvetenhet bör finnas att uppföljning mot så kallade ”gröna milstolpar” kan leda till sub-optimering som en följd av att projektledare först och främst kan komma att fokusera på att uppfylla sina egna milstolpar även om det sker på bekostnad av helheten.

Rekommendationen är därför att milstolpar som inte syftar till någon av de tre punkterna av lärande ovan tas bort eftersom sådana kan leda till att projektledare och projekt-deltagare fokuserar på milstolparna istället för att fokusera på att det ska bli så bra som möjligt för slutanvändarna.

Uppföljningen bör vidare bidra till såväl en ökad tillit²⁴ inom organisationen som ökad tillit mellan olika organisationer, exempelvis mellan Försvarsmakten, FMV och leverantörer. För att uppnå detta behöver uppföljningen fokusera på lärande från såväl brister som goda exempel, ta hänsyn till långsiktiga systemeffekter och beakta intressenternas perspektiv. Uppföljning bör ske löpande och i första hand under kollegiala former.²⁵ På detta vis betonas att det är måluppfyllelse som är avgörande för bedömning av projektets fortskridande och kvalitet, snarare än hur budget, tidsplanering och processer följs.

5.1.5 Förhållningssätt 5 – Kompetens över tid

För att anskaffning av IT-system ska bli effektiv behöver det säkerställas att de som arbetar med anskaffning har erforderlig kompetens. I sammanhanget bör dock framhållas att *kompetens* inte enbart handlar om kunskaper och intellektuella färdigheter, utan även om exempelvis engagemang, samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga samt värderingar²⁶.

För att det ska finnas tillgång till tillräcklig kompetens när ett nytt ledningsstödsystem ska anskaffas behöver det bedrivas kontinuerlig kompetensutveckling inom området. En sådan kompetensutveckling behöver ske även när anskaffning av ledningsstödsystem *inte* pågår eftersom kompetensen annars saknas när ett nytt ledningsstödsystem ska anskaffas. Den kontinuerliga kompetensutvecklingen behöver dessutom ske inom såväl Försvarsmakten, FMV, FOI och hos potentiella leverantörer för att det ska vara möjligt att snabbt anskaffa nya ledningsstödsystem när sådana behövs. Ett sätt att bedriva kompetensutveckling är att kontinuerligt vidareutveckla befintliga system. För att säkerställa att kompetensen upprätthålls över tid är det viktigt att det finns tidavsatt för kompetensutveckling. Det är viktigt att komma ihåg att tid för kompetensutveckling inte bara innebär att det ska finnas tid för att gå en kurs. Tid för kompetensutveckling innebär att arbetsbelastningen över tid

²³ Johnson (2022)

²⁴ Se t.ex. Bringselius (2019a)

²⁵ Bringselius (2019b)

²⁶ Se t.ex. Ellström (1992)

ska vara sådan att det finns utrymme för att pröva nya idéer, experimentera, läsa in sig på ny teknik eller nya lösningar och liknande.

Vidare behöver det finnas en strategi för att hantera kompetensbehovet över tid beaktat att det kommer att uppstå personalomsättning. Ett sätt att hantera denna problematik kan vara att hålla anskaffningsprojekt så korta som möjligt, alternativt dela in dem i korta delsteg för att minska sannolikheten för att någon medarbetare hinner sluta under projektets genomförande. Det är även viktigt att de som arbetar med anskaffningsprojekt har överlappande kompetenser för att begränsa konsekvenserna av att en medarbetare är frånvarande eller slutar. Kompetensförlust i samband med övergångar mellan olika faser i ett systems livscykel (t.ex. mellan anskaffnings- och vidmakthållandefaserna) kan också uppstå beroende på hur arbetet organiserats och är viktigt att beakta. Samtidigt är denna form av kompetensförlust relativt lätt att komma tillrätta med eftersom den kan påverkas genom en annan organisering av arbetet.

5.1.6 Förhållningssätt 6 – Samarbete med intressenter

Hantering av komplexa, lömska och öppna problem underlättas av samarbete i en miljö som uppmuntrar till experiment och diskussioner, där oenighet ses som något utvecklande och positivt. För att uppnå detta behöver samarbetet med olika intressenter, exempelvis användare, förvaltare, leverantörer och informationssäkerhetsspecialister, utvecklas i ett tidigt skede. En heterogen arbetsgrupp, där medlemmarna har olika bakgrund, kompetens och personlighet, bidrar ytterligare till förmågan att hantera komplexa problem.

Samarbetet med olika former av kontrollorgan, exempelvis MUST, bör utvecklas och präglas av samarbete och dialog snarare än kontroll. Kontroll i slutskedet av utveckling identifierar sällan alla brister och lämnar lite eller inget utrymme att korrigera de fel som hittas. Sådan kontroll leder därför till en sämre produkt än om förhållandet till kontrollorganet präglas av öppenhet och löpande dialog.

God kommunikation är en viktig hörnsten för framgångsrik anskaffning. Kommunikation krävs för att utveckla tillit och samarbete såväl mellan personer i arbetsgruppen som mellan intressenter. God kommunikation bidrar även till att personer i arbetsgruppen och intressenter har en gemensam bild av vad som pågår inom ramen för anskaffningen. För detta kan olika former av visualiseringar (exempelvis kanban-tavlor) som visar projektets framsteg underlätta den gemensamma förståelsen för projektets status. Den mest effektiva formen av kommunikation sker öga mot öga och är speciellt viktig i inledningen av projekt när tillit och förtroende mellan personer inom projektgruppen samt mellan projektgruppen och intressenter ska byggas upp. Även i de fall då friktion mellan intressenter ska lösas är kommunikation öga mot öga att föredra framför andra former av kommunikation eftersom risken för missförstånd minskar.

5.1.7 Förhållningssätt 7 – Hänsyn till osäkerhet genom förmåga till förändring

Eftersom anskaffning av ledningsstödsystem är ett komplext, lömskt och öppet problem innebär detta att det under hela anskaffningen kommer att finnas faktorer som antingen är oförutsedda eller vars påverkan på anskaffningen är okända. Detta medför att en detaljerad plan som upprättas i ett tidigt skede kommer att behöva revideras, vartefter nya faktorer uppmärksammas eller klargörs. För att uppnå effektivitet är det viktigt att undvika dubbelarbete, vilket i sin tur innebär att de planer som upprättas inte bör vara mer detaljerade än vad osäkerheterna i den aktuella situationen tillåter. Det är viktigt att betona att osäkerhet inte går att planera bort. En plan baserad på osäkra antaganden kommer därmed alltid att behöva revideras. Ju mer detaljerad en tidig plan är, desto mer arbete har utförts i onödan när planen behöver revideras längre fram. Samtidigt är planeringsarbete inte något statiskt som görs en gång i början av projekt, utan det behöver pågå kontinuerligt för att svara mot dels hur projektet fortlöper, dels nya omständigheter utanför projektets kontroll.

I vissa fall är osäkerheterna sådana att det inte genom analys och logiskt tänkande går att komma fram till vad som behöver göras. I sådana situationer kan en lösning vara att pröva en idé, exempelvis genom ett experiment eller genom att ta fram en prototyp, och sedan utvärdera hur den fungerade för att få den kunskap som krävs för att komma vidare i arbetet. I andra fall kan det vara nödvändigt att göra antaganden för att komma vidare i anskaffningsarbetet. I sådana situationer är det viktigt att alla som är inblandade i anskaffningen görs medvetna om vilka antaganden som gjorts och mot vilken bakgrund, men även hur det kan påverka anskaffningen om gjorda antaganden senare visar sig vara felaktiga.

För att reducera de osäkerheter som utveckling av nya tekniska lösningar innebär bör i första hand mogen teknik användas för ledningsstödsystem. Om ny teknik behöver utvecklas bör anskaffningsprojekt begränsas till att utveckla *en* ny teknik för att minska sannolikheten för att anskaffningen ska misslyckas, bli dyrare eller försenad som en följd av att svårigheterna med att utveckla tekniken visar sig vara större än väntat (Ward, 2014).

Som en följd av osäkerheterna behöver det ständigt finnas en förmåga till förändring. Denna förmåga till förändring behöver omfatta minst följande tre områden:

- Förändringar avseende ledningsstödsystemet under pågående anskaffningsprocess.
- Förändringar avseende ledningsstödsystemet efter genomförd anskaffningsprocess.
- Förändringar som avser arbetsgruppens arbetssätt för att lösa den tilldelade uppgiften.

Den första typen av förändringar är kopplade till att det under pågående anskaffning uppstår nya eller förändrade behov. Sådana kan orsakas exempelvis av omvärldsförändringar eller att initiala antaganden om de framtida användarnas behov visar sig vara felaktiga. Det sistnämnda är relativt vanligt, framförallt när de ansvariga för anskaffningen utgår ifrån att användarna själva vet vad de behöver, vilket sällan är fallet i praktiken. Förändringar under pågående anskaffning kan hanteras genom tillämpning av stegvisa utvecklings-, anskaffnings- och integrationsprocesser (exempelvis agila metoder), i vilka delleranser utvärderas i sin användningskontext för att identifiera nya och förändrade behov, varpå dessa hanteras i nästa dellerans.

För att hantera den andra typen av förändringar som uppstår efter leverans är det viktigt att det redan under utvecklings-, anskaffnings- och integrationsfaserna har tagits höjd för att framtida förändringar i systemet kommer att krävas. Detta gäller särskilt systemets IT-säkerhetslösningar som sällan visar sig vara tillräckliga under hela systemets livslängd. En konsekvens av att ledningsstödsystem kommer att behöva förändras efter leverans är att det inte finns en lika tydlig avgränsning mellan anskaffnings- och vidmakthållandefaserna som för enklare materiel, till exempel hjälmar eller spadar. Sammantaget får detta till följd att det kan ifrågasättas om anskaffning av ledningsstödsystem och andra IT-system bör bedrivas i projektform eller om det är lämpligare att det görs inom ramen för en linjeorganisation.

Enligt Chaos-studien (Johnson, 2022) är den enskilt viktigaste faktorn för framgångsrika IT-projekt att det finns en förmåga att fatta snabba beslut. Förmågan till snabba beslut är till och med så viktig att resultaten från studien visat att det är billigare att fatta ett dåligt beslut på ett tidigt skede och som senare behöver korrigeras än att dröja med att fatta ett beslut för att det ska bli bra på första försöket. En viktig faktor för att uppnå snabba beslut är att det finns en bred allokering av beslutsrätt så att beslut kan fattas så långt ut i organisationen som möjligt. De flesta beslut bör därmed fattas på arbetsgruppsnivå om det inte finns behov av exempelvis inriktning eller samordning på högre nivåer.

6 Avslutande diskussion

På det här stället så först får man i uppdrag att bygga någonting, sedan när man är klar ska man motivera varför det ska installeras. Jag har jobbat med produkten i fyra år på uppdrag av arbetsgivaren, sedan när det är klart så ska jag motivera varför den finns. Det funkar tyvärr på det sättet, för man har glömt varför man beställde oss för fyra år sedan.

Intervjuperson ur FG2 (2024)

Att en förändring av arbetssätten inom FMTIS behöver ske för att snabbare uppnå en ökad försvarsförmåga framgår tydligt i den mentimeterundersökning som genomfördes i samband med temadagen – *FM CIO bjuder in till samtal om förändrade arbetssätt* – där en stor majoritet av deltagarna ansåg att nya arbetssätt kunde bidra positivt till förmågan inom stridskraften. Deltagarna ansåg även att det krävdes nya sätt att arbeta för att möta det oförutsägbara. Båda dessa resultat var statistiskt signifikanta.

Såväl försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt och representanter för olika intressenter upplevde att moderna arbetssätt lett till ökad kvalitet och effektivitet. När det gäller i vilken utsträckning som förhållningssätten för effektivare mottagning och integration har införts kan det konstateras att försöksgrupperna kunde uppnå delar av förhållningssätten, bland annat genom att de tagit sig ett utökat mandat att utforma arbetet. Hanteringen av administrativa pålagor och bristande tillit från chefsleden har dock hämmat försöksgruppernas effektivitet.

6.1 Försöksgruppernas vilja och ambition

Det är tydligt från såväl enkätundersökningen som intervjustudien att medlemmarna i de två försöksgrupper som infört moderna arbetssätt i grunden är positivt inställda till moderna arbetssätt och agila metoder samt att moderna arbetssätt i stort sett följer de principer och förhållningssätt som finns beskrivna för effektiv anskaffning (Nordström m.fl., 2019; Nordström m.fl., 2020).

Av intervjuerna framgick att de två försöksgrupperna tycker det är viktigt att det finns en tillit mellan dem och olika intressenter, exempelvis chefer, MUST och användare. Att detta är viktigt har påvisats i tidigare forskning som visat att tillit har betydelse för beslutsfattande i komplexa sammanhang, välfungerande organisationer och samhällen samt stora organisationers effektivitet (Bringselius, 2019a; La Porta m.fl., 1996).

De två grupperna gav under intervjuerna uttryck för att de fokuserar på att leverera bra produkter snarare än att strikt följa processer vilket följer de grundläggande värderingarna i det agila manifestet men även den första principen inom ITIL (Beck m.fl., 2001; Lawless, 2019). Processer ses som någonting som ska ge stöd i arbetet och som därför hela tiden ska förbättras och anpassas. Den uppföljning de bedrev i egen regi syftade till att hjälpa dem lösa sina arbetsuppgifter, nå målen och förbättra sina processer snarare än att kontrollera att de utfört sina arbetsuppgifter. Försöksgrupperna ser det som att vare sig IT-systemet eller deras processer kommer att bli klara, det är först när systemet är avvecklat som de betraktar deras arbete som slutfört. Denna syn på ständiga förbättringar går även att återfinna inom produktionsfilosofin LEAN där ständiga förbättringar utgör en av de två grundpelarna (Reagan & Rico, 2010). I detta finns en avgörande skillnad i synsätt mot andra delar av Försvarsmakten där en order skrivs, verkställs och följs upp samt gäller till nästa order kommer. Denna skillnad bidrar till friktionen mellan försöksgrupperna och övriga delar av Försvarsmakten.

Försöksgrupperna betraktade samarbete med olika intressenter som viktigt och båda försöksgrupperna lyfte fram samarbetet med användare av IT-systemen som viktigt för att få återkoppling på det arbete de utfört. Att samarbeta med MUST, snarare än att MUST bara kontrollerade deras arbete, lyftes fram som viktigt för att tillsammans hitta bra lösningar ur ett säkerhetsperspektiv. Detta måste ses som positivt då Deming (2018) menar att kontroll inte leder till en ökad kvalitet utan att det är det arbete som görs innan

kontrollen som är avgörande för produktens kvalitet. Både hänsynen till osäkerhet och förmågan till snabba förändringar var någonting som det framgick av intervjuerna att båda grupperna arbetade med att utveckla. Sammantaget gör detta att försöksgrupperna till stora delar kan anses sträva mot att följa principerna och förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration av ledningsstödssystem.

6.2 Moderna arbetssätt i praktiken

Även om de två arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt strävade efter att arbeta agilt och följa förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration av ledningsstöds-system så såg arbetet annorlunda ut i praktiken. Båda arbetsgrupperna beskrev vid intervjuerna en situation där de tvingades lägga energi och kraft på att hantera olika organisatoriska friktioner som exempelvis ineffektiva processer, långsamma stöd-funktioner samt uppföljning och rapportering som inte var till någon nytta för arbetsgruppen. Att organisationens mellanchefer²⁷ fokuserade på att grupperna skulle följa processer och gärna ville lägga sig i arbetet bidrog till en minskad effektivitet en försämrad psykosocial arbetsmiljö samt att leveranser ibland försenades. För att moderna arbetssätt, eller andra initiativ för att förändra gruppernas arbetssätt, skulle fungera krävdes därför en stark chef eller annan arbetsledare som kunde ”skydda” grupperna från ”yttre hot” i form av Försvarsmaktens ordinarie arbetssätt, processer och uppföljning.

Arbetsgruppernas uttalanden stöds av resultat från en kompletterande intervju med materielområdesansvarig. Det faktum att organisationens mellannivåchefer fått smeknamnet ”permafrosten” signalerar dessutom att det inte bara saknas stöd för arbete enligt moderna arbetssätt på dessa hierarkiska nivåer utan att moderna arbetssätt medvetet eller omedvetet motarbetas. Det är uppenbart att den tillit som enligt förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration av ledningssystem behöver finnas i organisationen saknas mellan arbetsgrupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt och mellannivåcheferna. I intervjuerna har dock en sektionschef lyfts fram som stödjande i arbetet. Denna sektionschef lämnade dock sin chefstjänst under 2024 och det går i diagrammen med resultat från enkätundersökningarna att se en försämring i hur arbetsgrupperna uppfattar bland annat trivseln på arbetet och arbetsgruppens effektivitet mellan enkäterna 2023 (innan aktuell chef slutade) och 2024 (cirka 4 månader efter att den aktuella sektionschefen slutade). Även antalet personer som de senaste tre månaderna hade övervägt att byta arbete ökade mellan dessa två enkäter. På grund av för få svar på enkäten 2024 har det inte varit möjligt att beräkna om denna försämring är statistiskt signifikant.

Betydelsen av att det finns högre chefer som stödjer denna typ av initiativ framgick av ett uttalande i en av intervjuerna med försöksgrupperna. Den aktuella intervjupersonen menade att det var en avgörande händelse när ställföreträdande förbandschef sade att gruppen behövde förändra sina arbetssätt och jobba smartare. Detta tolkades av gruppen som att de fick mandat att utforma arbetssätten så att de passade den uppgift de skulle lösa, detta ledde i sin tur till att de började ta initiativ och arbeta enligt moderna arbetssätt.

En hypotes är att det upplevda motståndet hos mellannivåcheferna kan orsakas av att deras roll bland annat är att upprätthålla processerna. Om varje arbetsgrupp utvecklar och anpassar sina egna processer så försvinner denna uppgift vilket skulle leda till att mellannivåcheferna upplever en rollosäkerhet, vilket gör att de inte aktivt stöder förändringen. För att minska denna problematik bedöms det som viktigt att klargöra vad mellannivåchefernas roll blir om moderna arbetssätt införs på bredd. Det är således viktigt att mellancheferna blir en del av de moderna arbetssätten vilket kräver en ömsesidig tillit mellan dessa och underställd personal. Sådan tillit är även viktig för att undvika epitet såsom ”permafrosten”.

Ytterligare en hypotes är att mellannivåcheferna befinner sig i en situation där organisationens belönings- och bestraffningssystem i praktiken inte stöder sådana initiativ som den

²⁷ Enhets- och avdelningschefer.

högre ledningen vill framhålla. Exempelvis att organisationens belöningssystem är uppbyggt så att det premierar försiktighet före initiativ och innovation, eller lägger för stor vikt vid planering, rapportering och kontroll snarare än resultat.

Förutsättningarna för att leda och styra de två försöksgrupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt på ett mer tillitsbaserat sätt bör dock ha varit goda under den tid som undersökningen genomfördes. Intervjupersonerna gjorde vid upprepade tillfällen uttalanden under intervjuerna om att de arbetade för en ökad försvarsförmåga, Försvarsmakten och Sverige vilket är tecken på att båda grupperna uppvisade en sådan ”särskild ansvarskänsla” som Bringselius (2019a s. 20) tar upp och som är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna göra en god avvägning mellan mål och intressen. Försöksgrupperna efterfrågade även tydligare styrning i termer av *vad* de ska uppnå, något de menade att de i stor utsträckning måste formulera själva i dagsläget. Vad grupperna efterfrågar är alltså en tydligare styrning av vart de ska, tillsammans med en tillit till att de vet bäst själva hur de ska ta sig dit.

När det gällde i vilken utsträckning som enkättagarna upplevde att principerna för effektivare anskaffning och integration följs finns ingen signifikant skillnad mellan de grupper som arbetade enligt moderna arbetssätt och kontrollgruppen. Detta resultat har sannolikt erhållits dels som en följd av att grupperna haft olika referenspunkter när de värderat i hur stor utsträckning som de arbetar enligt principerna, men även att principerna faktiskt inte har införts fullt ut.

6.3 Rapportens målsättningar

Målsättningarna med denna rapport var att

- 1) utvärdera i vilken utsträckning moderna arbetssätt följer principerna och förhållningssätten från Nordström m.fl. (2019; 2020; 2023b) i samband med mottagning och integration av IT-system inom FMTIS
- 2) utvärdera den verksamhet som FMTIS bedriver avseende mottagande och integration av de två IT-systemen där moderna arbetssätt används mot bakgrund av principerna och förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration
- 3) utvärdera om de principer och förhållningssätt som togs fram inom det tidigare FoT-projektet verkligen leder till ökad effektivitet
- 4) vidareutveckla och förbättra förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration utifrån de erfarenheter och lärdomar som gjorts under utvärderingarna.

Avseende rapportens första mål så har enkät- och intervjustudierna visat att principerna och förhållningssätten för effektiv anskaffning och integration av ledningsstödsystem i stor utsträckning följts när det gäller arbete internt inom de två försöksgrupperna som infört moderna arbetssätt. Grupperna har även fått ett visst ökat beslutsmandat i linje med principerna och förhållningssätten. Samtidigt visade studierna att det fanns faktorer som låg utanför de två försöksgruppernas kontroll och som inte låg i linje med de framtagna principerna och förhållningssätten vilket ledde till att försöksgrupperna inte fullt ut kunde vara så effektiva som de önskade.

När det gäller det andra målet så har det inte genom den genomförda enkätundersökningen gått att påvisa några signifikanta skillnader jämfört med den kontrollgrupp som använde sig av traditionella arbetssätt. Införandet av moderna arbetssätt upplevdes dock av medlemmarna i de två försöksgrupperna ge förbättringar avseende bland annat trivsel på arbetsplatsen och effektivitet. Grupperna som arbetade enligt moderna arbetssätt menade dessutom att moderna arbetssätt var en förutsättning för att de överhuvudtaget skulle kunna utföra sin uppgift, då arbetet ställde höga krav på snabba förändringar. Även om kontrollgruppen inte såg några större hinder i att förhålla sig till ordinarie processer och rapporteringar så beskrev även de att de av nödvändighet gjorde vad de själva kallade för ”regelvidriga” avsteg från processen för att kunna lösa sin uppgift. Intervjustudien ger med andra ord stöd för att moderna arbetssätt ger bättre förutsättningar för effektivt arbete med god kvalitet, än traditionella arbetsformer. Denna effektivitetsförbättring hos grupperna

som infört moderna arbetssätt har uppkommit trots att införandet har gett upphov till friktion inom organisationen och att arbetsgrupperna ibland behövde utföra dubbelarbete eller avdela resurser för att skydda sig från yttre påverkan för att kunna arbeta på det sätt de önskade.

Beträffande rapportens tredje mål så ger de genomförda undersökningarna stöd för att majoriteten av de förhållningssätt som formulerades i det tidigare forsknings- och teknik-utvecklingsprojektet om effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem (Nordström m.fl., 2019; Nordström m.fl. 2020) bidrar till ökad effektivitet. Studiens resultat visar dock att vissa mindre modifieringar avseende förhållningssätten bör göras för att förtydliga och utveckla dessa. Vidare visar studien att principerna och förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem även kan tillämpas vid mottagning och integration av IT-system.

När det gäller rapportens fjärde mål så har detta diskuterats för de olika förhållningssätten i avsnitt 4.1–4.8.

6.4 Metoddiskussion

Denna studie baseras på kvalitativa data som erhållits från intervjuerna som kompletterats med kvantitativa och kvalitativa data från enkätundersökningarna och mentimeterundersökningen. De kvantitativa data som använts är uteslutande skattningar som enkät- respektive mentimeterundersökningsdeltagarna har gjort. Det går därmed att argumentera för att studien inte baseras på ”objektiva fakta”. Valet av vilken data som samlats in har dock gjorts baserat på att det inte finns några etablerade sätt att objektivt bedöma organisationers effektivitet.

Det är visserligen möjligt att basera en utvärdering av effektivitet på olika former av indikatorer, men dessa är också i grunden subjektiva – någon har bestämt vad som ska mätas och det har inte med nödvändighet skett på vetenskapliga grunder. Det finns således en fara i att tillämpa olika former av indikatorer för att utvärdera införandet av moderna arbetssätt eftersom det kan leda till resultat med låg validitet. Det vill säga att införandet av indikatorn innebär en alltför stor förenkling av komplexiteten i arbetssituationen vilket gör att indikatorn inte mäter det som avsågs (Bringselius, 2019b; Fejan Ljunghill, 2003). Som exempel kan nämnas att det vid en av intervjuerna (s. 51) framgick att arbetsgruppen ofta får synpunkter på fel i den produkt som de har levererat. Detta kan naturligtvis tolkas som att moderna arbetssätt leder till sämre produkter, men det kan också tolkas som att arbetsgruppen faktiskt har ett gott samarbete med användarna av produkten vilket gör att de sistnämnda faktiskt bemödar sig med att felanmäla sådana saker som inte fungerar som de önskar. Det är därmed möjligt att en låg grad av felanmälning kan vara ett symptom på att användarna inte tycker det är meningsfullt att anmäla fel eftersom det ändå inte leder till någon åtgärd. En användning av indikatorer förmår inte fånga in denna typ av nyanser i den komplexa arbetsuppgift som mottagning och integration av ledningssystem innebär och är grundorsaken till att en huvudsakligen kvalitativ metod har använts i denna studie för att på så sätt skapa en förståelse för vad moderna arbetssätt leder till. Dessa kvalitativa data har sedan kompletterats med kvantitativa data från en enkätstudie och en mentimeterundersökning för att undersöka rimligheten och generaliserbarheten i de uttalanden som intervjupersonerna har gjort.

För att öka sannolikheten för att de resultat som erhållits från intervjustudien är korrekta har kompletterande intervjuer gjorts med beställare, mottagare och materielområdes- ansvarig för att verifiera vissa viktiga uttalanden i intervjuerna med arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt.

Avsikten med den valda vetenskapliga metoden var ursprungligen att intervjuerna skulle generera kvalitativa resultat som sedan kunde generaliseras genom resultat från enkätundersökningen. Dessvärre var svarsfrekvensen, framförallt på den andra enkäten, alltför låg för att möjliggöra statistisk analys och därmed generalisering av resultaten. De olika

undersökningarna (enkäter, mentimeterundersökning, gruppintervjuer med de två försöksgrupperna och en kontrollgrupp samt kompletterande intervjuer ger dock tillsammans en till största delen enhetlig bild av potentialen hos moderna arbetssätt samt de utmaningar som de två försöksgrupperna har mött i samband med införandet av moderna arbetssätt.

De genomförda enkät- och intervjuundersökningarna har inte i tillräcklig omfattning genererat data som kan användas för att besvara huruvida *samtliga* förhållningssätt för effektivare anskaffning och integration av ledningssystem verkligen leder till ökad effektivitet. Å andra sidan har det inte heller gått att finna data som visar att förhållningssätten *inte* skulle bidra till en högre effektivitet. Det bedöms därför inte finnas ett behov av att omvärdera dessa förhållningssätts lämplighet då de baseras på omfattande litteratur- och intervjustudier av Nordström m.fl. (2019; 2020).

7 Slutsatser

Sätt ett mål, tillsätt resurser, stå inte i vägen.²⁸

Intervjuperson ur FG2 (2022)

De genomförda enkät- och intervjustudierna visar att:

- Införandet av moderna arbetssätt har inneburit att förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem följs på arbetsgruppsnivå (teamnivå). På högre organisatorisk nivå har dock inte förhållningssätten införts vilket har skapat friktion och minskat effektiviteten hos de två arbetsgrupperna som infört moderna arbetssätt.
- Förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem leder till en ökad effektivitet även vid mottagning och integration av IT-system.
- De sju modifierade förhållningssätten för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem leder till en ökad effektivitet när de tillämpas och kan även användas i samband med mottagning och integration av IT-system.

²⁸ Svar på frågan "vad krävs för att uppnå effektivitet".

Referenser

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Hämtad 2025-06-25, från <http://www.agilemanifesto.org>
- Boehm, B. (1988). The Spiral model as a Tool for Evolutionary Acquisition. *Computer* 21(5), 61-72.
- Bringselius, L. (2019a). *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv* (Rapport nr 05). Tillitsdelegationen, Regeringskansliet.
- Bringselius, L. (2019b). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv* (Rapport nr 07). Tillitsdelegationen, Regeringskansliet.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. MIT press.
- Ellström, P.-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Norstedts Juridik AB.
- Fejan Ljunghill, L. (2003). "Utvärdering ska leda till utveckling". I C. Thors Hugosson (red.) *Värdera och utvärdera*. Lärarförbundets förlag.
- Försvarsmakten. (2022). *Lärobok: Pedagogiska grunder* [M7749-288001]. Försvarsmakten.
- Johnson, J. (2022). *CHAOS Report: Beyond Infinity*. The Standish Group.
- Körner, S. (1986). *Tabeller och formler för statistiska beräkningar*. Studentlitteratur.
- Körner, S. (1987). *Statistisk dataanalys* (2:a upplagan). Studentlitteratur.
- Laufer, A. & Hoffman E. J. (1998). *Ninety-nine rules for managing "faster, better, cheaper" projects*. College Park, MD: University of Maryland.
- Lawless, S. (2019). What are the 9 guiding principles of ITIL® V3?. Hämtad 2025-06-25 från <https://purplegriffon.com/blog/9-guiding-principles-ITIL>.
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton University Press.
- Nordström, J., Nilsson, S. & Olsén, M. (2019). *Principer för effektivare anskaffning av ledningsstödsystem: En litteraturstudie* (FOI-R--4853--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Nordström, J., Nilsson, S., Wikström, M., Olsén, M. & Bildsten, C. (2020). *Effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem: Förhållningssätt för att lösa komplexa problem* (FOI-R--5063--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Nordström, J., Herkevall, J., Olsén, M., Wikström, M. & Nilsson, S. (2023a). *Effektivare mottagning och integration av IT-system: Utgångspunkter, planering och avvägningar* (FOI-R--5465--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Nordström, J., Nilsson, S. & Olsén, M. (2023b). *Förhållningssätt för effektivare anskaffning och integration av ledningsstödsystem* (FOI Memo 8169). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- Poli, R. (2013). A note on the difference between complicated and complex social systems. *Cadmus - Promoting leadership in thought that leads to action* 2(1), 142-147. <https://www.cadmusjournal.org/files/pdfreprints/vol2issue1/reprint-cj-v2-i1-complex-vs-complicated-systems-rpoli.pdf>.
- Reagan, R. B. & Rico, D. F. (2010). *Lean and agile acquisition and systems engineering: A paradigm whose time has come*. Fort Belvoir, VA: Defense Acquisition University.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4, 155-169.

Sundjaja, J. H., Shrestha, R. & Krishan, K. (2023) *McNemar and Mann-Whitney U tests*. Hämtad 2025-05-12 från National Library of Medicines webbplats:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560699/>

Ward, D. (2014). *F.I.R.E.: How fast, inexpensive, restrained and elegant methods ignite innovation*. Harper business.

Bilaga 1 – Intervjuguider

Denna bilaga redovisar de intervjuguider/-frågor som låg till grund för intervjuerna med försöksgrupperna 2022, försöksgrupperna och kontrollgruppen 2024 samt de kompletterande intervjuerna med intressenter 2025.

Intervjuguide 2022

BAKGRUND

GDPR!

Säkerhetsskydd!

Kort presentation av deltagarna.

Vad innebär effektivitet för er?

ARBETSPROCESSEN

Hur arbetar ni idag? Nuvarande arbetssätt och -metoder? Beskriv!

Hur fungerar dessa arbetssätt/-metoder? När ni målen för arbetet?

Varför fungerar de (inte)?

Involveras slutanvändarna och andra intressenter? Hur påverkar detta projekten?

Hur fungerar kommunikationen inom och mellan arbetsgrupper? Med ledningen?

Vad ses som risker inför/inom projekt (exempel)? Hur hanteras dessa risker?

Händer det att det dyker upp oförutsedda händelser/nya mål (kravglidning) i projekt?

Finns förmåga att hantera sådana förändringar?

Finns det en helhetssyn inom FMTIS (d.v.s. arbetar man totalt sett så att det blir så bra som möjligt för Försvarmakten eller är fokus på enskilda projekt)?

KOMPETENS

Upplever ni att ni har tillräcklig kompetens för de uppgifter som ska lösas?

Fortbildning?

”Inskolning” av nya medarbetare?

Hur fungerar kompetensförsörjningen på lång sikt?

ARBETSMILJÖ/TILLITSKULTUR

Hur upplever ni arbetsmiljön? Har ni för mycket eller för lite att göra?

Hur ser personalomsättningen ut (i projekt/generellt arbetsplatsen)? Är den ett problem?

Visar närmaste chef och högre chef förtroende för er?

Har ni förtroende för närmaste chef och högre chefer?

Hur ser fördelningen av beslutsmandat ut (grad av (de)centralisering)?

Är fördelningen ett problem?

Med vad upplever ni att man är mest lojal (FMTIS, projektet, FM)?

VÄRDERINGAR/NORMER

Vad är ett ”fint”/lyckat projekt ?

Vad är statusfyllt i ett projekt?

Vad värdesätter ledningen? (Sammanfaller det ledningen säger, med det som premieras?
Skiljer sig ledningens värderingar från de anställdas?)

UPPFÖLJNING

Hur följs arbetet upp?

Bidrar uppföljningen till att nå målen för arbetet?

Ger den uppföljning som bedrivs några negativa effekter i organisationen?

AVSLUTNING

Upplever ni att arbetssätten är effektiva? Varför/varför inte?

Något annat ni vill ta upp?

Intervjuguide 2024**BAKGRUND**

GDPR!

Säkerhetsskydd!

Kort presentation av deltagarna.

Vad innebär effektivitet för er?

ARBETSPROCESSEN

Försöksgrupp 1	Försöksgrupp 2
Sprintar för att hantera anmälda problem	Halvårsreleaser
”Reaktivt tillstånd” – avsaknad av	Saknar digitala verktyg för
långsiktig planering	projekthantering – analog kanban-ish med
Hög belastning – liten grupp	post-it
”Ett embryo till en effektivare	Personal lånas till andra uppgifter och
organisation”	projekt
	Nystart post-release: svårt att hitta riktning

Känner ni igen er i de här beskrivningarna idag? Hur har arbetssätten förändrats sedan dess? Beskriv!

Fungerar dessa arbetssätt/-metoder bättre eller sämre än förut?

Varför / varför inte?

Har ni kunnat anpassa arbetssätten efter verksamhetens behov?

Hur involveras slutanvändarna och andra intressenter? Hur påverkar detta ert arbete?

Hur fungerar kommunikationen inom och mellan arbetsgrupper? Med ledningen?

Vad ses som risker inför/inom projekt (exempel)? Hur hanteras dessa risker?

Händer det att det dyker upp oförutsedda händelser/nya mål (kravglidning) i projekt?

Finns förmåga att hantera sådana förändringar?

Finns det en helhetssyn inom FMTIS (d.v.s. arbetar man totalt sett så att det blir så bra som möjligt för Försvarsmakten eller är fokus på enskilda projekt)?

KOMPETENS

Försöksgrupp 1	Försöksgrupp 2
Nödvändiga kompetenser – för få händer	”Hög ambitionsnivå” används som
Långsiktig rekryteringsstrategi	bortförklaring av eventuella
Beredskap för personalomsättning	arbetsmiljöproblem
	Konsultberoende = osäkerhet pga långsam
	kontraktsförnyelse

Upplever ni att ni har tillräcklig kompetens för de uppgifter som ska lösas?

Fortbildning?

”Inskolning” av nya medarbetare?

Hur fungerar kompetensförsörjningen på lång sikt?

ARBETSMILJÖ/TILLITSKULTUR

Hur upplever ni arbetsmiljön?

Har ni för mycket eller för lite att göra? Har det förändrats märkbart senaste året?

Hur ser personalomsättningen ut (i projekt/generellt arbetsplatsen)? Är den ett problem?

Visar närmaste chef och högre chef förtroende för er?

Har ni förtroende för närmaste chef och högre chefer?

Ni uttryckte vid senaste intervjun att tillräckliga mandat är en förutsättning för att göra ett bra jobb. Hur ser det ut idag? Har ni de mandat ni behöver?

Vilka problem finns idag kopplat till mandatfördelning?

Med vad upplever ni att man är mest lojal (FMTIS, projektet, FM)?

VÄRDERINGAR/NORMER

Vid senaste intervjun uttrycktes att stora och nyskapande projekt är de som har högst status? Är det på samma sätt idag?

Har förvaltning förändrats något i status?

Vad är ett ”fint”/lyckat projekt?

Vad är statusfyllt i ett projekt?

Vad värdesätter ledningen? (Sammanfaller det ledningen säger, med det som premieras?)

Skiljer sig ledningens värderingar från de anställdas?)

Det uttrycktes sist att riskminimerande var fördelaktigt för chefer som vill klättra på karriärstrappan? Har ni märkt av någon skillnad i det avseendet?

Premieras risktagande och förändringsvilja i någon utsträckning?

UPPFÖLJNING

Hur följs arbetet upp? Siffror och checkboxar? Kvalitetsuppföljning?

Bidrar uppföljningen till att nå målen för arbetet?

Ger den uppföljning som bedrivs några negativa effekter i organisationen?

Kan ni få ut användbar information från uppföljningar som görs?

AVSLUTNING

Upplever ni att arbetssätten är effektiva? Varför/varför inte?

Någonting annat ni vill ta upp?

Intervjuguide kompletterande intervjuer 2025

Introduktion

Vi har följt arbetsgrupperna som jobbar med förvaltning av [objekt 1] / [objekt 2] och deras implementering av s.k. moderna arbetssätt. Vi har i huvudsak försökt utvärdera hur förändringarna i arbetssätt påverkat gruppernas egna förutsättningar att utföra sina uppgifter. Nu genomför vi ett fåtal kortare, kompletterande intervjuer med gruppernas intressenter för att få en bild av hur de nya arbetssätten har (eller inte har) märkts av externt.

Informationshantering och etik

Av informationssäkerhetsskäl spelar vi inte in intervjun utan anteckningar så detaljerat vi hinner med. Vi hanterar personuppgifter med stöd i ett s.k. "allmänt intresse". Vi hanterar inte fler personuppgifter än nödvändigt, i det här fallet antecknar vi till exempel inte mer än din yrkesroll som identifierande uppgift.

I rapporten som publiceras kan citat ur intervjuanteckningarna förekomma. När vi citerar skriver vi i så fall ut din yrkesroll, men inga andra uppgifter som kan leda till dig som person. Du kan när som helst under intervjun avböja att svara på en fråga eller avbryta intervjun. Du har även rätt att efter intervjun återkalla uttalanden eller din medverkan som helhet. I så fall utesluter vi dina svar från studiens resultat helt och hållet.

Vill du att vi skickar intervjuanteckningarna till dig efter avslutad intervju? Du har i så fall möjlighet att kontrollera att vi uppfattat dig rätt, samt att korrigera och komplettera dina uttalanden. När du mejlar tillbaka intervjuanteckningarna blir det allmän handling (i och med inkommande till myndighet) med koppling till ditt namn genom mejladress. Vi kan därför inte garantera fullständig anonymitet om någon skulle begära ut handlingen.

Frågeområden

Samarbete

Tillit

Effektivitet

Kvalitet

Kommunikation

MUST

Kan du börja med att kort beskriva din yrkesroll och relation till [de två objektens namn]?

Hur skulle du beskriva ert samarbete med objekten?

Tillit
Kommunikation
Effektivitet
Kvalitet

Chefer (internt)

Kan du börja med att kort beskriva din yrkesroll och relation till [de två objektens namn]?

Hur anser du att grupperna som arbetar med objekten presterar?

Effektivitet
Kvalitet

Hur påverkar det dig i din chefsroll att grupperna arbetar enligt moderna arbetssätt istället för att följa IT-processen?

Tillit
Kommunikation
Dokumentation/administration

Skiljer sig objekten mot andra system på något sätt som skulle kunna kräva alternativa arbetssätt?

Är systemen t.ex. mer komplexa än andra system som FMTIS förvaltar, kräver de mer regelbundna uppdateringar?

Användare

Kan du börja med att kort beskriva din yrkesroll och relation till [de två objektens namn]?

Hur skulle du beskriva samarbetet med [försöksgruppens namn]?

Är du nöjd med produkten de levererar? Med gruppens effektivitet?

Upplever du att ni får gehör om ni rapporterar fel och problem med produkten?

Beställare/MOA

Kan du beskriva din roll i relation till [de två objektens namn]?

Hur uppfattar du effektiviteten hos objekten jämfört med andra team?

Hur jobbar ni med mottagande och uppföljning av objekten?

Bilaga 2 – Enkätundersökning

I denna bilaga redovisas de enkäter som skickats ut, beskrivande statistik från enkäterna i form av diagram och beräkningar av huruvida skillnaderna i svar på enkäterna är statistiskt signifikanta (95%-konfidens).

Enkätutformning

Detta avsnitt redovisar frågorna och svarsalternativen i de utskickade enkäterna. I de fall svarsalternativen föregås av en cirkel – O – var det endast möjligt för enkätdeltagarna att välja ett av alternativen. I de fall svarsalternativet föregås av en kvadrat – □ – var det möjligt för enkätdeltagarna att välja flera svarsalternativ.

Enkät 1 – Försöksgrupp

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) genomför ett projekt där FOI stöder FMTIS med en utvärdering av förändrade arbetssätt för mottagande och integration av nya IT-system. Projektet som helhet har beställts av C PROD RPE MTRL. Denna enkätundersökning genomförs som ett steg i projektet. Syftet med enkätundersökningen är att jämföra hur arbetsgrupper (team) som arbetar med moderna arbetssätt upplever sin arbetssituation jämfört med arbetsgrupper som arbetar enligt mer traditionella metoder. Enkätundersökningen genomförs vid två tillfällen (detta är det första tillfället) med ungefär 12 månaders mellanrum för att undersöka förändringar mellan de olika arbetsgrupperna över tid.

Enkätundersökningen består av 31 kryssfrågor och 5 fritextfrågor.

Deltagande i enkätundersökningen är frivilligt, men dina svar bidrar till en ökad förståelse som på sikt leder till ett starkare försvar.

Eventuella frågor om undersökningen kan besvaras av:

Kontaktuppgifter till FOI:s forskargrupp

Frågor angående FMTIS medverkan i projektet kan besvaras av:

Kontaktuppgifter till FOI:s kontaktperson

1. Information om personuppgiftsbehandling (GDPR)

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) är personuppgiftsansvarig för de personuppgifter som hanteras inom ramen för denna enkätundersökning. Hanteringen sker med stöd av att uppgifterna behövs för att FOI ska kunna utföra en uppgift av allmänt intresse. Uppgifterna behandlas för att kunna undersöka förändringar över tid. Endast personer som ingår i FOI:s forskargrupp för projektet kommer att behandla personuppgifterna. Uppgifterna sparas endast så länge som ändamålet kräver detta och raderas därefter. Viss forskningsdata kommer dock att sparas i enlighet med bestämmelserna i Arkivlag (1990:782).

På FOI:s webbplats kan du läsa mer om dina rättigheter som registrerad och hur du kan kontakta FOI.

2. Bakgrundsfrågor

1) Anställningsform

☐ Anställd av Försvarsmakten/FMTIS;

☐ Anställd av en annan organisation men arbetar åt FMTIS (konsult)

☐ Vill ej ange

3. Om moderna arbetssätt

Med moderna arbetssätt avses i denna enkätundersökning arbetssätt som inspirerats av uppdragstaktik, verksamhetstjänande ledarskap (servant leadership), tillitsbaserad ledning och styrning samt metodik från civilproduktionsindustri t.ex. agila metoder, DevOps, Scrum, Scrumban, Extreme programming (XP), Lean software development (LSD), Scaled agile framework (SAFe), Dynamic systems development methodology (DSDM), Feature-driven development (FDD) och Rapid application development (RAD).

4. Arbetstillfredsställelse

2a) Hur trivdes du på arbetet innan ni började använda moderna arbetssätt?

O1= Mycket dåligt; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåligt; O 5; O 6; O 7 =Mycket bra;
☐ Vet ej

2b) Hur trivs du på arbetet efter att ni har börjat använda moderna arbetssätt?

O1= Mycket dåligt; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåligt; O 5; O 6; O 7 =Mycket bra;
☐ Vet ej

3a) Upplevde du att ditt arbete var meningsfullt innan ni började använda moderna arbetssätt?

O1= Inte alls meningsfullt; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 =Mycket meningsfullt;
☐ Vet ej

3b) Upplever du att ditt arbete är meningsfullt efter att ni började använda moderna arbetssätt?

O1= Inte alls meningsfullt; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 =Mycket meningsfullt;
☐ Vet ej

4a) Hur upplevde du kompetensutvecklingen i ditt arbete innan ni började använda moderna arbetssätt?

O1= Arbetet ställde alldeles för höga krav på kompetensutveckling; O 2; O 3; O 4
Kompetensutvecklingen var lagom stor; O 5; O 6; O 7 = Jag hade önskat mig en betydligt större kompetensutveckling; ☐ Vet ej

4b) Hur upplever du kompetensutvecklingen i ditt arbete efter att ni infört moderna arbetssätt?

O1= Arbetet ställer alldeles för höga krav på kompetensutveckling; O 2; O 3; O 4
 Kompetensutvecklingen är lagom stor; O 5; O 6; O 7 = Jag önskar mig en betydligt större kompetensutveckling; O Vet ej

5a) Har du någon gång under de senaste tre månaderna övervägt att byta arbetsplats?

☐ Ja; ☐ Nej; ☐ Vet ej

5b) Upplever du att din önskan att byta arbetsplats har förändrats sedan ni införde moderna arbetssätt?

☐ Jag känner att jag oftare önskar byta arbetsplats sedan moderna arbetssätt infördes

☐ Jag känner att jag önskar byta arbetsplats mer sällan sedan moderna arbetssätt infördes

☐ Jag önskar byta arbetsplats ungefär lika ofta som tidigare

☐ Vet ej

6) Kommentera gärna svaren på fråga 2–5 avseende arbetstillfredsställelse i rutan nedan.

5. Effektivitet

7) Vad innebär effektivitet i arbetet för dig?

8a) Hur upplevde du förutsättningarna för dig att arbeta effektivt innan moderna arbetssätt infördes?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;

O 7 =Mycket bra; O Vet ej

8b) Hur upplever du förutsättningarna för dig att arbeta effektivt efter att moderna arbetssätt har införts?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;

O 7 =Mycket bra; O Vet ej

9) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat dina svar på fråga 8a och 8b? (flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i texttrutan) _____

10a) Hur upplevde du förutsättningarna för arbetsgruppen (teamet) att arbeta effektivt innan moderna arbetssätt infördes?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;
O 7 =Mycket bra; O Vet ej

10b) Hur upplever du förutsättningarna för arbetsgruppen (teamet) att arbeta effektivt efter att moderna arbetssätt har införts?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;
O 7 =Mycket bra; O Vet ej

11) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat dina svar på fråga 10a och 10b? (flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i texttrutan) _____

12a) Var du, innan moderna arbetssätt infördes, nöjd med den mängd arbete du fick gjort en normal arbetsdag?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

12b) Är du, efter att moderna arbetssätt införts, nöjd med den mängd arbete du får gjort en normal arbetsdag?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

13a) Var du, innan moderna arbetssätt infördes, nöjd med kvaliteten på det arbete som du utförde?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

13b) Är du, efter att moderna arbetssätt införts, nöjd med kvaliteten på det arbete som du utför?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

14a) Hur ofta upplevde du att det uppstod tidsförluster i arbetet på grund av faktorer som låg utanför din kontroll innan moderna arbetssätt infördes?

O1= Mycket ofta; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Aldrig; O Vet ej

14b) Vad berodde tidsförlusterna i fråga 14a på innan moderna arbetssätt infördes? (flera val möjliga)

- ☐ Att arbetsgruppen (teamet) saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Att jag saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Osäkerhet kring vem som har mandat att fatta beslut
- ☐ Väntan på leverans från någon i arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Väntan på leverans från någon utanför arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Oklarhet avseende vilket arbete som ska utföras
- ☐ Oplanerade förändringar avseende det arbete som ska göras
- ☐ Ofullständig information eller bristande informationsspridning
- ☐ Felaktig information
- ☐ Annat, ange _____

15a) Hur ofta upplever du att det uppstår tidsförluster i arbetet på grund av faktorer som ligger utanför din kontroll efter att moderna arbetssätt har införts?

O1= Mycket ofta; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Aldrig; O Vet ej

15b) Vad beror tidsförlusterna efter att moderna arbetssätt har införts på? (flera val möjliga)

- ☐ Att arbetsgruppen (teamet) saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Att jag saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Osäkerhet kring vem som har mandat att fatta beslut
- ☐ Väntan på leverans från någon i arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Väntan på leverans från någon utanför arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Oklarhet avseende vilket arbete som ska utföras
- ☐ Oplanerade förändringar avseende det arbete som ska göras
- ☐ Ofullständig information eller bristande informationsspridning
- ☐ Felaktig information
- ☐ Annat, ange _____

16) Kommentera gärna svaren på fråga 8–15 om effektivitet (mängd, kvalitet etc.) i fritextfältet nedan.

6. Tillit

17a) I vilken utsträckning upplevde du att högre chefer (chefens chef och högre) hade tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter innan moderna arbetssätt infördes?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

17b) I vilken utsträckning upplever du att högre chefer (chefens chef och högre) har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter efter att moderna arbetssätt infördes?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

18a) I vilken utsträckning upplevde du att din närmaste chef hade tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter innan moderna arbetssätt infördes?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

18b) I vilken utsträckning upplever du att din närmaste chef har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter efter att moderna arbetssätt har införts?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

19) I vilken utsträckning känner du tillit till din närmaste chef?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

20) I vilken utsträckning känner du tillit till dina kollegor i arbetsgruppen (teamet)?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

21) Kommentera gärna svaren på fråga 17–20 i fritextfältet nedan. Beskriv gärna om du tror att det sätt som arbetet bedrivs på påverkar tilliten i organisationen.

7. Inställning till moderna arbetssätt

22) Hur ställer du dig till att arbeta i enlighet med moderna arbetssätt?

O1= Mycket negativ; O 2; O 3; O 4 = Varken positiv eller negativ; O 5; O 6; O 7 =Mycket positiv; O Vet ej

23) Kommentera gärna svaret på fråga 22 i textrutan.

Tack för din medverkan i undersökningen.

Enkät 1 – Kontrollgrupp

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) genomför ett projekt där FOI stöder FMTIS med en utvärdering av förändrade arbetssätt för mottagande och integration av nya IT-system. Projektet som helhet har beställts av C PROD RPE MTRL. Denna enkätundersökning genomförs som ett steg i projektet. Syftet med enkätundersökningen är att jämföra hur arbetsgrupper (team) som arbetar med moderna arbetssätt upplever sin arbetssituation jämfört med arbetsgrupper som arbetar enligt mer traditionella metoder. Enkätundersökningen genomförs vid två tillfällen (detta är det första tillfället) med ungefär 12 månaders mellanrum för att undersöka förändringar mellan de olika arbetsgrupperna över tid.

Enkätundersökningen består av 21 kryssfrågor och 5 fritextfrågor.

Deltagande i enkätundersökningen är frivilligt, men dina svar bidrar till en ökad förståelse som på sikt leder till ett starkare försvar.

Eventuella frågor om undersökningen kan besvaras av:

Personuppgifter som raderats till denna rapport

Frågor angående FMTIS medverkan i projektet kan besvaras av:

Personuppgifter som raderats till denna rapport

1. Information om personuppgiftsbehandling (GDPR)

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) är personuppgiftsansvarig för de personuppgifter som hanteras inom ramen för denna enkätundersökning. Hanteringen sker med stöd av att uppgifterna behövs för att FOI ska kunna utföra en uppgift av allmänt intresse.

Uppgifterna behandlas för att kunna undersöka förändringar över tid. Endast personer som ingår i FOI:s forskargrupp för projektet kommer att behandla personuppgifterna. Uppgifterna sparas endast så länge som ändamålet kräver detta och raderas därefter. Viss forskningsdata kommer dock att sparas i enlighet med bestämmelserna i Arkivlag (1990:782).

På FOI:s webbplats kan du läsa mer om dina rättigheter som registrerad och hur du kan kontakta FOI.

2. Bakgrundsfrågor

1) Anställningsform

☐ Anställd av Försvarsmakten/FMTIS;

☐ Anställd av en annan organisation men arbetar åt FMTIS (konsult)

☐ Vill ej ange

3. Arbetstillfredsställelse

2) Hur trivs du på arbetet?

O1= Mycket dåligt; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåligt; O 5; O 6; O 7 =Mycket bra;

☐ Vet ej

3) Upplever du att ditt arbete är meningsfullt?

O1= Inte alls meningsfullt; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 =Mycket meningsfullt;

☐ Vet ej

4) Hur upplever du kompetensutvecklingen i ditt arbete?

O1= Arbetet ställer alldeles för höga krav på kompetensutveckling; O 2; O 3; O 4

Kompetensutvecklingen är lagom stor; O 5; O 6; O 7 = Jag önskar mig en betydligt större kompetensutveckling; ☐ Vet ej

5) Har du någon gång under de senaste tre månaderna övervägt att byta arbetsplats?

☐ Ja; ☐ Nej; ☐ Vet ej

6) Kommentera gärna svaren på fråga 2–5 avseende arbetstillfredsställelse i rutan nedan.

4. Effektivitet

7) Vad innebär effektivitet i arbetet för dig?

8) Hur upplever du förutsättningarna för dig att arbeta effektivt?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;
O 7 =Mycket bra; O Vet ej

9) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat ditt svar på fråga 8?

(flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i textrutan) _____

10) Hur upplever du förutsättningarna för arbetsgruppen (teamet) att arbeta effektivt?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;
O 7 =Mycket bra; O Vet ej

11) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat ditt svar på fråga 10? (flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i textrutan) _____

12) Är du nöjd med den mängd arbete du får gjort en normal arbetsdag?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

13) Är du nöjd med kvaliteten på det arbete som du utför?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

14) Hur ofta upplever du att det uppstår tidsförluster i arbetet på grund av faktorer som ligger utanför din kontroll?

O1= Mycket ofta; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Aldrig; O Vet ej

15) Vad beror tidsförlusterna i fråga 14 på? (flera val möjliga)

- ☐ Att arbetsgruppen (teamet) saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Att jag saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Osäkerhet kring vem som har mandat att fatta beslut
- ☐ Väntan på leverans från någon i arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Väntan på leverans från någon utanför arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Oklarhet avseende vilket arbete som ska utföras
- ☐ Oplanerade förändringar avseende det arbete som ska göras
- ☐ Ofullständig information eller bristande informationsspridning
- ☐ Felaktig information
- ☐ Annat, ange _____

16) Kommentera gärna svaren på fråga 8–15 om effektivitet (mängd, kvalitet etc.) i fritextfältet nedan.

5. Tillit

17) I vilken utsträckning upplever du att högre chefer (chefens chef och högre) har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

18) I vilken utsträckning upplever du att din närmaste chef har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

19) I vilken utsträckning känner du tillit till din närmaste chef?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

20) I vilken utsträckning känner du tillit till dina kollegor i arbetsgruppen (teamet)?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

21) Kommentera gärna svaren på fråga 17–20 i fritextfältet nedan. Beskriv gärna om du tror att det sätt som arbetet bedrivs på påverkar tilliten i organisationen.

6. Moderna arbetssätt

22) Har du hört talas om moderna arbetssätt?

O Nej; O Ja, men jag vet inte vad det innebär; O Ja, och jag känner till lite om moderna arbetssätt; O Ja, och jag har en relativt god bild av vad moderna arbetssätt är.

7. Inställning till moderna arbetssätt

Fråga 23–24 ställdes endast till de som besvarat fråga 22 jakande.

23) Hur ställer du dig till att arbeta i enlighet med moderna arbetssätt?

O 1 = Mycket negativ; O 2; O 3; O 4 = Varken positiv eller negativ; O 5; O 6;
O 7 = Mycket positiv; O Vet ej

24) Kommentera gärna svaret på fråga 23 i textrutan.

Tack för din medverkan i undersökningen.

Enkät 2 – Båda grupperna

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) genomför ett projekt där FOI stöder FMTIS med en utvärdering av förändrade arbetssätt för mottagande och integration av nya IT-system. Projektet som helhet har beställts och finansieras av C PROD RPE MTRL. Syftet med enkätundersökningen är att jämföra hur arbetsgrupper (team) som arbetar med s.k. moderna arbetssätt upplever sin arbetssituation jämfört med arbetsgrupper som arbetar mer enligt FMTIS processer och med traditionella metoder. Observera att projektet inte syftar till att jämföra olika grupper/team med varandra utan endast olika arbetssätt.

Enkätundersökningen består av 35 flervalsfrågor och 1 fritextfråga. Därtill finns möjligheten att frivilligt kommentera svaren. Om du av någon anledning behöver avbryta undersökningen så går det bra att logga in igen med den länk till undersökningen som du fått via e-post, dina tidigare svar finns då sparade.

Deltagande i enkätundersökningen är frivilligt, men dina svar bidrar till en ökad förståelse som på sikt leder till ett starkare försvar.

Eventuella frågor om undersökningen kan besvaras av:

Personuppgifter som raderats till denna rapport

Frågor angående FMTIS medverkan i projektet kan besvaras av:

Personuppgifter som raderats till denna rapport

1. Information om personuppgiftsbehandling (GDPR)

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) är personuppgiftsansvarig för de personuppgifter som hanteras inom ramen för denna enkätundersökning. Hanteringen sker med stöd av att uppgifterna behövs för att FOI ska kunna utföra en uppgift av allmänt intresse. Uppgifterna behandlas för att kunna undersöka förändringar över tid. Endast personer som ingår i FOI:s forskargrupp för projektet kommer att behandla personuppgifterna. Uppgifterna sparas endast så länge som ändamålet kräver detta och raderas därefter. Viss forskningsdata kommer dock att sparas i enlighet med bestämmelserna i Arkivlag (1990:782).

På FOI:s webbplats kan du läsa mer om dina rättigheter som registrerad och hur du kan kontakta FOI.

1) Ange din anställningsform

☐ Anställd av Försvarsmakten/FMTIS;

☐ Anställd av en annan organisation men arbetar åt FMTIS (konsult)

☐ Vill ej ange

Med moderna arbetssätt avses i denna enkätundersökning arbetssätt som inspirerats av uppdragstaktik, verksamhetstjänande ledarskap (servant leadership), tillitsbaserad ledning och styrning samt metodik från civil produktionsindustri t.ex. agila metoder, DevOps, Scrum, Scrumban, Extreme programming (XP), Lean software development, Scaled agile framework (SAFe), Dynamic systems development methodology (DSDM), Feature-driven development (FDD) och Rapid application development (RAD).

Frågorna på denna sida syftar till att jämföra aktuella arbetssätt på FMTIS med ett antal principer för projektarbete som FOI har identifierat i en studie. Läs igenom beskrivningen av de olika principerna noga och besvara frågeställningen med utgångspunkt i hur de olika principerna beskrivs. Om du av någon anledning inte hinner slutföra enkäten så klicka på "fortsätta senare" uppe till höger så sparas dina svar och du kan logga in igen med den länk du fick utskickad.

2) Med tillitskultur avses att de som fått en uppgift ges bästa möjliga förutsättningar att lösa den, att chefer lämnar det stöd som behövs och att överdriven kontroll undviks. I vilken utsträckning upplever du att det finns en tillitskultur på din arbetsplats?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

3) Med sund organisationskultur avses att det är mer statusfyllt att bedriva små, enkla och snabba (del)projekt än stora projekt som pågår över lång tid. Vidare ska organisationskulturen präglas av innovation (d.v.s. att våga göra saker på nya sätt) snarare än en rädsla för att göra fel. I vilken utsträckning upplever du att det finns en sund organisationskultur på din arbetsplats?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

4) Med strategisk kompetensuppbyggnad avses att det bedrivs ett långsiktigt arbete med att identifiera och utveckla ny teknik och nya lösningar samt hitta tillämpningar för ny teknik. Detta för att möjliggöra en snabb utveckling av nya förmågor när behov av sådana uppstår. I vilken utsträckning upplever du att det bedrivs strategisk kompetensuppbyggnad inom ramen för projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

4) Med strategisk kompetensuppbyggnad avses att det bedrivs ett långsiktigt arbete med att identifiera och utveckla ny teknik och nya lösningar samt hitta tillämpningar för ny teknik. Detta för att möjliggöra en snabb utveckling av nya förmågor när behov av sådana uppstår. I vilken utsträckning upplever du att det bedrivs strategisk kompetensuppbyggnad inom ramen för projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

5) Tidig planering med beaktande av osäkerhet innebär att planering av projektarbetet sker på ett tidigt skede men att planeringen inte är mer detaljerad än vad osäkerheterna för tillfället tillåter. I praktiken innebär detta att den initiala planeringen ofta är övergripande för att sedan efter hand förfinas. I vilken utsträckning arbetar ni på detta sätt inom projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

6) Med stegvis utveckling, mottagning och integration avses att såväl planeringen av arbetet som själva arbetet i sig sker i en serie av mindre steg (sprintar) där varje steg är så pass litet att det utan svårighet kan överblickas och hanteras. I vilken utsträckning upplever du att arbetet inom projektet/objektet bedrivs stegvis?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

7) Med omsorgsfullt urval av projekt- eller objektmedlemmar avses att det har säkerställts att projektmedlemmarna har rätt kompetens, är motiverade att arbeta i projektet/objektet samt kan arbeta effektivt tillsammans. I vilken utsträckning upplever du att medarbetarna är omsorgsfullt utvalda inom projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

8) Att utveckla samarbetet med intressenter innebär att projektet/objektet samarbetar och arbetar tillsammans med verksamhetskunniga, användare, IT-säkerhetsspecialister och andra intressenter avseende mål, planering och krav på utformningen av det aktuella projektet/objektet/produkten. I vilken utsträckning upplever du att projektet/objektet samarbetar med intressenter?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

9) Att skapa en förmåga att svara på förändringar innebär att projektet/objektet har en förmåga att svara på och hantera förändrade behov eller krav på projektet/objektet som uppstår under pågående arbete. I vilken utsträckning upplever du att projektet/objektet har förmågan att svara på förändringar?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

10) Att arbeta mot tydliga mål med fokus på resultat innebär att det arbete som bedrivs inom ramen för projektet/objektet i första hand sker mot tydliga mål med fokus på resultat snarare än att processer, procedurer och rutiner följs strikt (d.v.s. avsteg kan göras från processer om det behövs). I vilken utsträckning upplever du att arbetet i projektet/objektet sker mot tydliga mål med fokus på resultat?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

11) En decentraliserad organisation med bred allokering av beslutsrätt innebär att beslut fattas så nära verksamheten som möjligt (t.ex. att gruppen/teamet själva får fatta beslut i frågor som inte behöver samordnas med annan verksamhet). I hur stor utsträckning upplever du att beslutsrätten har fördelats till projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

12) Effektiv kommunikation innebär att gruppen/teamet har förmågan att inrikta, samordna och koordinera det arbete som bedrivs samt lösa eventuell friktion som uppstår dels internt inom projektet/objektet, dels externt med andra intressenter. I vilken utsträckning upplever du att ni kommunicerar effektivt inom projektet/objektet (såväl internt som externt)?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

13) Kontinuerlig hantering av risker och osäkerheter innebär att gruppen/teamet uppmärksammar risker och osäkerheter kontinuerligt. I riskhanteringen ingår att identifiera vilka risker och osäkerheter som kan påverka resultatet av arbetet och vidta förebyggande åtgärder för att minska dessa. I hanteringen av osäkerheter ingår även att det behöver finnas strategier för att medvetandegöra vilka osäkerheter som finns under arbetet samt vilka kritiska antaganden som gjorts. I vilken utsträckning upplever du att ni hanterar risker och osäkerheter inom projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

14) Att använda mogen teknik och metodik innebär att gruppen/teamet minskar riskerna genom att använda befintlig mogen teknik och metodik i sitt arbete. I sammanhanget är det viktigt att påpeka att mogen teknik inte är samma sak som föråldrad teknik. Principen innebär att utveckling av ny teknik och metodik från grunden undviks. Att vidareutveckla eller sätta samman befintlig mogen teknik eller metodik på nya kreativa sätt ligger dock inom ramarna för principen. I vilken utsträckning upplever du att ni inom projektet/objektet använder mogen teknik och metodik?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning; ☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

15) Att sätta användarnas behov i fokus innebär att användarna involveras i arbetet så att deras erfarenheter kan tas tillvara och nyttjas. I vilken utsträckning upplever du att ni inom projektet/objektet sätter användarnas behov i fokus?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

16) Principen om helhetssyn innebär att det inom gruppen/teamet finns en förståelse för och tas hänsyn till att det tekniska system som arbetet berör kommer att ingå i ett större system där även människor, organisation och andra tekniska system ingår. I vilken utsträckning upplever du att ni har en helhetssyn inom projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

17) Att välja teknik som kan anpassas till framtida förändringar innebär att val av teknik eller utformning av programvara görs så att det tekniska systemet lätt kan anpassas till framtida oförutsedda behov eller krav. I vilken utsträckning upplever du att ni tar hänsyn till eventuella behov av framtida förändringar inom projektet/objektet?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

18) Att följa upp resultat genom direkta observationer innebär att den som genomför uppföljningen (normalt chefen) går direkt till källan och exempelvis observerar resultatet av utfört arbete eller frågar hur arbetet går. Indirekta uppföljningsmetoder (t.ex. rapporter som beskriver utfört arbete eller indikatorer) undviks. I vilken utsträckning upplever du att uppföljning sker genom direkta observationer?

☐ 1= I mycket liten utsträckning; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
☐ 5; ☐ 6; ☐ 7 =I mycket stor utsträckning; ☐ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

19) Regelbunden uppföljning som fokuserar på framtiden utgår från att syftet med uppföljning i första hand är att tillvarata kunskaper som kan användas för att nå ökad effektivitet i framtiden. Typiska frågor för en uppföljning som fokuserar på framtiden är således vad kan göras för att nå målet? eller hur kan arbetssätten förbättras? (och inte hur gick det? eller vad gick fel?). I vilken utsträckning upplever du att den uppföljning som bedrivs fokuserar på framtiden?

○ 1= I mycket liten utsträckning; ○ 2; ○ 3; ○ 4 = Varken i stor eller liten utsträckning;
○ 5; ○ 6; ○ 7 =I mycket stor utsträckning; ○ Vet ej

Kommentera gärna ditt svar ovan.

Frågorna på denna sida syftar till att undersöka arbetstillfredsställelsen för att kunna jämföra denna med olika arbetssätt, Om du av någon anledning inte hinner slutföra enkäten så klicka på "fortsätta senare" uppe till höger så sparas dina svar och du kan logga in igen med den länk du fick utskickad.

20) Hur trivs du på arbetet?

○1= Mycket dåligt; ○ 2; ○ 3; ○ 4 = Varken bra eller dåligt; ○ 5; ○ 6; ○ 7 =Mycket bra;
○ Vet ej

21) Upplever du att ditt arbete är meningsfullt?

○1= Inte alls meningsfullt; ○ 2; ○ 3; ○ 4; ○ 5; ○ 6; ○ 7 =Mycket meningsfullt;
○ Vet ej

22) Hur upplever du kompetensutvecklingen i ditt arbete?

○1= Arbetet ställer alldeles för höga krav på kompetensutveckling; ○ 2; ○ 3; ○ 4
Kompetensutvecklingen är lagom stor; ○ 5; ○ 6; ○ 7 = Jag önskar mig en betydligt större kompetensutveckling; ○ Vet ej

23) Har du någon gång under de senaste tre månaderna övervägt att byta arbetsplats?

○ Ja; ○ Nej; ○ Vet ej

Kommentera gärna svaren på ovanstående frågor i rutan nedan (t.ex. varför du inte upplever arbetet som meningsfullt, eller varför du har funderat på att byta arbete):

Frågorna på denna sida syftar till att undersöka hur väl olika arbetssätt möjliggör effektivt arbete. Om du av någon anledning inte hinner slutföra enkäten så klicka på "fortsätta senare" uppe till höger så sparas dina svar och du kan logga in igen med den länk du fick utskickad.

24) Vad innebär effektivitet i arbetet för dig?

25) Hur upplever du förutsättningarna för dig att arbeta effektivt?

○1= Mycket dåliga; ○ 2; ○ 3; ○ 4 = Varken bra eller dåliga; ○ 5; ○ 6;
○ 7 =Mycket bra; ○ Vet ej

26) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat ditt svar på fråga 25?

(flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i textrutan) _____

27) Hur upplever du förutsättningarna för arbetsgruppen (teamet) att arbeta effektivt?

O1= Mycket dåliga; O 2; O 3; O 4 = Varken bra eller dåliga; O 5; O 6;
O 7 =Mycket bra; O Vet ej

28) Vilka av nedanstående faktorer har påverkat ditt svar på fråga 27? (flera val möjliga)

- ☐ Fysisk arbetsmiljö
- ☐ Psykosocial arbetsmiljö
- ☐ Beslutsprocesser inkl. delegering av beslut
- ☐ Processer för hur arbetet ska utföras
- ☐ Processer för uppföljning
- ☐ Indelningen i olika enheter (organisationen)
- ☐ Annat (ange i textrutan) _____

29) Är du nöjd med den mängd arbete du får gjort en normal arbetsdag?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

30) Är du nöjd med kvaliteten på det arbete som du utför?

O1= Mycket missnöjd; O 2; O 3; O 4 = Varken nöjd eller missnöjd; O 5; O 6;
O 7 =Mycket nöjd; O Vet ej

31) Hur ofta upplever du att det uppstår tidsförluster i arbetet på grund av faktorer som ligger utanför din kontroll?

O1= Mycket ofta; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Aldrig; O Vet ej

32) Vad beror tidsförlusterna i föregående fråga på? (flera val möjliga)

- ☐ Att arbetsgruppen (teamet) saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Att jag saknar mandat att fatta beslut
- ☐ Osäkerhet kring vem som har mandat att fatta beslut
- ☐ Väntan på leverans från någon i arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Väntan på leverans från någon utanför arbetsgruppen (teamet)
- ☐ Oklarhet avseende vilket arbete som ska utföras
- ☐ Oplanerade förändringar avseende det arbete som ska göras
- ☐ Ofullständig information eller bristande informationsspridning
- ☐ Felaktig information
- ☐ Annat, ange _____

Kommentera gärna svaren på ovanstående frågor i rutan nedan (t.ex. varför det inte finns förutsättningar att arbeta effektivt, varför kvaliteten på arbetet är bristande eller varför det uppstår tidsförluster).

Frågorna på denna sida syftar till att undersöka tilliten vid arbete med olika arbetssätt. Om du av någon anledning inte hinner slutföra enkäten så klicka på "fortsätta senare" uppe till höger så sparas dina svar och du kan logga in igen med den länk du fick utskickad.

33) I vilken utsträckning upplever du att högre chefer (chefens chef och högre) har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

34) I vilken utsträckning upplever du att din närmaste chef har tillit till arbetsgruppens (teamets) förmåga att lösa tilldelade arbetsuppgifter?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

35) I vilken utsträckning känner du tillit till din närmaste chef?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

36) I vilken utsträckning känner du tillit till dina kollegor i arbetsgruppen (teamet)?

O1= Ingen tillit; O 2; O 3; O 4; O 5; O 6; O 7 = Fullständig tillit; O Vet ej

Kommentera gärna svaren på ovanstående frågor i rutan nedan (t.ex. varför du inte upplever att det finns tillit, eller vad som skapar tillit):

Enkätresultat

Avsnittet redovisar resultaten från de tre utskickade enkäterna i form av diagram. En förteckning över samtliga diagram återfinns i Tabell 6.

Tabell 6: Förteckning över diagrammen i Bilaga 2.

Figur	Sida	Resultat avseende	Signifikanta skillnader
<i>Allmänna frågor</i>			
Figur 12	97	Effektivitet (individuellt arbete).	Ja
Figur 13	97	Effektivitet (teamarbete)	Ja
Figur 14	98	Kvantitet utfört arbete	-
Figur 15	98	Kvalitet på arbetet.	Ja
Figur 16	99	Tidsförluster.	Ja
Figur 17	96	Trivsel på arbetet	Ja
Figur 18	100	Arbetets meningsfullhet.	Ja
Figur 19	101	Kompetensutveckling.	-
Figur 20	101	Byta arbetsplats	-
Figur 21	102	Högre chefers tillit till teamet.	-
Figur 22	103	Närmaste chefs tillit till teamet	Ja
Figur 23	103	Tillit till närmaste chef.	-
Figur 24	104	Tillit till kollegor.	-
Figur 25	105	Inställning till moderna arbetssätt.	Ja
<i>Frågor om principerna för effektivare anskaffning och integration</i>			
Figur 26	106	Tillitskultur	-
Figur 27	106	Sund organisationskultur	-
Figur 28	107	Strategisk kompetensuppbyggnad.	-
Figur 29	107	Tidig planering	-
Figur 30	108	Stegvis arbete	-
Figur 31	108	Urval av medarbetare.	-
Figur 32	109	Samarbete med intressenter	-
Figur 33	109	Förmåga att svara på förändring.	-
Figur 34	110	Tydliga mål.	-
Figur 35	110	Fördelning av beslutsrätt.	-
Figur 36	111	Effektiv kommunikation.	-
Figur 37	111	Hantering av risker och osäkerhet.	-
Figur 38	112	Mogen teknik och metodik	-
Figur 39	112	Användarnas behov i fokus.	-
Figur 40	113	Helhetssyn.	-
Figur 41	113	Hänsyn till framtida förändringar.	-
Figur 42	114	Direkta observationer.	-
Figur 43	114	Framtidsfokus.	-

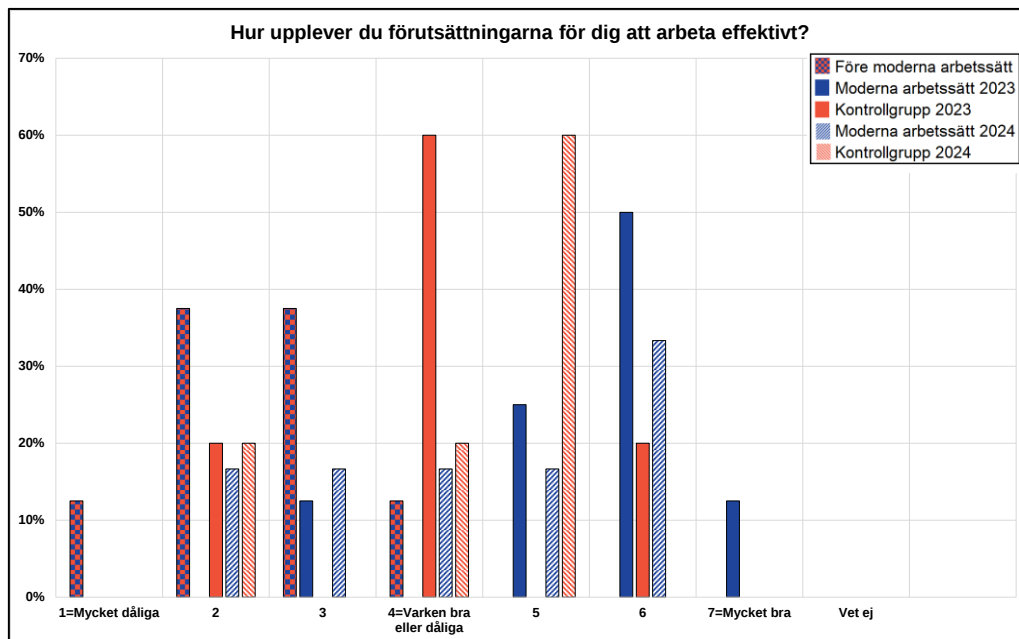
Samtliga diagram från enkätundersökningarna följer samma principer för färgsättning:

- blå färg representerar de två arbetsgrupperna som arbetar enligt moderna arbetssätt (stapel 1, 2 och 4)
- röd färg representerar arbete enligt traditionella metoder (stapel 1, 3 och 5)

Ett specialfall med färgsättningen blir därmed stapeln med röda och blåa rutor som redovisar försöksgruppen innan de började arbeta enligt moderna arbetssätt (stapel 1)

Effektivitet

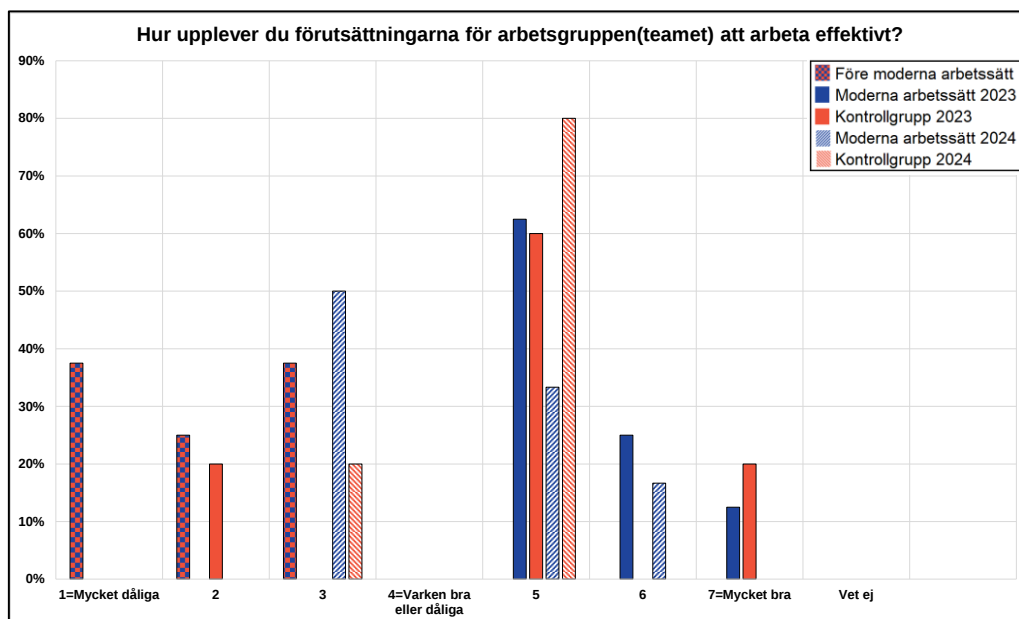
Figur 12: Effektivitet (individuellt arbete).



Ett genomfört teckenrangtest visade att försöksgruppen upplevde att förutsättningarna för dem att arbeta effektivt individuellt var signifikant större år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framgår att försöksgruppen upplevde att förutsättningarna för att arbeta effektivt var signifikant sämre än för kontrollgruppen innan moderna arbetssätt infördes. I övrigt finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna.

Figur 13: Effektivitet (teamarbete).

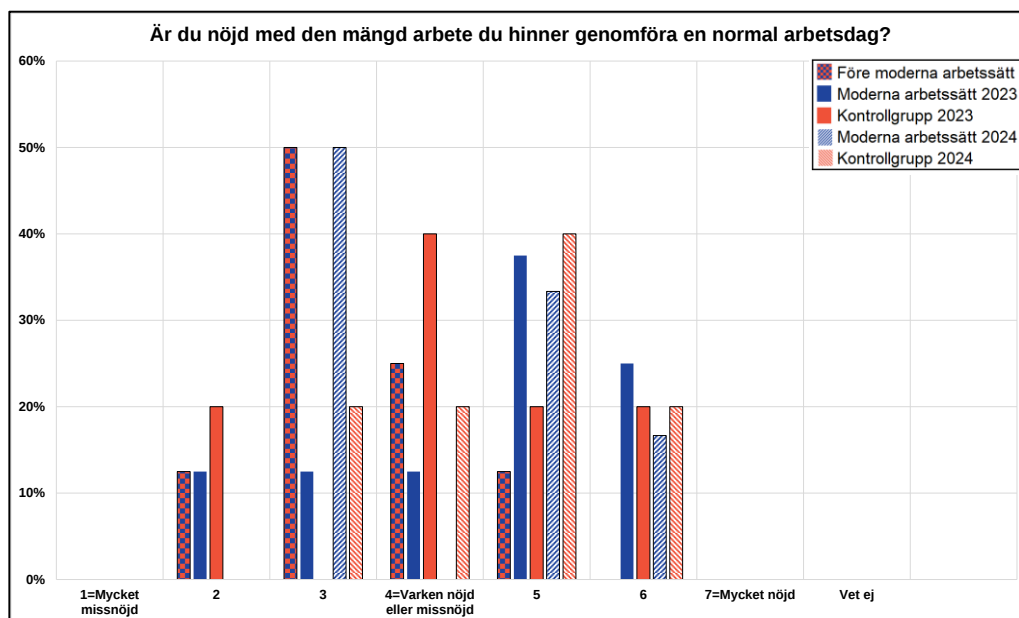


Ett genomfört teckenrangtest visade att försöksgruppen upplevde att förutsättningarna för dem att arbeta effektivt som ett team var signifikant större år 2023 än innan moderna

arbetssätt infördes. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framgår att försöksgruppen upplevde att förutsättningarna för att arbeta effektivt var signifikant sämre än för kontrollgruppen innan moderna arbetssätt infördes. I övrigt finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna.

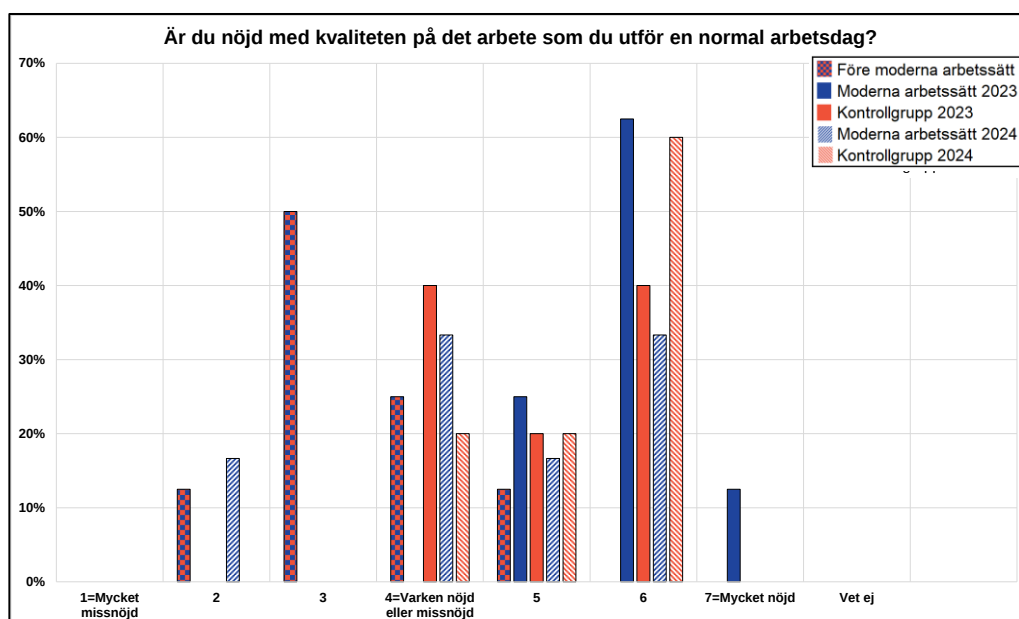
Figur 14 Kvantitet utfört arbete.



Ett genomfört teckenrangtest visade att det inte fanns någon signifikant skillnad i försöksgruppens uppfattning om hur mycket arbete de hann utföra en normal arbetsdag innan moderna arbetssätt infördes och år 2023. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom inga signifikanta skillnader mellan grupperna.

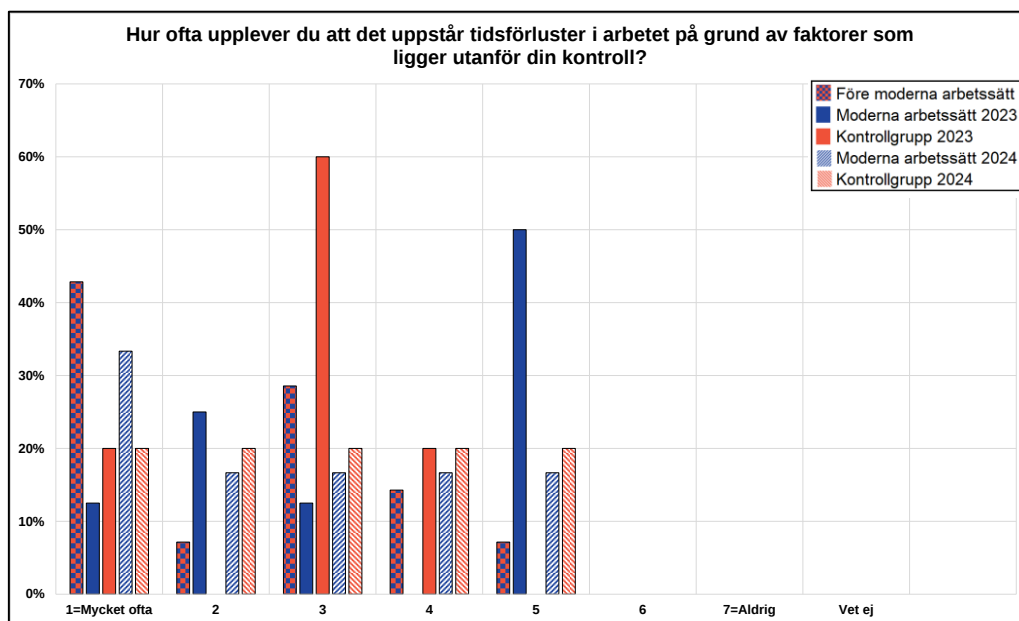
Figur 15: Kvalitet på arbetet.



Ett genomfört teckenrangtest visade att försöksgruppen var signifikant mer nöjda med kvaliteten på det arbete de utförde år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna.

Figur 16: Tidsförluster.

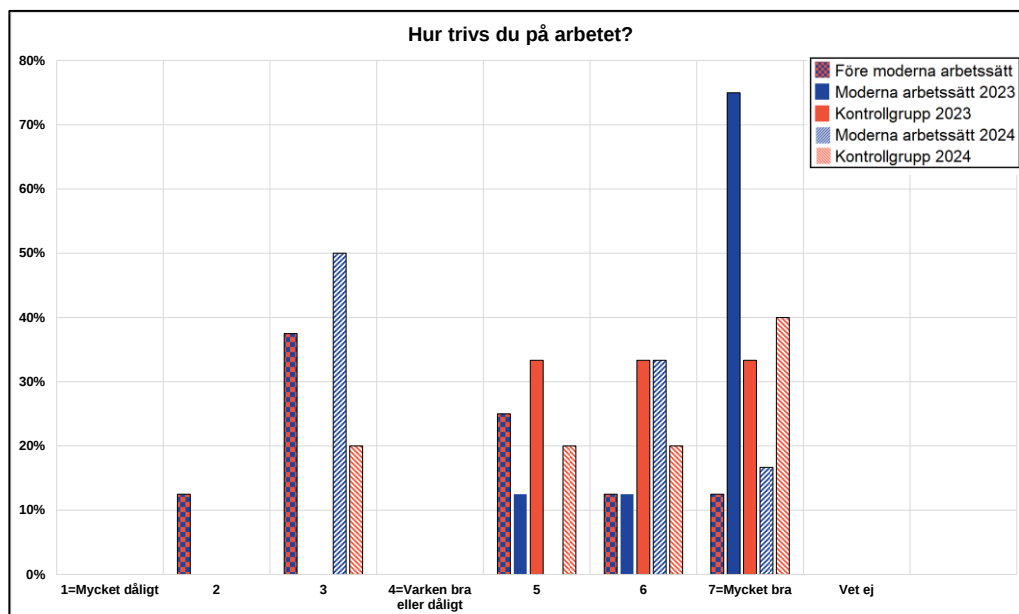


Ett genomfört teckenrangtest visade att försöksgruppen upplevde signifikant färre tidsförluster som låg utanför deras kontroll år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att försöksgruppen upplevde att det uppstår tidsförluster signifikant oftare innan moderna arbetssätt infördes än vad kontrollgruppen gjorde. I övrigt gick det inte att påvisa några signifikanta skillnader mellan grupperna.

Trivsel på arbetsplatsen

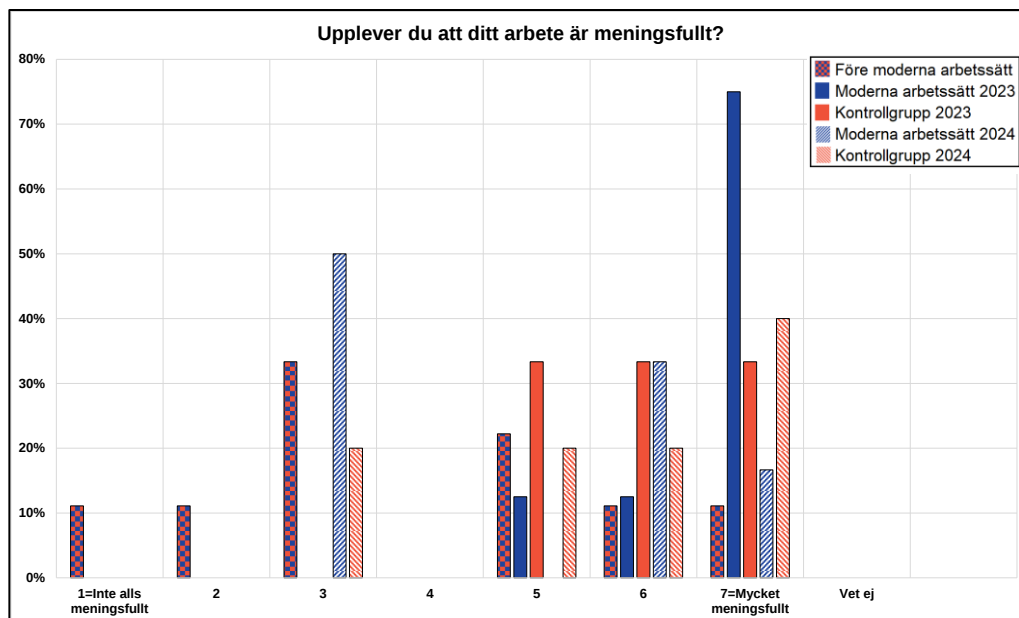
Figur 17: Trivsel på arbetet.



Ett genomfört teckenrangtest har visat att försöksgruppen trivdes signifikant bättre på arbetet år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes. Antalet svar år 2024 var för få för att möjliggöra analys.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framgår att försöksgruppen trivdes signifikant sämre än kontrollgruppen på arbetet innan moderna arbetssätt infördes. I övrigt finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna.

Figur 18: Arbetets meningsfullhet.

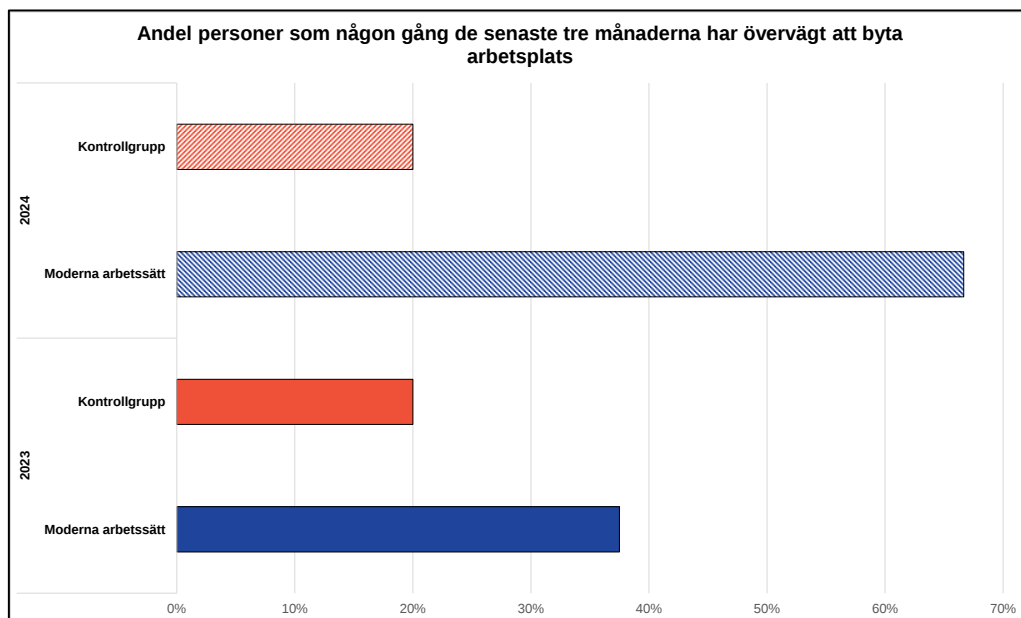


Genomförda teckenrangtester har visat att försöksgruppen upplevde arbete som signifikant mer meningsfullt år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes samt att försöksgruppen år

2024 upplevde arbetet som signifikant mindre meningsfullt än år 2023. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framgår att försöksgruppen trivdes signifikant sämre än kontrollgruppen på arbetet innan moderna arbetssätt infördes. I övrigt finns inga signifikanta skillnader mellan grupperna.

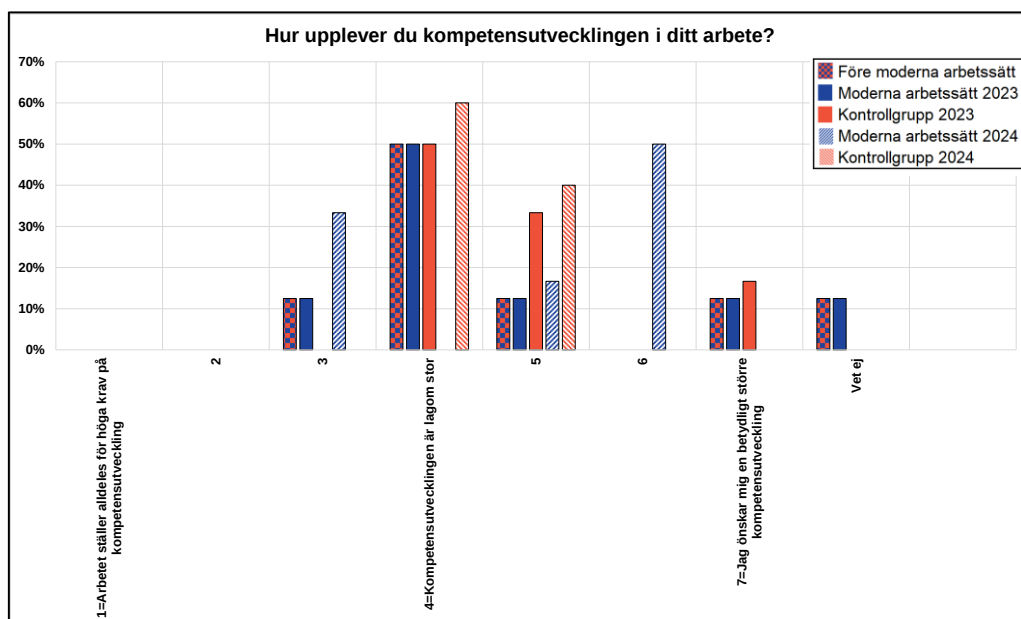
Figur 19: Byta arbetsplats.



Ett genomfört teckenrangtest har inte kunnat påvisa några skillnader i försöksgruppens inställning till att byta arbetsplats över tid. Genomförda rangsummatester har inte kunnat påvisa några signifikanta skillnader mellan försöks- och kontrollgrupperna.

Kompetensutveckling

Figur 20: Kompetensutveckling.



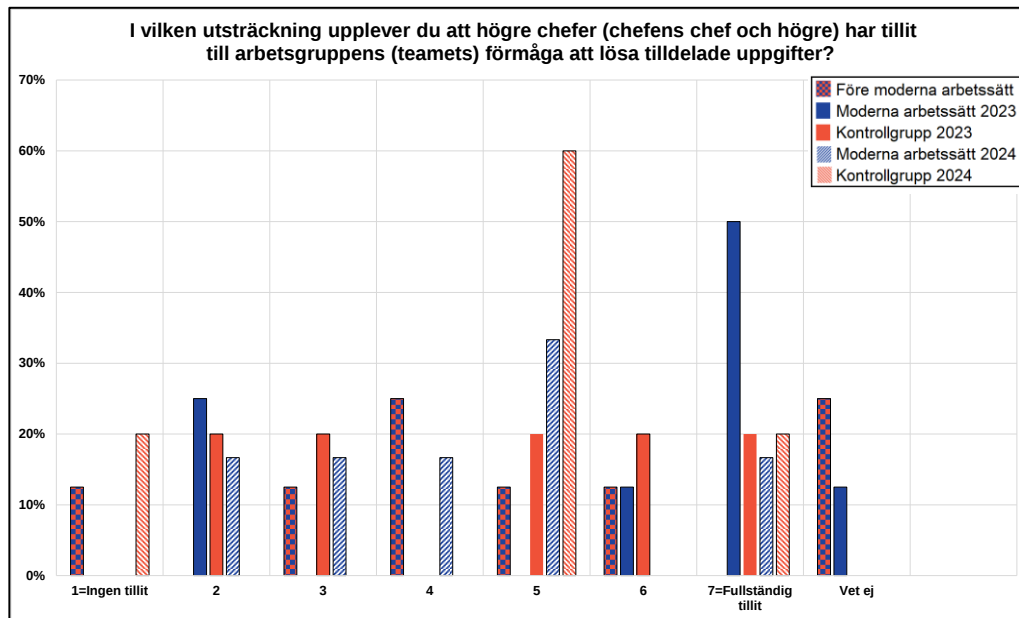
Genomförda teckenrangtester har visat att det inte finns några signifikanta skillnader avseende försöksgruppens upplevelse av kompetensutvecklingen på arbetsplatsen innan moderna arbetssätt och år 2023. Det finns inte heller några signifikanta skillnader mellan

år 2023 och år 2024. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framgår att det inte finns några signifikanta skillnader mellan dessa grupper.

Tillit

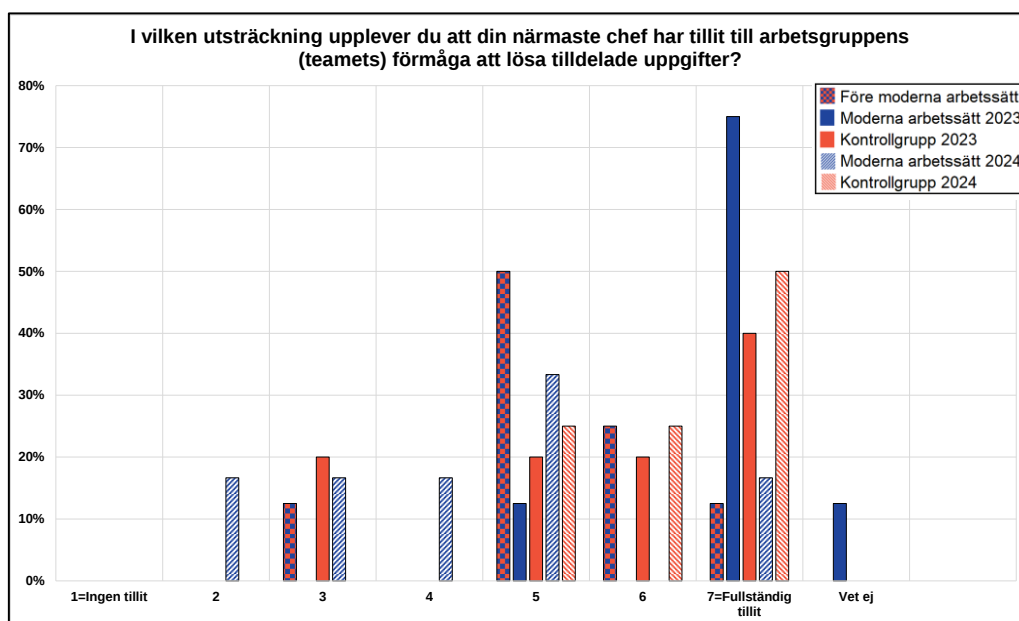
Figur 21: Högre chefers tillit till teamet.



Genomförda teckenrangtester visade att det inte fanns någon skillnad i hur försöksgruppen upplevde tilliten från högre chefer innan moderna arbetssätt infördes och år 2023 respektive år 2024. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan år 2023 och år 2024.

Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att det inte fanns några signifikanta skillnader i uppfattning mellan grupperna.

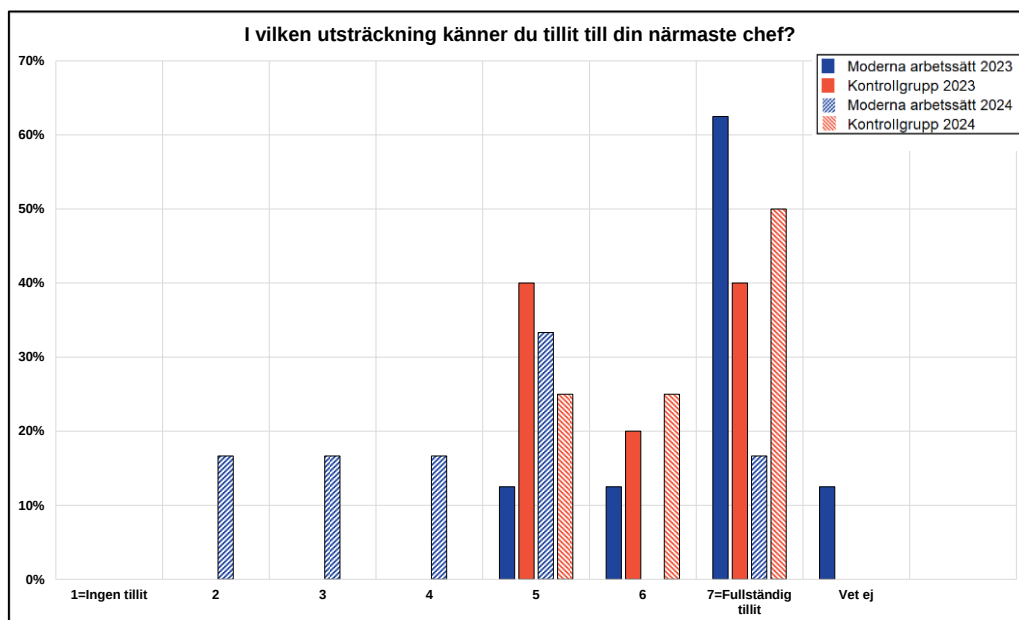
Figur 22: Närmaste chefs tillit till teamet



Ett genomfört teckenrangtest visade att försöksgruppen upplevde att närmaste chef hade signifikant högre tillit till teamet år 2023 än innan moderna arbetssätt infördes. Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys mellan före moderna arbetssätt infördes och år 2024 samt mellan år 2023 och år 2024.

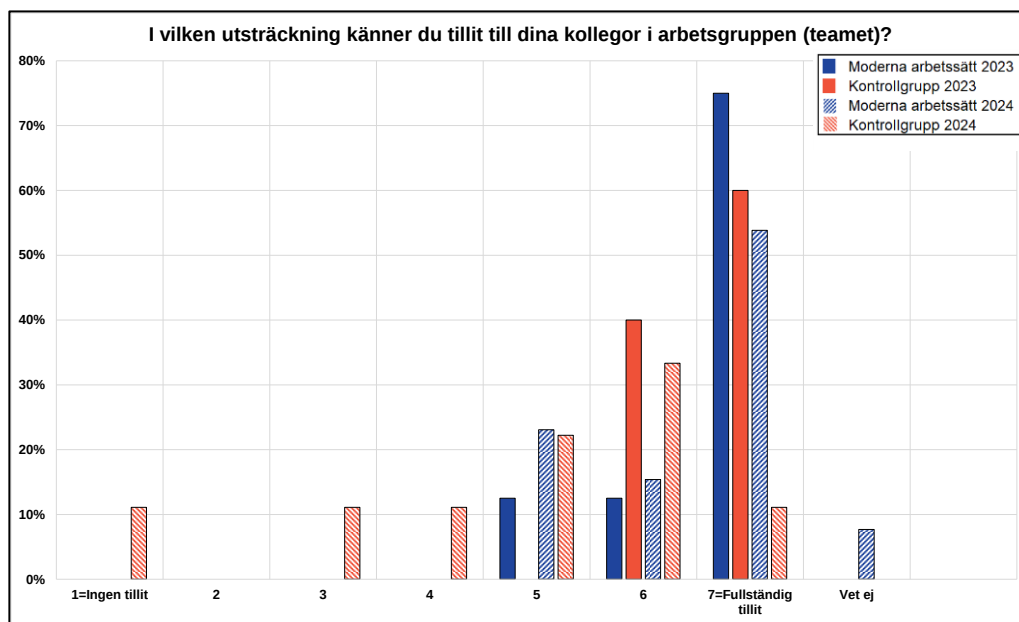
Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna.

Figur 23: Tillit till närmaste chef.



Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys av huruvida det fanns signifikanta skillnader i tillit till närmaste chef mellan år 2023 och år 2024. Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna.

Figur 24: Tillit till kollegor.

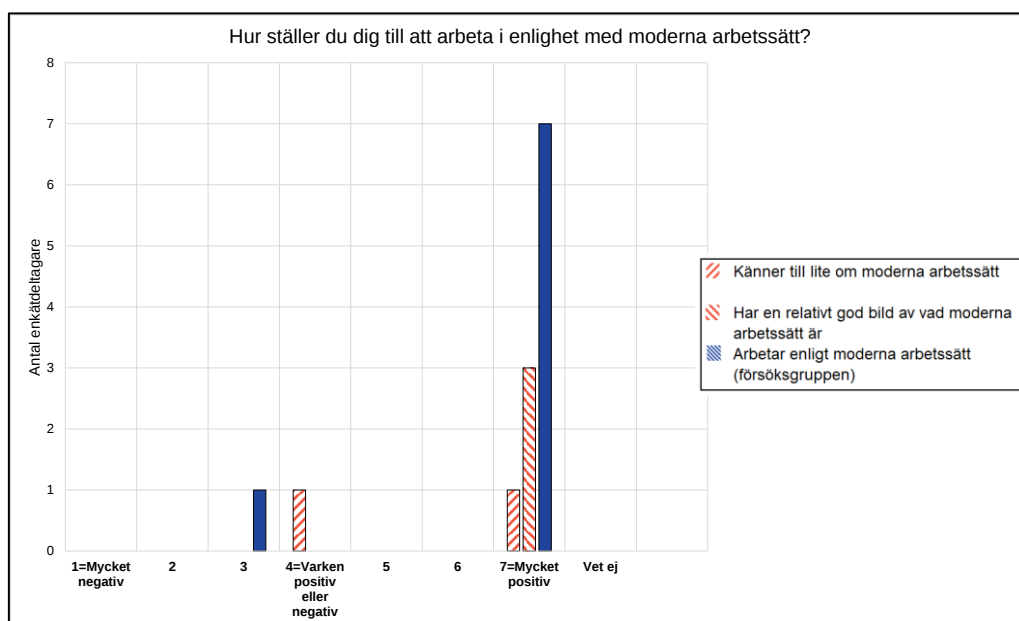


Antalet enkätsvar var för få för att möjliggöra analys av huruvida det fanns signifikanta skillnader i tillit till kollegorna mellan år 2023 och år 2024. Vid jämförelser mellan försöksgruppen och kontrollgruppen med rangsummatest framkom att det inte fanns några signifikanta skillnader mellan grupperna.

Arbeta enligt moderna arbetssätt

I samband med enkäten 2023 ställdes frågan ”Hur ställer du dig till att arbeta enligt moderna arbetssätt?” till såväl försöksgruppen som kontrollgruppen. Enkättagarnas kännedom om moderna arbetssätt varierade dock. I Figur 25 framgår de olika enkättagarnas inställning till att arbeta enligt moderna arbetssätt fördelat på deras kännedom om arbetssättet. Frågan ställdes inte till enkättagare från kontrollgruppen som uppgav att de aldrig hade hört talas moderna arbetssätt.

Figur 25: Inställning till moderna arbetssätt.



En analys med ett teckenrangtest visar att såväl försöksgruppen som försöks- och kontrollgrupperna gemensamt avviker i sina svar från det förväntade värdet (4). Detta innebär att försöksgruppen och de två grupperna sammanslagna är positivt inställda till att arbeta enligt moderna arbetssätt. Antalet svar från kontrollgruppen var för få för att möjliggöra statistisk analys.

Någon signifikant skillnad mellan de försöks- och kontrollgrupperna föreligger inte.

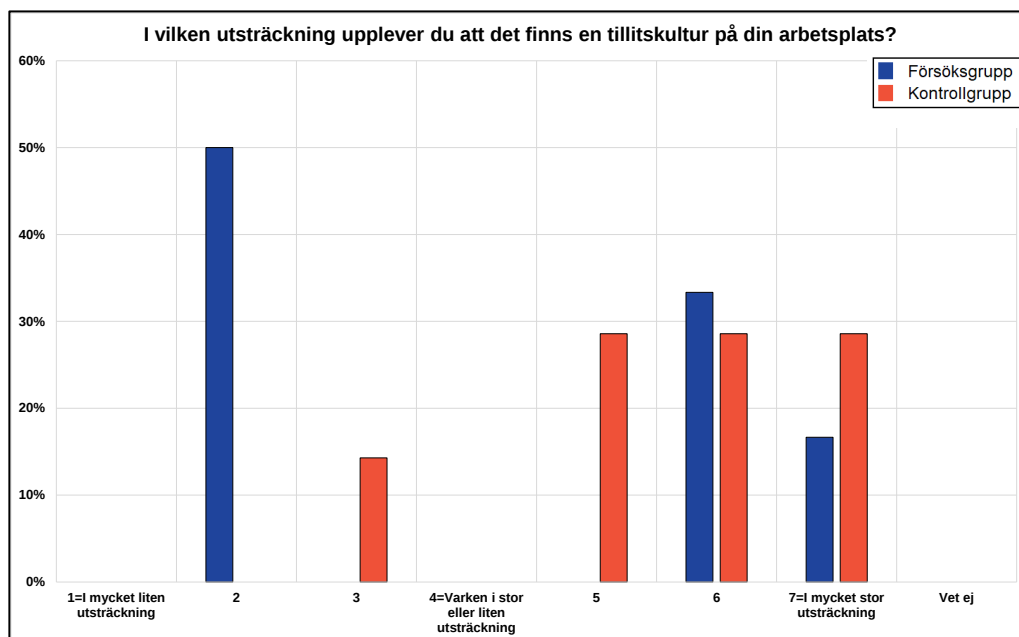
I sammanhanget bör nämnas att den person som är mest negativ (3:a på skattningsskalan) till att arbeta enligt moderna arbetssätt som en kommentar till enkätfrågorna om trivseln på arbetet angav att ”det är ingen tvekan om att vår leveransförmåga och arbetstillfredsställelse ökat sedan vi övergick till att arbeta agilt”.

Moderna arbetssätt och principerna för effektiv anskaffning

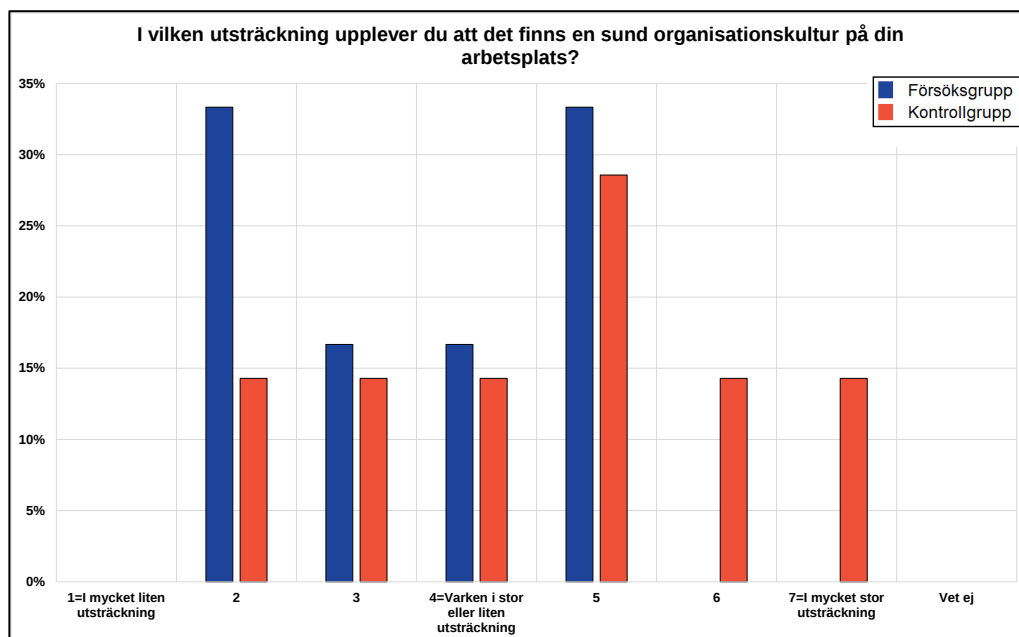
Detta avsnitt redovisar hur väl enkättagarna vid enkäten 2024 upplever att det sätt de arbetar på överensstämmer med principerna för effektivare anskaffning och integration av ledningssystem (Nordström m.fl., 2019).

Genomförda statistiska beräkningar i form av rangsummatest har inte för någon av principerna kunnat påvisa en signifikant skillnad mellan de som arbetade enligt moderna arbetssätt och kontrollgruppen. På grund av för få svar på enkäten har det inte heller varit möjligt att beräkna huruvida försöksgruppens svar avviker signifikant från det förväntade värdet – 4 (mittenalternativet).

Figur 26: Tillitskultur.

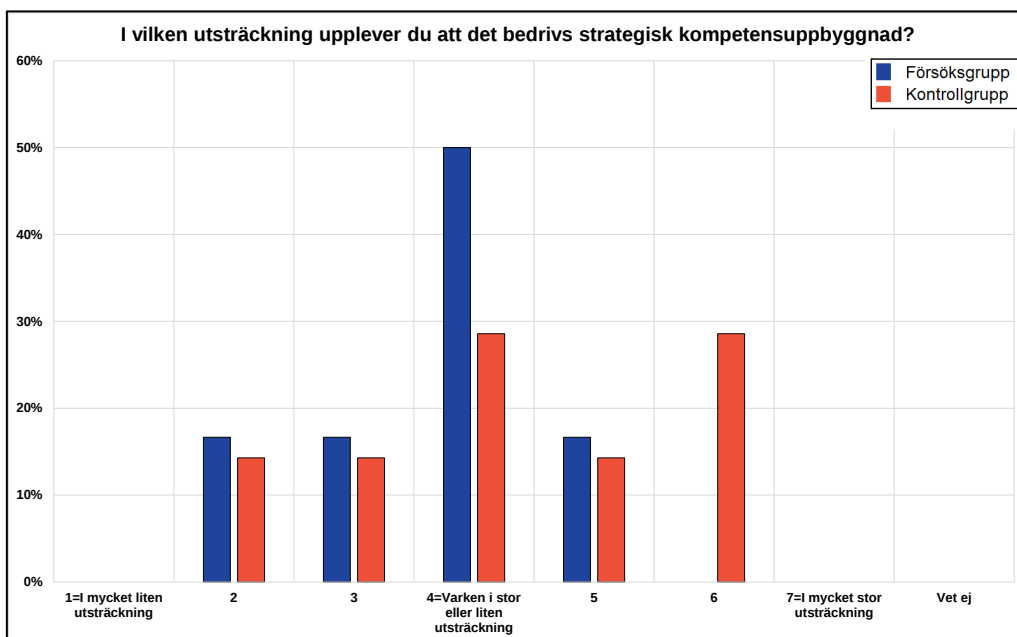


Figur 27: Sund organisationskultur.

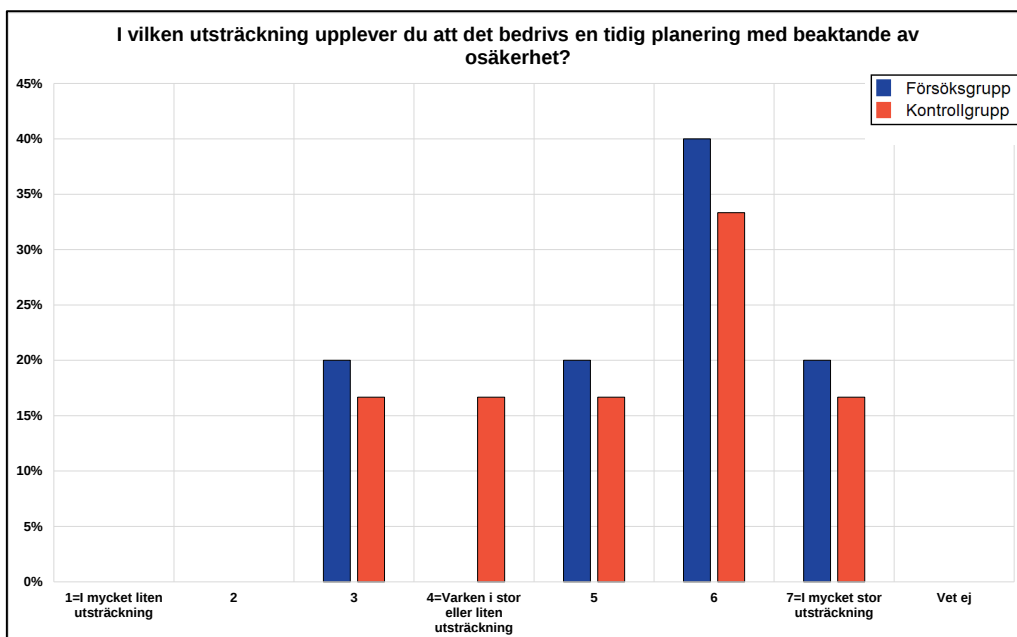


Genomförda teckenrangtester visade att försöks- och kontrollgruppernas svar inte signifikant avviker från förväntat värde (4).

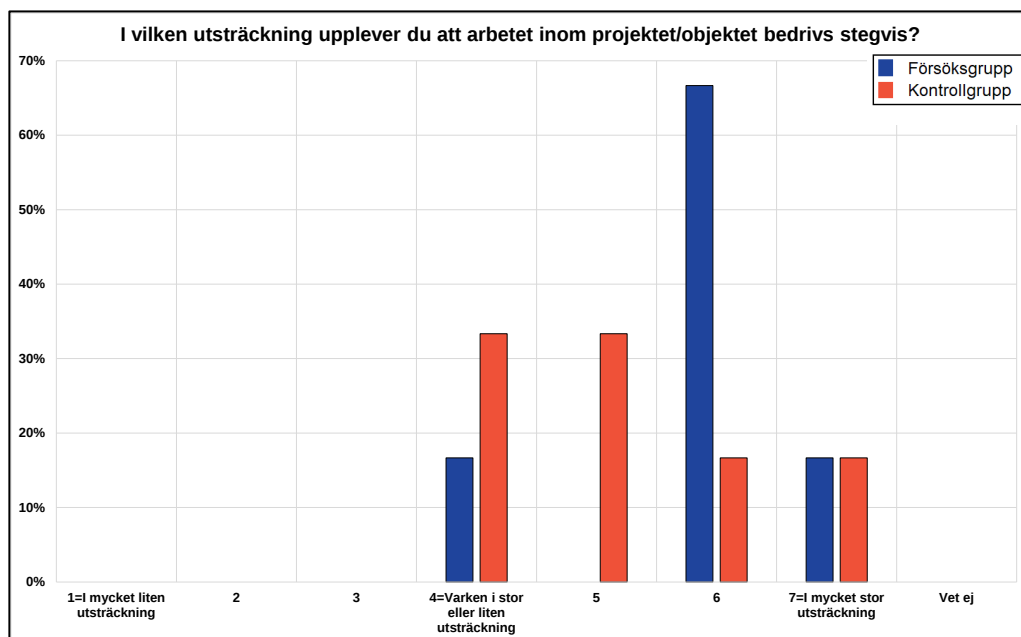
Figur 28: Strategisk kompetensuppbyggnad.



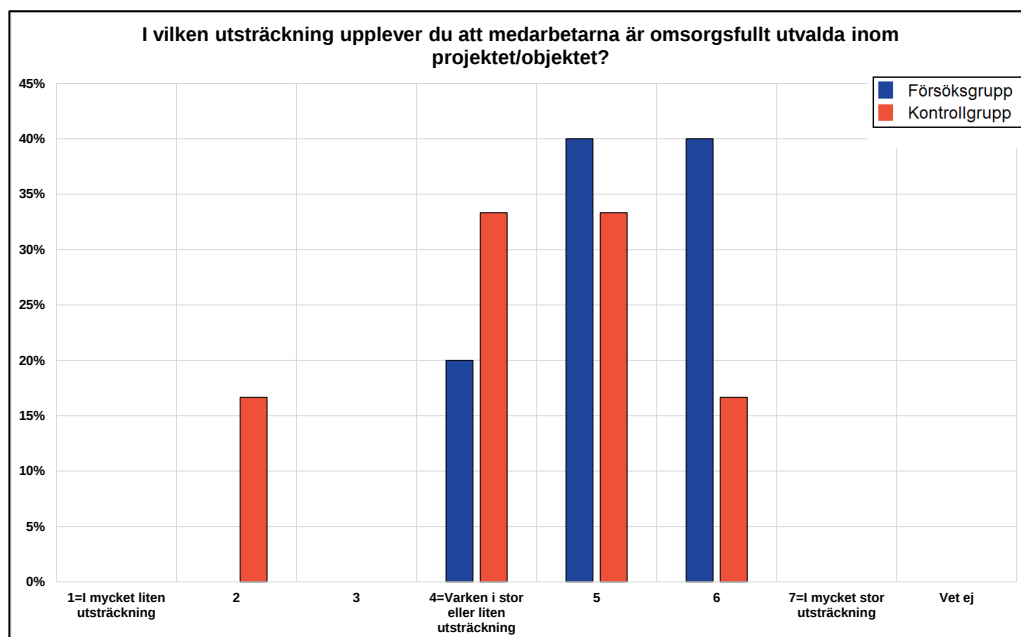
Figur 29: Tidig planering



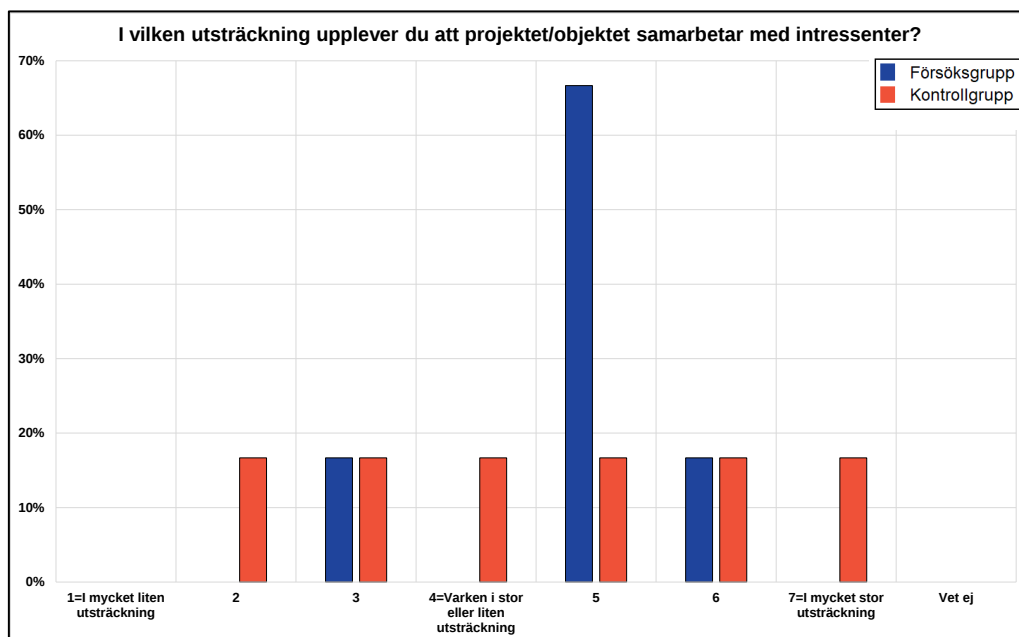
Figur 30: Stegvis arbete



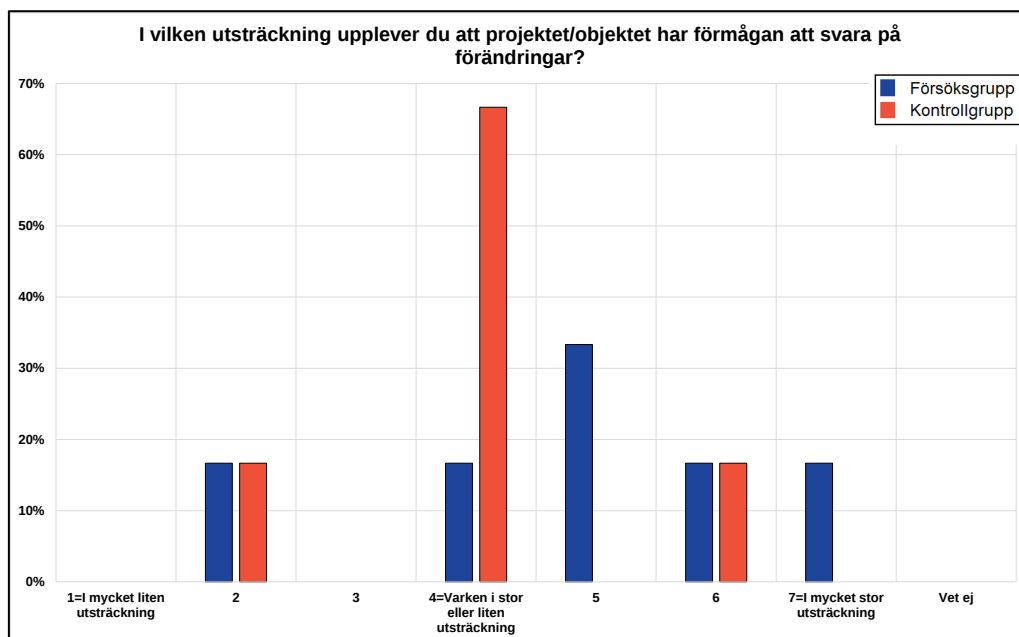
Figur 31: Urval av medarbetare.



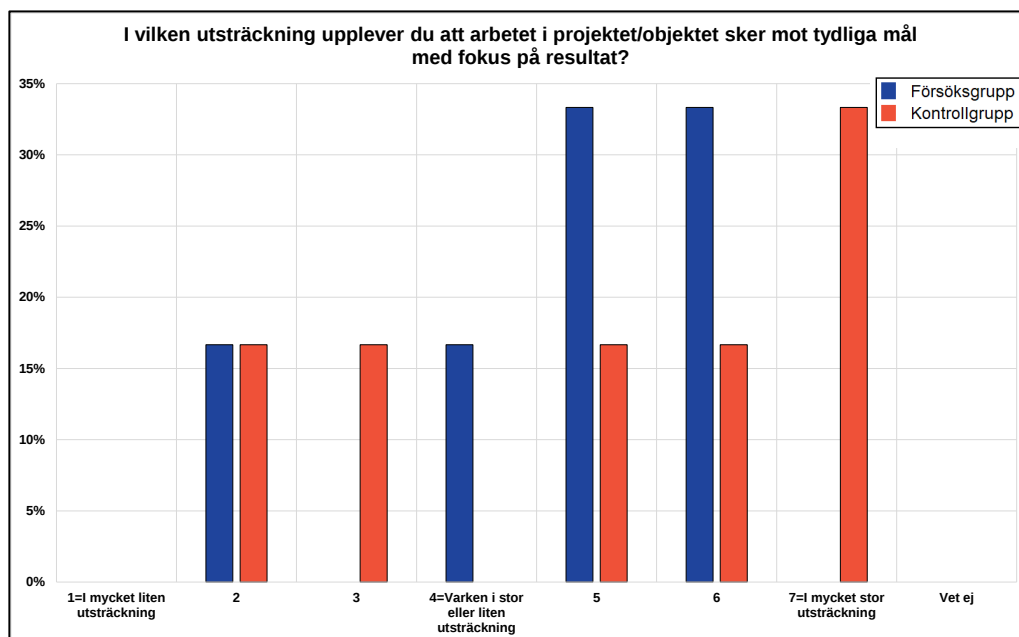
Figur 32: Samarbete med intressenter



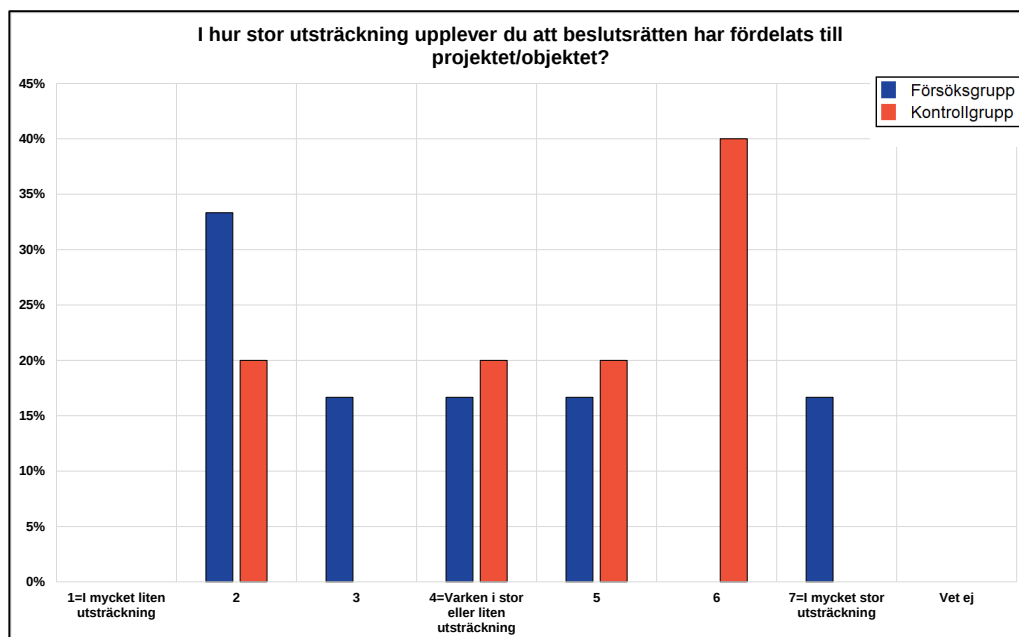
Figur 33: Förmåga att svara på förändring.



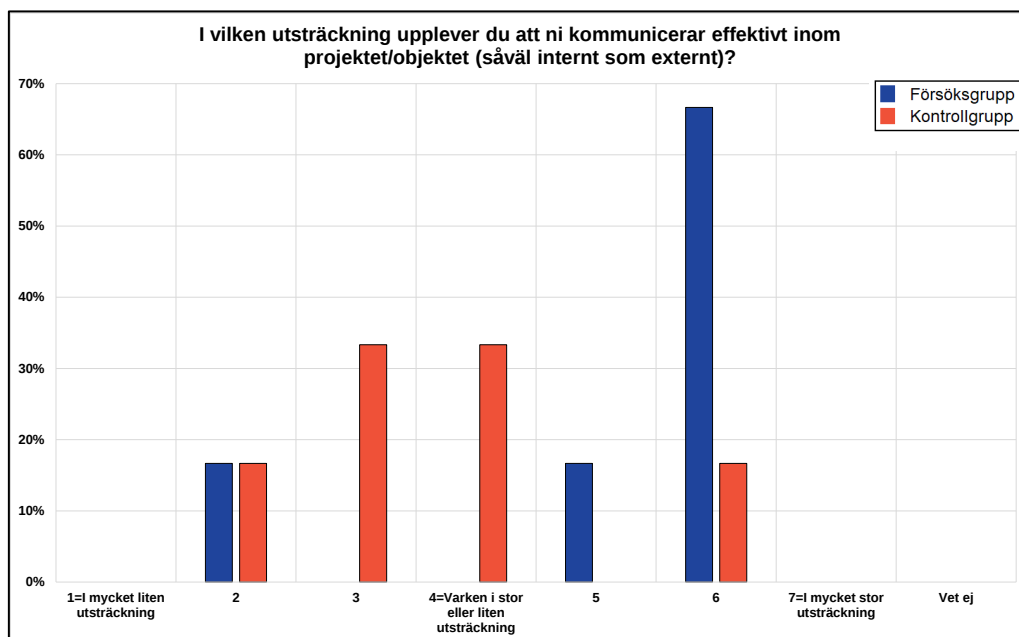
Figur 34: Tydliga mål.



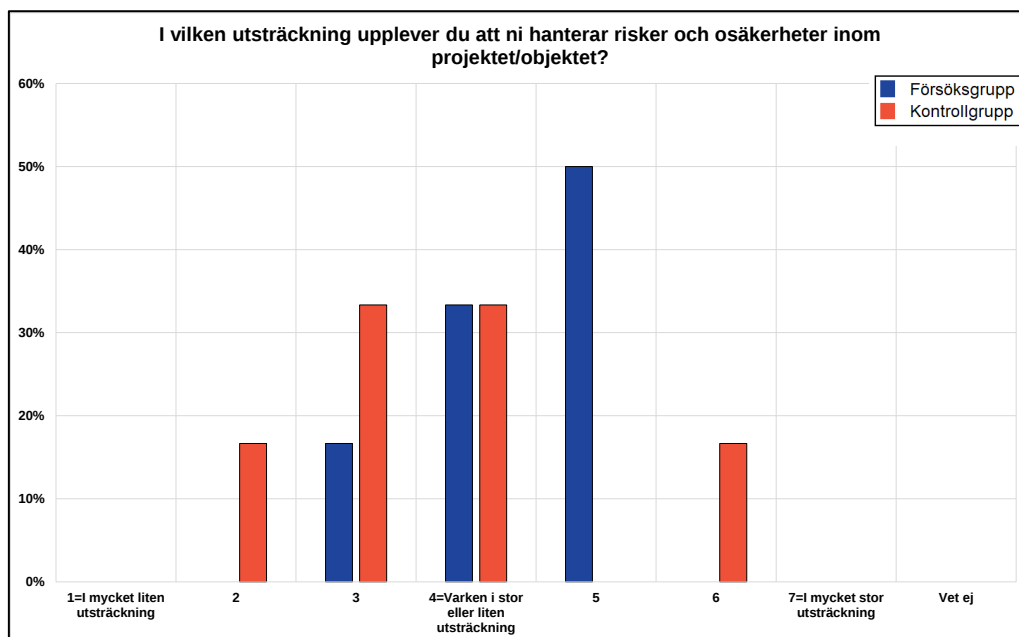
Figur 35: Fördelning av beslutsrätt.



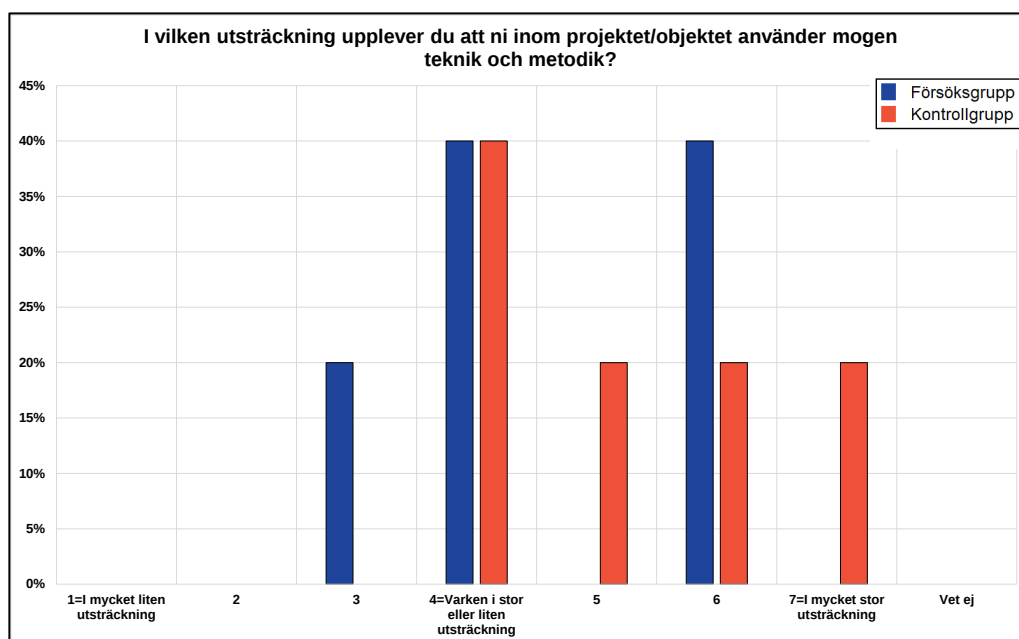
Figur 36: Effektiv kommunikation.



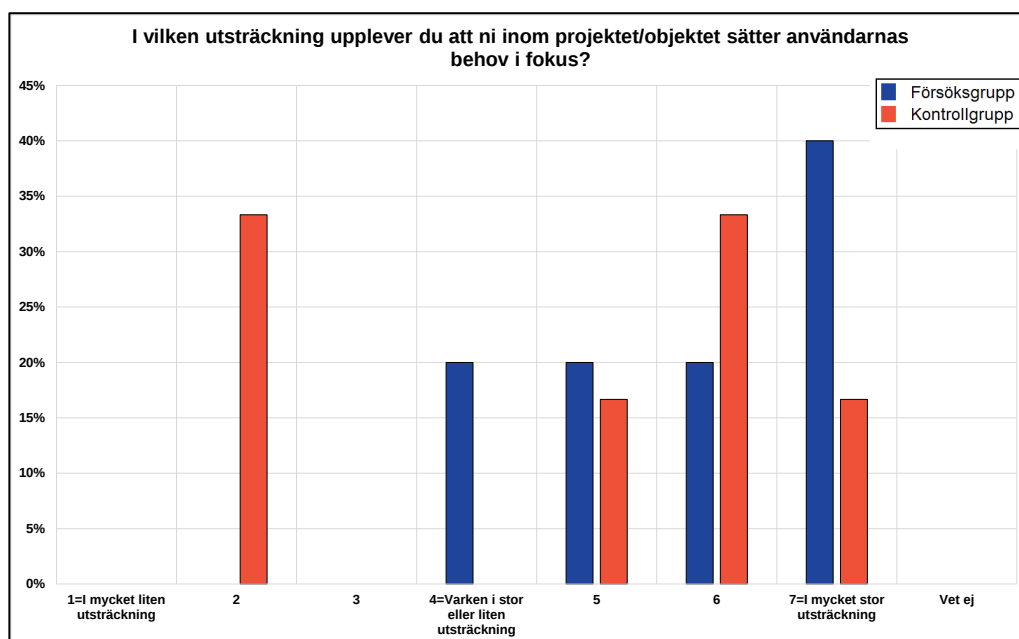
Figur 37: Hantering av risker och osäkerhet.



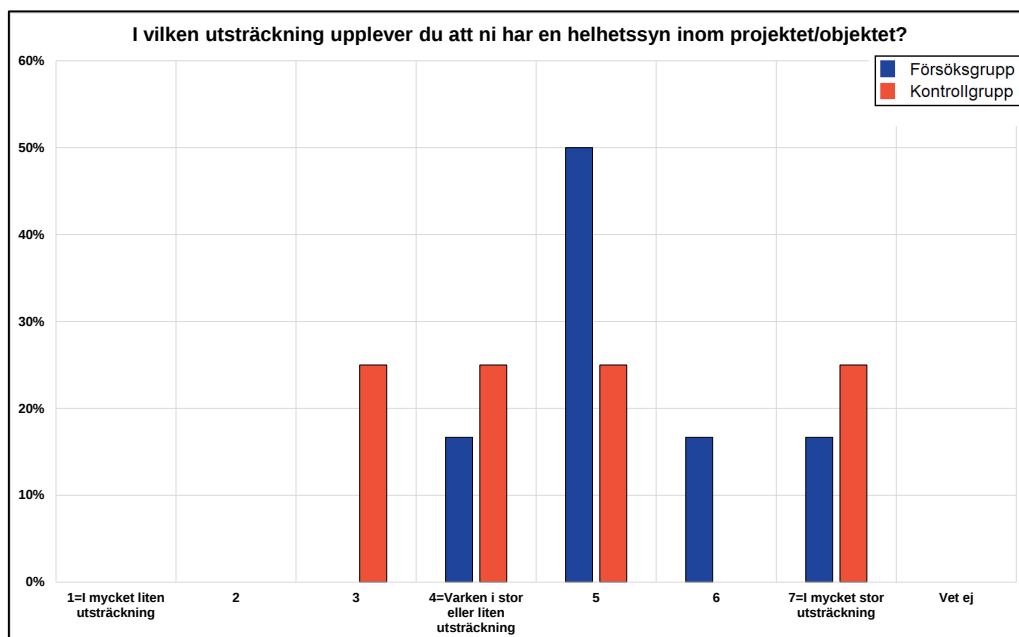
Figur 38: Mogen teknik och metodik



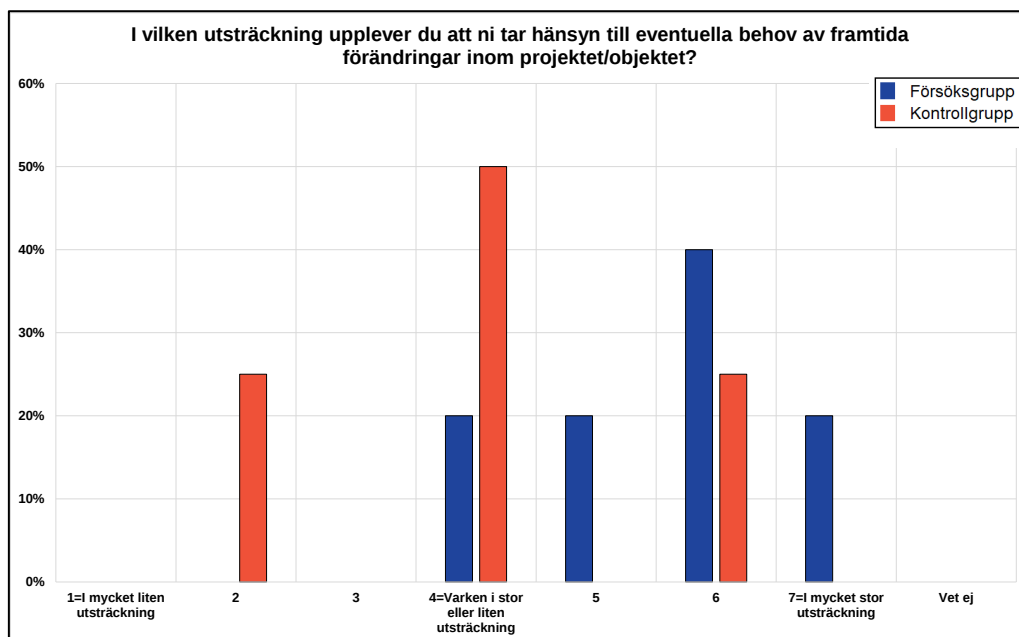
Figur 39: Användarnas behov i fokus.



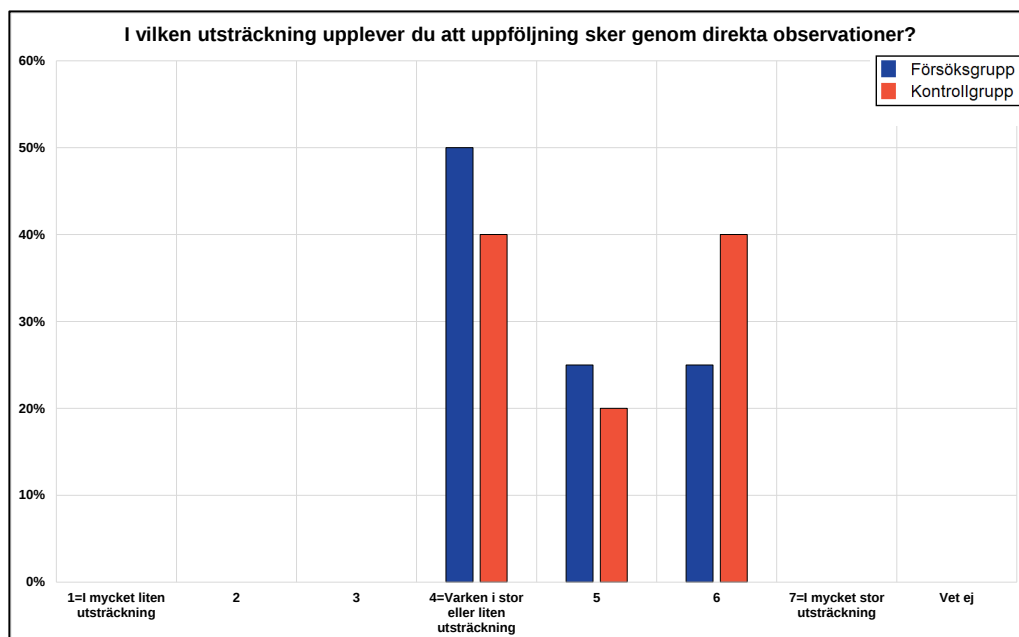
Figur 40: Helhetssyn.



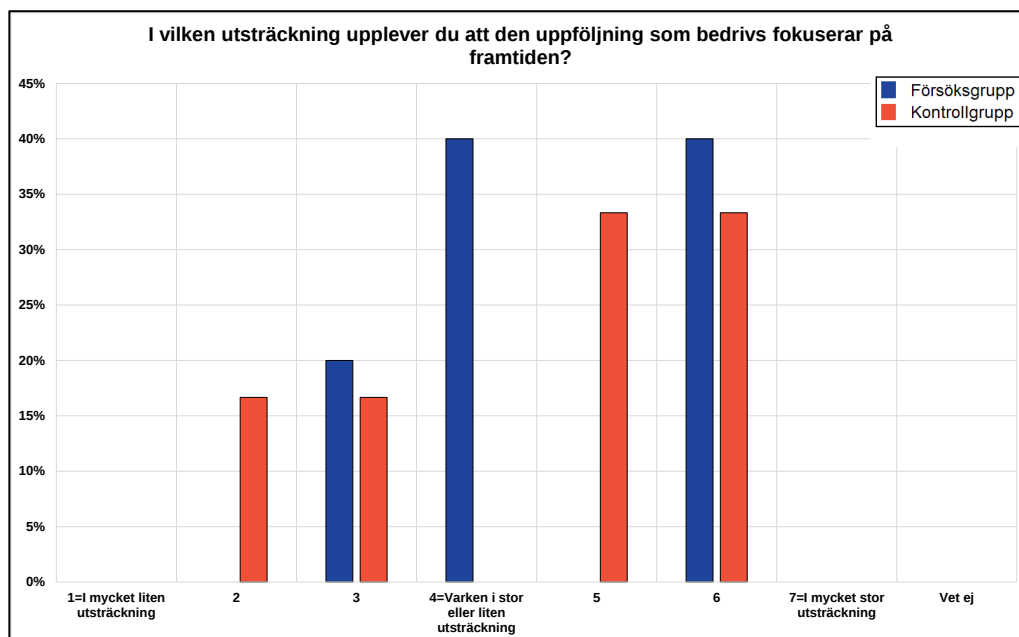
Figur 41: Hänsyn till framtida förändringar.



Figur 42: Direkta observationer.



Figur 43: Framtidsfokus.



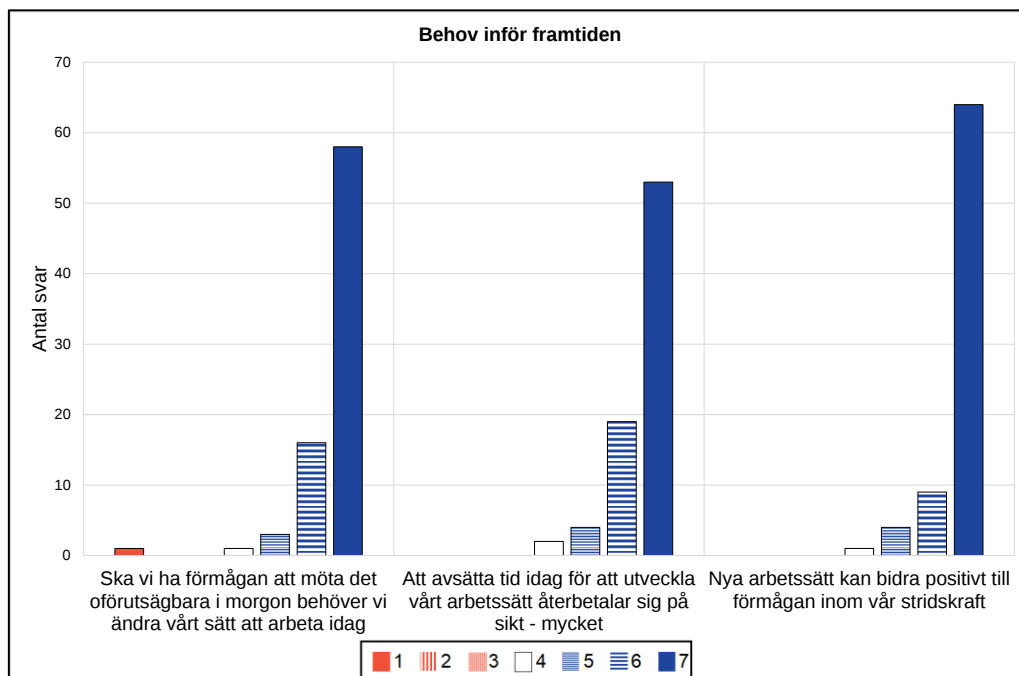
Bilaga 3 – Mentimeterundersökning

Bilagan redovisar resultaten från den mentimeterundersökning som genomfördes i samband med temadagen *FM CIO bjuder in till samtal om förändrade arbetssätt*.

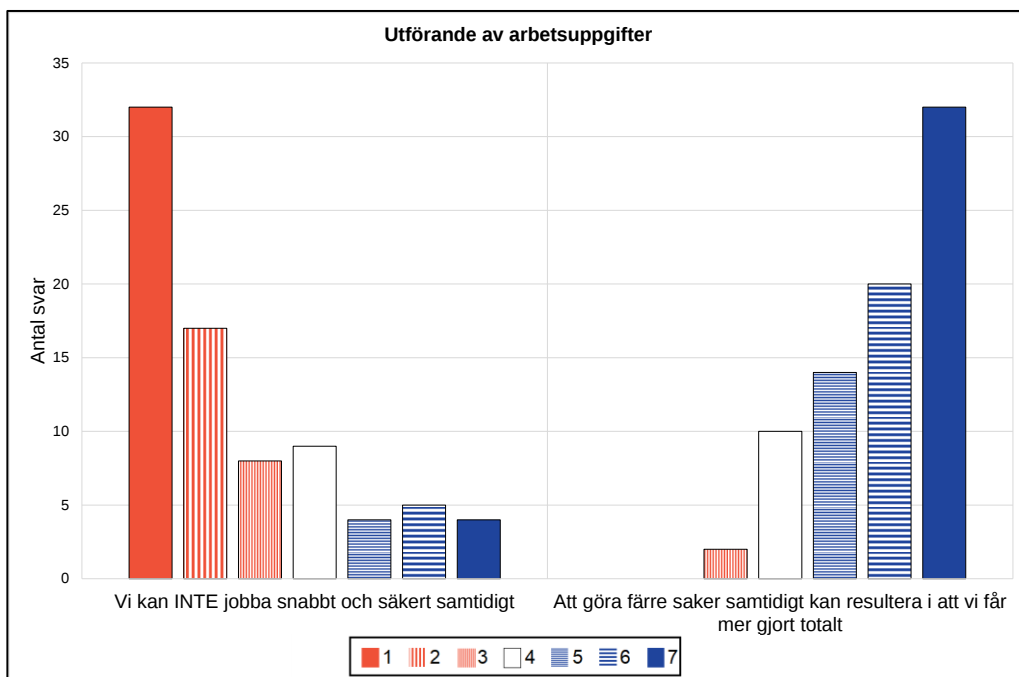
Skattningsfrågor

De följande fyra diagrammen redovisar mentimeterundersökningsdeltagarnas grad av instämmande i de påståenden som avser behovet av framtida förändringar (Figur 44), utförande av arbetsuppgifter (Figur 45), arbetssätt (Figur 46) och behov av förändrade värderingar för att möta framtiden (Figur 47). I samtliga diagram avser röd färg (till vänster i diagrammen) att personerna i varierande grad *inte* instämmer i påståendet, vit färg att de är neutrala och blå färg (till höger i diagrammen) att de instämmer i påståendet i varierande utsträckning.

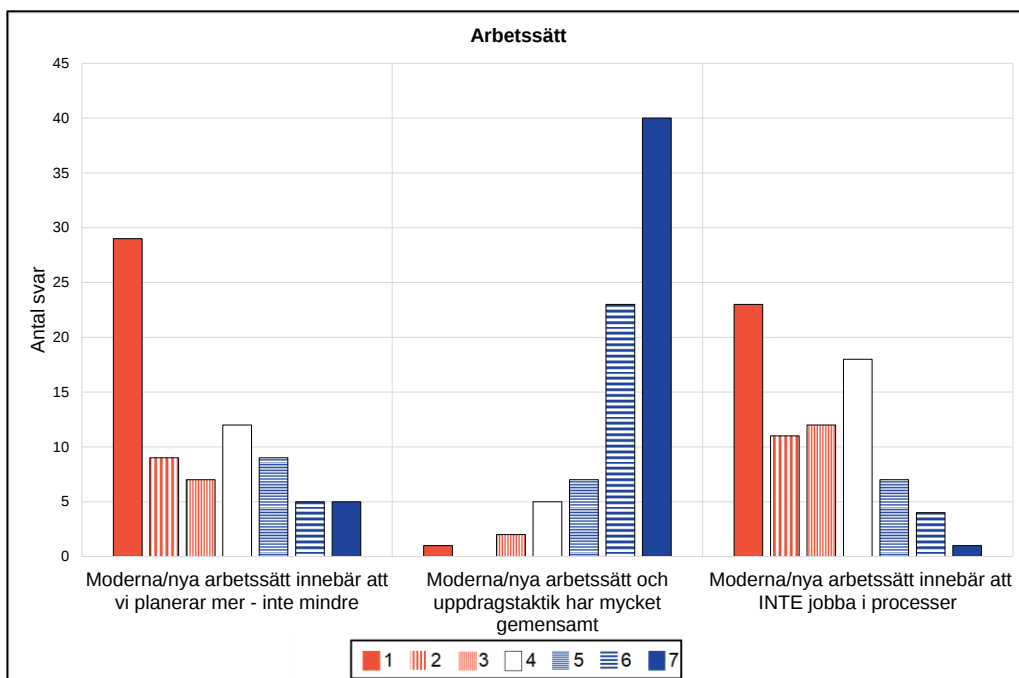
Figur 44: Deltagarnas grad av instämmande i olika påståendena avseende behovet av att förändra arbetssätten inför framtiden (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



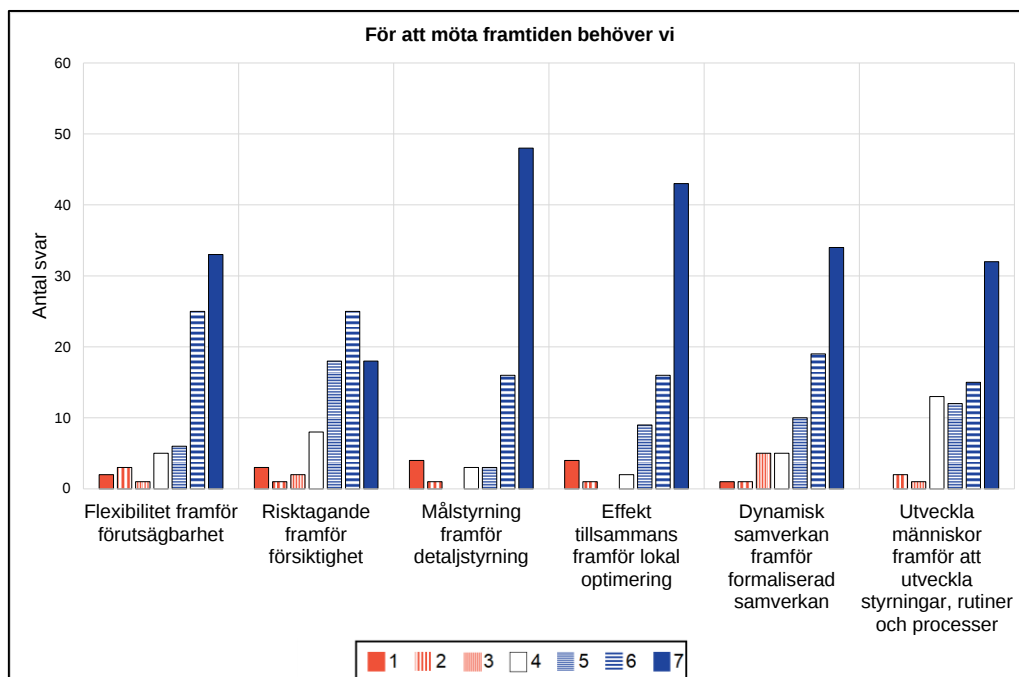
Figur 45: Deltagarnas grad av instämmande i olika påståendena avseende utförande av arbetsuppgifter (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



Figur 46: Deltagarnas grad av instämmande i olika påståendena avseende hur nya arbetssätt bör utformas (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



Figur 47: Deltagarnas ställningstagande till olika påståenden avseende vad som behövs för att möta framtiden (skala 1–7, där 1 = Håller inte alls med och 7 = Håller starkt med).



För att undersöka huruvida mentimeterundersökningsdeltagarnas uppfattning avviker från det neutrala värdet (4) har T-test genomförts. Samtliga T-test har visat att deltagarna i signifikant utsträckning antingen instämmer alternativt tar avstånd från de olika påståendena (Tabell 7).

Tabell 7: Resultat av T-test avseende huruvida deltagarna i signifikant utsträckning tar avstånd från eller instämmer i olika påståenden ($p \leq 0,05$ har ansetts vara statistiskt signifikant)

Påstående	Resultat
Ska vi ha förmågan att möta det oförutsägbara i morgon behöver vi ändra vårt sätt att arbeta idag	Instämmer i påståendet
Att avsätta tid idag för att utveckla vårt arbetssätt återbetalar sig på sikt – mycket	Instämmer i påståendet
Nya arbetssätt kan bidra positivt till förmågan inom vår stridskraft	Instämmer i påståendet
Vi kan INTE jobba snabbt och säkert samtidigt	Tar avstånd från påståendet
Att göra färre saker samtidigt kan resultera i att vi får mer gjort totalt	Instämmer i påståendet
Moderna/nya arbetssätt innebär att vi planerar mer – inte mindre	Tar avstånd från påståendet
Moderna/nya arbetssätt och uppdragstaktik har mycket gemensamt	Instämmer i påståendet
Moderna/nya arbetssätt innebär att INTE jobba i processer	Tar avstånd från påståendet
Flexibilitet framför förutsägbarhet	Instämmer i påståendet
Risktagning framför försiktighet	Instämmer i påståendet
Målstyrning framför detaljstyrning	Instämmer i påståendet

Effekt tillsammans framför lokal optimering	Instämmer i påståendet
Dynamisk samverkan framför formaliserad samverkan	Instämmer i påståendet
Att utveckla människor framför att utveckla styrningar, rutiner och processer	Instämmer i påståendet

Hinder för lärande

I Figur 48 redovisas deltagarnas svar avseende vad som hindrar dem mest från att ta initiativ och agera för att förändra arbetssätten.

Figur 48: Deltagarnas svar avseende vad som hindrar dem mest från att ta initiativ och agera för förändrade/nya arbetssätt.



I Tabell 8 anges de teman som framkommit efter analys och syntes av den öppna frågan i mentimeterundersökningen om vilka de största hindren för lärande var. Sammanlagt 71 deltagare besvarade denna fråga (vissa deltagare angav mer än en faktor som hinder för lärande).

Tabell 8: Hinder för lärande som framkom genom analys och syntes av mentimeterundersökningen.

Hinder för lärande	Antal svar	Andel deltagare
Brist på tid (35 fall), hög arbetsbelastning och nedprioritering av lärande.	58	81 %
Organisationskulturen	23	32 %
Byråkrati, administration och arbetsprocesser	15	21%
Omedvetenhet om behovet av att lära	6	8 %
Chefer	5	7 %
Personliga förhållanden (familjepussel, stress, ork)	4	6 %
Brist på information	2	3 %
Kunskapen finns inte någonstans	2	3 %
Ekonomi	2	3 %
Det finns inga hinder för lärande	1	1 %

