

Försvarets förändring väcker nya frågor

Hos Försvarmakten är värdegrunden mycket i fokus till följd av myndighetens förändrade uppdrag. Likt en evolution har steg efter steg tagits till en mycket väl etablerad värdegrund. Centralt har man tagit fram stöd och verktyg, men sedan låtit respektive enhet hitta sina egna arbetsätt att hålla arbetet levande. Resultatet är att värdegrunden i dag genomsyrar hela organisationen.

Etik och moral är självklart inget nytt inom Försvarmakten. I en verksamhet där konsekvensen av ens handlingar kan vara så omfattande för andra människor är någon form av moralisk kompass nödvändig. Frågor kring vad rätten att försvara sig innebär i praktiken har varit med alltsedan mänskliga samhällen först tog form. Folkrätten och krigets lagar har funnits sedan lång tid tillbaka och officersetik har alltid varit ett ämne för blivande officerare att sätta sig in i.

Men det var först 2005 som en gemensam värdegrund fastställdes för Försvarmakten. Den innefattar de tre begreppen Öppenhet, Resultat och Ansvar – förkortat ÖRA. De senaste åren har sedan denna värdegrund genomgått en evolution, genom att Försvarmakten 2009 antog ett nytt centralt strategiskt styrdokument. Dokumentet slår fast Försvarmaktens verksamhetsidé, uppdrag, vision och en vidareutvecklad värdegrund, som tydligare visar vad organisationen ställer för etiska krav.

Major Håkan Larsson som arbetar med strategisk förändringsledning vid ledningsstaben PLANEK var med och tog fram styrdokumentet. Han förklarar att det inte är någon slump att den etiska dimensionen har hamnat i fokus det senaste årtiondet

– Det har skett ett paradigmskifte. I dag har vi frångått det kalla krigets invasionsförsvar, där vi "väntade på fienden från öster" och var helt fokuserade på att planera för hur vi skulle försvara landet. Nu har Sverige insatsstyrkor som används aktivt ute i världen. I Afghanistan är vi i strid i olika former varje vecka. Detta väcker nya frågor, både för Försvarmakten som organisation och för individerna i den, säger han.



Major Håkan Larsson och Fredrik Nordenmark.

Varje soldat en diplomat

När soldaterna ställs i extrema situationer är den etiska plattformen oerhört viktig, vilket inte minst har bevisats av de haverier som har skett för bland annat amerikanska soldater i Irak och kanadensiska i Somalia.

– Varje soldat är en diplomat, vars beteende vid ett enskilt tillfälle kan påverka hela världens syn på oss, säger Fredrik Nordenmark, HR-strateg inom värdegrund vid Högkvarterets personalstab, som arbetar med att ta fram inriktningar, stöd, utbildningar och praktiska verktyg på området.

– Det moraliska ställningstagandet är ett medel för att vara professionell i sin yrkesroll, säger Håkan Larsson.

Att den allmänna värnplikten nu är borta gör det också ännu viktigare att det finns en stabil etisk grund inom Försvarmakten, som fortsätter att vara en garant för vår demokratiska rättsstat.

– Vi får inte tappa folkförankringen och jobbar oerhört hårt med att tvätta bort vanföreställningar som finns om vad militär verksamhet är. Vi ställer höga krav på alla som vill ha anställning i en militär befattning, säger Fredrik Nordenmark.

– Om du verkar i Försvarmakten kräver vi att du uppträder och handlar etiskt också utanför arbetstid. Du får inte göra precis vad du vill, inte ens på fritiden, utan måste leva upp till våra värderingar även då, säger Håkan Larsson.

– Sedan är det inte alla verksamheter i Försvarmakten som är så explicit förtroendeskapande som våra soldater utomlands, men alla bedöms vi av någon, oavsett om vi är i strid, jobbar vid en stab eller på ett förråd, flikar Fredrik Nordenmark in.

ÖRA implementerat fullt ut

Det Håkan Larsson beskriver som en evolution av värdegrundsarbetet under senare år är att ÖRA i och med det strategiska styrdokumentet från 2009 har implementerats fullt ut och institutionaliserats i organisationen.

– När det var nytt att en värdegrund fanns, avbröt man verksamheten, pratade värdegrund ett tag och gick sedan tillbaka till verksamheten. Nu säger vi att värdegrund är ett ständigt närvarande perspektiv, ta det och tänk efter vad ni ska göra för att applicera det utåt. Vi har brutit ned vad ÖRA betyder på individnivå. Och jag tror ingen i dag ifrågasätter värdet av det som värdegrunden står för, säger Fredrik Nordenmark.

Krav ställs på alla de 34 enheter som ingår i Försvarmakten att ständigt arbeta med värdegrunden, oavsett om det rör sig om förband, intern skolverksamhet, forskning, utbildning, stödverksamhet, logistik eller någonting annat. Centralt bidrar man med riktlinjer, stöd och upprätthåller en dialog om utfallet av arbetet.

– Men i slutänden är det cheferna på respektive enhet som ska jobba med det etiska ställningstagandet på sin arbetsplats och verka för att det händer någonting. Sedan följer vi upp via olika verktyg, som deras egen rapportering och medarbetarenkäter, förklarar Håkan Larsson.

– Det gäller att det hela är levande på respektive enhet, att man arbetar på olika sätt utifrån egna initiativ. Värdegrundsarbete handlar om trovärdighet och då måste man vara trygg i sina egna val lokalt. Bara då kan man nå ut till alla de 16 000 individer som arbetar i Försvarmakten. Här finns också en etablerad uppdragsfilosofi, där man ger en ram och pekar ut ett mål. Sedan får man själv ta sig dit utifrån sina egna förutsättningar, säger Fredrik Nordenmark.

Välj ut heta frågor

Ett kvitto på att perspektivet nått fram är enligt Fredrik Nordenmark att de som kommer med kritik inom Försvarmakten ofta hänvisar till brister i hur värdegrunden tillämpas.

– Ett framgångsrecept för oss var att uppmana cheferna att själva välja ut heta frågor i värdegrundsarbetet, frågor som känns relevanta för dem. Det har de också gjort, vilket lett till ett imponerande arbete och till att värdegrunden genomsyrar organisationen ned till individnivå, säger han.

– Vad vi lyckats med är att internalisera det etiska perspektivet i organisationen. Det finns med i rekrytering, i soldatutbildning, operativt, inne i varje vrå, säger Håkan Larsson.

– Även i de interna stödfunktionerna arbetar vi med värdegrunden. Ett av våra tre värdeord är Resultat, och där arbetar dessa funktioner med att etablera ett stöd som ska hjälpa Försvarmakten att arbeta på ett enkelt, effektivt och enhetligt sätt, lägger Fredrik Nordenmark till.

Aldrig färdig

Det främsta rådet de två vill ge till andra myndigheter är att aldrig tro att man är färdig med värdegrundsarbetet.

– Det måste alltid finnas på agendan och integreras i alla delar av organisationen, i alla tidszoner. Det får inte läggas åt sidan utan måste vara med hela tiden, som budgetprocessen. En viktig framgångsfaktor för oss har varit att ÖB tydligt har pekat ut värdegrunden som ett prioriterat område. Det skapar intern legitimitet för arbetet, menar Håkan Larsson.

– Utvecklingen av värdegrundsarbetet ska också fortsätta. Till exempel ska utbildningspaket hållas ständigt levande och ta upp aktuella fall med nära verksamhetsanknytning, fortsätter Fredrik Nordenmark.

Försvarsmakten har varit en flitig deltagare vid Krus aktiviteter inom ramen för regeringsuppdraget Offentligt etos. Inte minst har man i hög grad delat med sig av egna erfarenheter.

– En styrka med Krus är att verksamheten bygger på nätverkande, vilket jag tror är jätteviktigt, inte minst för mindre myndigheter. Det är utmärkt att vi får tillfälle att dela erfarenheter olika myndigheter emellan, säger Håkan Larsson.

– Krus fyller en viktig funktion som ett organ för frågeställningar som inte hamnar under de separata departementen, menar Fredrik Nordenmark avslutningsvis.

Text: Björn Raunio

Försvarsmaktens tips för framgång i värdegrundsarbetet

- Gör värdegrunden till ett ständigt närvarande perspektiv i verksamheten.
- Ställ krav, bidra med stöd och verktyg för värdegrundsarbetet från central ort, men delegera genomförandet till respektive enhet.
- Värdegrundsarbete handlar om trovärdighet och då måste man vara trygg i sina egna val lokalt.
- Uppmana chefer att välja ut heta frågor att arbeta med.
- Se till att ständigt hålla material och verktyg aktuella, använd aktuella exempel, frågeställningar etc.
- Inse att man aldrig blir färdig, håll värdegrunden ständigt på agendan och integrera frågorna i alla delar av organisationen.