

Förflyttning av kultur och ledarskap för att främja innovation i försvaret

*Inträdessanförande KKrVA avd IV den 13 september 2023
av Rebecca Ihrfors*

Résumé

The Swedish defense is facing a great growth. During the last years the consequences of this has been discussed several times. It will take many changes to make sure that we can handle the growth. Innovation is considered to be the single largest thing to contribute to growth, still we lack innovation culture and innovation push in our leadership today in companies, industries and agencies. During the wars today and through the history and also during the crisis that have passed, like covid-19, we can see that innovation is important and have a made major effect on the outcome. In this article I try to find out what is to be done to make sure that the innovation we find in crisis and in war time can be transferred to our daily defense business to make sure that we can adapt to new technics and that we manage to deliver as fast and as much as needed.

FÖRSVARSMYNDIGHETERNA¹ STÅR INFÖR EN kraftig tillväxt. Under de senast åren har konsekvenserna av detta vid flertalet tillfällen diskuterats internt i myndigheterna, mellan försvarsmyndigheterna och tillsammans med industrin. Det kommer att krävas många förbättringar för att vi ska klara tillväxten. Försvarsministern är tydlig: Innovation behövs. Analysföretaget Gartner² konstaterar att: innovation anses vara den enskilt största bidragande orsaken till tillväxt, ändå brister vi i innovationsdriv i vårt ledarskap och i företagens kulturer.

Dagens snabba teknikutveckling inom t ex IT och ledningssystemområdet gör att vi inom försvarsmyndigheterna har ett ansvar för att bli duktigare på att få med innovation och kontinuerlig utveckling i vår vardag och vårt dagliga ledarskap. Kravställning på detalj med leverans om flera år är passé. Dual-Use d v s att använda civilt utvecklad teknik på ett säkert och robust sätt inom

Försvarsmakten behövs för att få med den nya och allt snabbare utvecklingen. Då blir en kultur och ett ledarskap som frodar innovation en förutsättning för att vi inom försvarsmyndigheterna och industrin tillsammans ska klara tillväxten och utvecklingen som står framför oss.

Även om vi i vår vardag inte lyckas skapa förutsättningar för innovation fullt ut så är det tydligt att det genom historien skett vid flertalet av våra krig och samhällskriser. Under vår senaste samhällskris, Covidpandemin, kunde man se innovation runt om i samhället, allt från omställning till hemarbete till frakter av läkemedel med drönare. Också i kriget i Ukraina sker innovation med t ex användningen av drönare för underrättelseinhämtning, men också som vapenbärare.

Jag kommer att hantera innovation som: Vad vi gör med den teknik som finns tillgänglig. Det gör jag för att detta ligger i linje med styrningar till FMV och Försvarsmakten.

Men också för att den civila teknikutvecklingen är så snabb inom IT och ledningssystemområdet och att en innovationskultur i en organisation ger bättre förutsättningar att snabbare förändras med dessa.

Syftet med mitt anförande är att lyfta fram vilket ledarskap och vilken styrning som krävs för att vi ska lyckas få in det innovationsdriv som framkommit under historiens krig och kriser till vår vardag utan att det är just kris eller krig.

Bakgrund

Exemplen på innovation som skett under kris och krig är oändliga. Ett av de mest kända är från kärn- och atomforskningen på sent 1930-tal som sedermera leder till atombombens utveckling och dess användning militärt under andra världskriget. Efter fyra decenniers forskning och vetenskapligt arbete upptäcktes att kärnklyvning inducerar ytterligare kärnklyvningar och kan därmed skapa en självbärande kedjereaktion. Detta fastställs experimentellt 1939 och strax därefter begär forskare i flera länder sina regeringars godkännande för stöd till kärnklyvningsforskning, för utveckling av kärnvapen.

Under franska revolutionen finns exempel på hur tidig informationsinhämtning utvecklades genom användningen av luftballonger. Ballongerna användes för underrättelseinhämtning och för att skaffa en bättre överblick av slagfältet. Tidigare hade enklare kartläggning av slagfälten skett från marken. Detta ledde allt som oftast till förlorade slag. Användningen av ballonger i krig nådde sin topp under första världskriget då nyttjandet utvecklades till att även transportera gods och personer. Efter första världskriget försvann ballonganvändningen dock nästan helt då den blev utkonkurrerade av bl a flygplan.

Ett annat exempel är hur det som anses vara världens första storskaliga experimen-

tella raketprogram Opel-RAK, bidrar till att Tyskland får en hävstång i andra världskriget genom V 2-raketen. Opel-RAK fanns under slutet av 1920-talet och resulterade i de första bemannade raketbilarna och raketflygplanen. Tekniken utgjorde grunden för det tyska V2-programmet och V 2-raketen.

Även i dagens krig är innovationen ett viktigt inslag. Efter lite drygt 18 månaders krig i Ukraina (när detta skrivs) kan vi se hur civil teknik som finns tillgänglig förändrar krigsbilden och sättet att strida. Ett exempel som nämns vid flertalet tillfällen är hur drönare används i kriget för underrättelseinhämtning men också som vapenplattform. Möjliggörandet för allmänheten att använda sina mobiltelefoner som underlag till den militära underrättelseinhämtningen är ett annat exempel. Underlag från mobiltelefonerna såsom film gps-taggade bilder sammanställs och bidrar till Ukrainas underrättelseinhämtning om ryska styrkors geografiska positioner.

Vi behöver inte enbart gå till krigshistorien för att se innovation utan detsamma gäller fredstida kriser. Under vår senaste samhällskris, corona-pandemin, såg vi hur innovation växte fram när behovet var stort. Flertalet myndigheter förändrade sina arbetsätt och tog in befintlig teknik för att möjliggöra arbetet från annan ort än den där arbetsplatsen befann sig. Detta för att skydda personalen från smitta samtidigt som denna kunde fortsätta att genomföra sitt dagliga arbete. Finmiddagar på restauranger blev take-away. Restaurangen överlevde trots att inga gäster kunde komma och köparen fick sin middag på ett smittsäkert sätt. Leveranser av läkemedel och blod till särskilt utsatta områden började genomföras med drönare, vilket gjorde att viktiga leveranser säkrades. Även en innovations-teknik, ”nudging” började användas inom äldreården. Nudging hade tidigare inte

i någon större utsträckning använts inom äldreomsorgen och sjukvården men hade i andra fall visat sig effektivt. Nudging innebär att försöka få till en beteendeförändring genom enkla insatser som ”knuffar” åt det håll som önskas och på så sätt hjälper människor att förändras.

På äldreboendet Alströmerhemmet i Stockholms stad hade brister gällande hygienrutiner identifierats under 2020. Genom ett samarbete med Beteendelabbet lyckades Alströmerhemmet ändra på detta genom nudging. En analys genomfördes och prioriterade åtgärder togs fram. Fysiska dekaler med påminnelse om att använda munskydd och visir, dekaler på golv för att tydliggöra rumsindelning och möblering på rätt avstånd, dekaler som uppmärksammar smittbara ytor och visuella checklistor som påminner om vikten av att rengöra arbetsmaterial ordentligt för att minska smittspridning är några exempel på åtgärder. Allt utformades på ett enkelt sätt för att kunna tas bort efter pandemin. Resultatet blev över förväntan. Det visade sig att personalen använde tre centiliter mer handsprit per person och dag och att åtgången av munskydd ökade med 313 procent. Materialet efterfrågades av fler boenden och numera finns ett ”nudge-kit” för hygien säkra beteenden som enkelt kan implementeras i andra regioner över hela landet. Temporärt höjda hygienrutiner behövs även vid andra mindre akuta eller mer lokala kriser som utbrott av vinterkräksjuka eller annan kraftig influensa.

Varför innovation när vi befinner oss i kris eller krig?

Vad är det då som driver oss till innovation under kris eller krig? Inre förlopp eller psykologiska faser vid kriser kan delas in i chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och slutligen nyorienteringsfasen. I

chockfasen försöker individen undvika förändringen, förstår den inte och fortsätter som vanligt. I reaktionsfasen börjar individerna förstå vad som har hänt och accepterar att förändringen skett. I bearbetningsfasen accepteras det som förändrats och individerna börjar se framåt igen. I nyorienteringsfasen tas de nya erfarenheterna med och skapar idéer som kan appliceras på den nya verklighet som individen befinner sig i. Faserna beskrivs ofta som att de följer efter varandra i en bestämd ordning. Men ofta sker förändringarna lite i taget. Ingen utveckling kan ske utan att individerna på ett eller annat sätt har genomgått krisens inre förlopp.

I de fyra faserna möter människor en kris eller förändring med motstånd. Det behöver inte handla om en psykisk kris utan samma mekanismer uppträder i en ekonomisk kris, en samhällskris eller om man befinner sig i krig. Vid krig eller kris är förändringen oundviklig och människan kommer till slut att hamna i nytänkandefasen. När individer enskilt eller kollektivt har accepterat den nya omvärlden och de befinner sig i nyorienteringsfasen ser individerna sig omkring och anpassar och utvecklar den nya omgivningen. En teori om varför vi förändrar vårt beteende eller vårt sätt att agera och hitta nya lösningar vid krig och kris är att krisen eller kriget som man befinner sig i tvingar individerna igenom de psykologiska faserna som behövs för att acceptera förändringen och få till ett ändrat beteende. Sannolikheten är att utan kris eller krig ses innovation mer som förändring. Därför behöver något annat än kris eller överlevnad tydliggöra att innovation eller förändring ska ske.

Innovation

Innovation ses idag som den största möjligheten för utveckling av verksamhet i det dagliga. Att bygga en kultur som i vardagen

främjar innovation och kontinuerlig utveckling på samma sätt som krig och kriser driver innovation är avgörande. Det kan konstateras att med ett mer komplext och sammanlänkat samhälle har kraven och trycket på ledarskapet som ska främja innovation ökat. Att på samma sätt, bara bygga eller leverera bättre produkter och öka servicen är inte längre tillräckligt utan produkten behöver sättas i en helhet. Teknikutveckling, kultur, information, AI, service etc måste länkas ihop till ett ekosystem. Utvecklingen ligger inte längre i en förbättrad produkt utan i alternativa affärsmodeller eller användningsområden för produkten.

Många organisationer talar om en innovationskultur som behöver stärkas och utvecklas men innan något kan stärkas och utvecklas är första steget att definiera det. I det grundläggande arbetet att definiera och skapa en kultur som främjar innovation kan innovationsklimat användas. Skillnaden mellan klimat och kultur kan liknas vid ett isberg. Klimat är den tiondel som syns ovanför ytan och kultur är de nio tiondelar som är under ytan. Om en innovationskultur är djupt hållna övertygelser, värderingar och antaganden runt innovation som alla i en organisation eller företag delar, är klimat istället den delade uppfattningen om innovation. Med detta menas hur en organisation eller företag diskuterar, genomför eller leder innovation. Uppfattningen skapas av olika event, policys eller beteenden som blir uppmuntrade. Ett starkt innovationsklimat är en solid grund för att skapa en innovationskultur men det bidrar också till starkare engagemang för organisationen bland medarbetare som då tenderar att stanna längre.

Ett innovativt klimat ska inte förväxlas med att varje individ "egenutvecklar" lösningar. Klimat är det gemensamt upplevda. Gemensamma fokusaktiviteter är ett sätt att

generera idéer och på ett samlat sätt helhetsmässigt för organisationen få ut effekt av dessa nya idéer. Aktiviteterna kan vara exempelvis innovationsdagar eller hackatons³. Att få in tävling i dessa arrangemang är ofta ett vinnande koncept och manar till extra engagemang, tid, fokus och att gå utanför det normala för att hitta lösningar. Eventen är ofta kortare såsom 1-2 dagar men kräver omfattande förberedelser och inramning för att organisationen ska få ut nya idéer som kan implementeras. En av de största fallgroparna är uppföljningen och ägaransvaret för att ta de bästa idéerna vidare. Tas idéerna inte vidare brister förtroendet för organisationen snabbt och innovationsklimatet påverkas negativt. Kontinuerlig omvärldsbevakning och nätverkande bygger förståelse för teknikens möjligheter och ger idéer från hur andra gör.

Högre chefers engagemang och fokus är avgörande för att skapa innovationskultur och klimat. Det sen tidigare kända ledarskapsfenomenet "där lampan lyser" gäller även för att bygga upp en innovativ kultur eller skapa ett innovativt klimat på en arbetsplats. Fokus från ledningen är viktig. Det kan t ex ske genom en CINO (Chief innovation officer) men det kan också vara klassisk ledningsfokus som t ex uppföljning. En CINO ska rapportera till styrelsen eller VD, ha en budget för innovationsevent och ansvar för att hålla ihop för organisationen helhetsmässigt drivna innovationsprojekt. Även om inte en roll som högste ansvarig skapas så är uppföljning från ledningen eller styrelsen på lyckade och misslyckade projekt viktigt. Allt från ekonomiska nyckeltal, antal projekt/idéer eller att implementeringen kan följas upp. Att som ledning visa inriktning och ta beslut om en struktur för olika innovationsevent och sätta av resurser till dessa är ett viktigt och synligt beslut.

Exempel från industrin

Det finns inom industrisegmetet IT/lednings-system flera exempel på företag som lyckas ha en kultur som främjar innovation utan att det är kris eller krig. Ett exempel är Google som idag är en erkänd tech-jätte med en kvartalsmässig omsättning på 39 miljarder US dollar, värderat till vad som närmar sig 1 triljon och ca 100 000 anställda jorden runt. Google ligger långt fram inom flera områden bland annat vad gäller att driva utvecklingen och tillämpningen av AI och appar, utveckling i sina sökfunktioner men också hur de utvecklat nya och redan befintliga tjänster som t ex Gmail. Dess sökmotor svarar för ca 90 procent av all världens sökningar på internet vilket summerar till totalt sett ca 63 000 sökningar varje sekund och dag. Innan Google blev Google och i princip internet för gemene man så var dess affärsidé enkel. Nämligen att på ett smidigt sätt hjälpa människor att objektivt och effektivt hitta information. Det kan konstateras att just en elegant lösning på ett vitt spritt problem är drivkrafter och grunden för flertalet av transformativa företag och organisationer.

Google har en tydlig ledning och styrning vad gäller innovation. Dess innovationsstrategi används för att prioritera projekt och är styrande för hela bolaget. Den kallas ”nine pillars of innovation” och innehåller just följande 9 punkter:

1. Recognize that transformation comes from anywhere.
2. The user comes first.
3. Aim to be ten times better.
4. Technical insights trump market research
5. Ship and iterate.
6. Allow employees 20% time.
7. Commit to open innovation.
8. Don't make failure a bad word.
9. Do work that matters.

Den första punkten, att innovation kan komma när som helst och var som helst ifrån, lägger en tydlig inriktning till ledarskapet och medarbetarskap. Lyssna, fråga och respektera alla kompetenser. Nummer två ger frihet då den uppmanar medarbetarna att ha användaren i fokus när de letar kreativa lösningar till allmänna problem och först senare fundera på lönsamhet.

Nummer fem, *ship and iterate*. Denna innebär att produkten släpps till marknaden tidigt och sen används samlad feedback från användarna för att steg för steg göra produkten till den bästa möjliga versionen. När Google Chrome lanserades 2008 uppdaterades browsern var sjätte vecka. Google tror på detta av flera skäl. En anledning är att produkterna jämnas ut genom den sista användarnära finjusteringen istället för att invänta perfektion och fulländat testresultat. Produkten blir ändå välanpassad till användarkraven. Men styrningen är även viktig eftersom den bidrar till att minska tvekan att rulla ut nya leveranser eller produkter.

Nummer sex visar på förtroende och öppenhet. Google ger sina anställda 20 procent av deras arbetstid för att driva projekt som intresserar dem även om projekten ligger utanför deras ansvarsområde eller företagets uppdrag. Detta uppmuntrar medarbetare och ger engagemang och en drivkraft att stanna kvar. Men det ger också Google nya produkter även om de från början ligger utanför scope. Flertalet av Googles produkter idag t ex Gmail kommer från just 20 procent-projekt

Nummer åtta handlar om att våga avsluta när det inte går enligt styrningar, men att inte se det som ett misslyckande utan istället lära av vad som gick fel. På Googles hemsida finns alla projekt som hittills har avslutats. Det summerar just nu till över 280 avslutade projekt. Där finns en kort text om projektet och anledning till avslut. Projekten

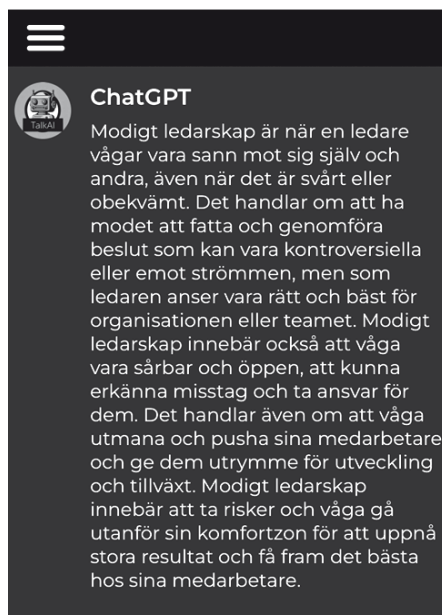
i sig höll på under några månader eller år. Alla innovationer och idéer kommer inte att lyckas eller bli succéer så Google vill skapa en kultur som ser misslyckande som en del på vägen att lyckas, ett sätt att lära sig och bli bättre och skapa en kultur som är stödjande. Misslyckande är helt enkelt att vara ett steg närmare att lyckas.

Diskussion och slutsats - vad kan vi lära oss

Att vi i staten kan lära oss att utveckla vår styrning och vårt sätt att leda för att öka innovationsklimat och kultur är för mig självklart. Vi har redan en del avgörande baskriterier på plats såsom ledarskapskriterier för våra chefer och ledare som baseras på ett utvecklande ledarskap. Här står beteende som föredöme och att ge stöd och uppmuntran högt.

I flertalet dokument, skrifter och diskussioner kommer ordet modigt upp. För att vi ska klara framtiden teknikutveckling behöver vi ha ett modigt ledarskap. Men vad är ett modigt ledarskap? Jag ställde frågan till Chat GPT⁴ – Vad är modigt ledarskap?

Svar: modigt ledarskap är när en ledare vågar vara sann mot sig själv och andra, även när det är svårt eller obekvämt. Det handlar om att ha modet att fatta och genomföra beslut som kan vara kontroversiella eller emot strömmen, men som ledaren anser vara rätt och bäst för organisationen eller teamet. Modigt ledarskap innebär också att våga vara sårbar och öppen, att kunna erkänna misstag och ta ansvar för dem. Det handlar även om att våga utmana och pusha sina medarbetare och ge dem utrymme för utveckling och tillväxt. Modigt ledarskap innebär att ta risker och våga gå utanför sin komfortzon för att uppnå stora resultat och få fram det bästa hos sina medarbetare.



Att som organisation säga att den vill ha modiga chefer är lätt men att ge ut styrande dokument som främjar och förutsätter modigt ledarskap är svårare. Det modiga ledarskapet skapas inte och ges inte förutsättningar att utvecklas i en organisation som har styrningar som nästan saknar riskaptit och samtidigt styrs i detalj. Styrningar som är otydliga ger istället osäkra individer som varken vågar utmana sig själva eller sina medarbetare. Än mindre främja acceptansen att göra misstag och sen bli bättre eller att fatta beslut som kan uppfattas som kontroversiella. Vill vi ha modiga chefer och ett ledarskap som vågar ta beslut måste det finnas en tydlig styrning som fungerar som ledstång och stöd. Det modiga ledarskapet blir annars kostsamt för varje individ och inte särskilt långlivat.

Styrkorna jag ser i Googles strategi är att den ger en tydlig ledning och styrning och blir således en konkret ledstång för chefer och ledare i företaget samt att Google har lyckats koppla strategin på ett handfast och

tydligt sätt till vilken typ av ledarskap man vill ha. Den första punkten är att innovation kan komma när som helst och var som helst ifrån. Den uppmanar till att lyssna, fråga och respektera alla kompetenser. Den andra punkten har användaren i fokus när man letar efter kreativa lösningar, vilket ger frihet till tanken och först senare kontrollen av lönsamhet. Den stegvisa utvecklingen i punkt fem kräver förtroende och öppenhet. Men med punkten uppmanar också Google till och visar på att man inte bara vill ha utan begär modigt ledarskap av sina chefer. Att som i punkt sex ge tid för egna tankar visar på förtroende och öppenhet men är också ämnat att ge inspiration och motivation. Nummer åtta, att inte göra ett avslut till något negativt kräver öppenhet, transparens och ett tillåtande ledarskap. Alla dessa individuella beteende är det som i ledarskapsmodeller påvisas och krävs för att ledarskapet ska upplevas som utvecklande.

Försvarsdepartementet har startat ett arbete avseende innovationsstrategi tillsammans med försvarsmyndigheterna. Tidigare arbete har vid flertalet tillfällen visat att vi kan genomföra långa arbeten som slutar i ett strategi- eller policydokument. Just att ta fram dokumentet torde inte vara utmaningen. Där vi ofta har brustit är att få till styrning som knyter ihop vilket typ av ledarskap vi behöver för att främja rätt kultur. Eftersom regeringen uppmanar till innovation är det en intressant tanke att fundera över vad som skulle hända om regeringen istället för att ägna tid åt att ta fram ett nytt dokument genar i kurvan och ger myndigheterna, FMV och Försvarsmakten motsvarande styrning som Googles strategi för genomförandet av investeringsplanen. Planen genomförs av båda myndigheterna men med olika aktiviteter hos respektive part varför ändrat beteende och ledarskap hos endast den ena myndigheten eller olika

prioriteringar hos myndigheterna inte leder till den innovationskultur som behövs med högre produktivitet och snabbare adaptation till ny teknik. Investeringsplanen genomförs tillsammans över myndighetsgränserna varför en gemensam ledstång är viktig.

Nedan förslag på nio punkter a la försvaret:

1. *Respektera alla och all kompetens* – Kravställningen ska vara på ramnivå med tydligt mål. Detaljstyr inte utan utveckla gemensamt inom given ram och för att svara på ett behov, inte ersätta ett system. Det förutsätter respekt för alla kompetenser och främjar samarbete över gränserna, både mellan och inom myndigheterna.
2. *Engagera slutanvändarna* – Knyt slutanvändarna (ofta förbanden och försvarsgrenarna) närmare produkterna och nyttja deras kompetens, kunskap och upplevelser, när nya lösningar tas fram. Det påverkar utbildningsbehovet positivt och skulle sannolikt tidigt undanröja en del skrivbordstunga lösningar. Punkten ger en tydlig styrning till Försvarsmakten att avdela tid hos förbanden för teknikutveckling och deltagande i materielutvecklingen och skulle ge FMV en närmare knytning till Försvarsmaktens verksamhet. Det förutsätter ett förtroendefullt ledarskap med styrningar på ram och leverans och ett ledarskap som vågar ge frihet åt tekniken.
3. *Våga göra nytt* – Utmana med höga krav och tuffa mål, exempelvis inte bara digitalisera kartan utan i stället använda webben som reseplanerare. Ställ förväntningarna högt och var inte låst i det gamla. Istället för att ersätta ett förlegat system så ställ frågan hur kan vi lösa problemet med tillgänglig teknik. Denna styrning till oss myndigheter i kombination med dual-use tanken och användaren först skulle

sannolikt spara både tid och pengar när investeringsplanen ska genomföras.

4. *Nöjd kund men respektera kompetensen* – Fråga kunderna, men låt de som kan tekniken och vet vad som är möjligt köra tåget. Styrningen skulle ge en tydlig inriktning till Försvarsmakten att sätta av tid för att utvärdera, men den skulle samtidigt ge de som kan tekniken öppenhet för innovation med sin kunskap om vad som kan göras för att på bästa sätt ge stöd och lösning.
 5. *Leverera och justera* – Punkten skulle i princip kunna vara samma, *leverera och justera*. Styrning att justera det sista i fält skulle vara möjligt att implementera i arbetet och processerna mellan Försvarsmakten och FMV. Mycket kan vid flertalet tillfällen vinnas på att man genomföra den sista justeringen i produkterna i ett kundnära perspektiv. Även överlämningen till Försvarsmaktens kontor för teknik och vidmakthåll torde bli effektivare. Överlämningsprocessen precis som första användningen skulle ske i det iterativa och förtroendet för produkten växa fram. Styrningen kräver förtroende och öppenhet inom och mellan myndigheterna.
 6. *20 procent frihet, teknik eller fysik* – Hos Google får medarbetarna använda 20 procent av sin arbetstid till ”passion projects” även om projektet i sig ligger utanför deras arbetsroll. Detta har visat sig extra bra för att skapa ett innovationsklimat i organisationer med många ingenjörer (vilket gäller både FMV och Försvarsmakten). Detta är en styrning som redan idag finns inom Försvarsmakten men gäller då fysisk träning. Genom att denna styrning finns avseende fysisk träning skapas förutsättningar för individer att bättre klara
- av de krav som krig, kriser och försvaret av Sverige ställer på dem. Att ge den möjligheten inom teknikprojekt skulle hjälpa till att skapa en innovationskultur och en organisation som är bättre rustad för att försvara Sverige. Detta är idag tydligt i kriget i Ukraina. Den part som är innovativ och snabbast lyckas anpassa och förändra sin stridsteknik till ny teknik är den som har övertaget.
7. *Dra nytta av det som finns* – Dual-use eller köp från hyllan. Med all världens tekniklösningar som finns, såväl civila som militära, torde vi kunna lösa det mesta. Denna styrning skulle trycka på att förslag som t ex Teknikdagarna, som FMV startade för några år sen, ska utvecklas. Teknikdagarna innebär att industrier bjuds in för att visa sina lösningar inom olika teknikområde. Dessa dagar kan utvecklas ytterligare och kopplas närmare olika projekt. När behov finns görs mindre utlysningar med problemet och alla företag eller andra projekt som vill får komma och visa och sälja in sina förslag till lösningar. Detta arbetssätt bör också tilltala mindre och medelstora företag och ge dem möjlighet att med sina egna teknikutvecklingar prova dem i militära sammanhang. Här måste det så klart finnas höjd för misslyckanden. Med tydlig redovisning om varför förslaget inte lyckades så behöver idén inte bara vara ett misslyckande utan ett steg mot att lyckas. Men denna punkt skulle också öppna upp för att lösningar som skapas inom EDF- eller PESCO⁵-projekt omhändertas bättre inom beslutad investeringsplan.
 8. *Gör inte misstag till något dåligt* – En tydlighet behövs om tillåtelsen att stänga ner projekt som inte går som tänkt för att chefer ska våga ta dessa svåra beslut.

Tydliga och höga förväntningar på projekt och när projekten inte levererar enligt tänkt förväntan ta det svåra beslutet att stoppa och stänga ner. Att ha utdragna och underlevererande projekt driver kostnad men också ett gap till tillgänglig teknik. Projektet drar ut på tiden men teknikutvecklingen i omvärlden fortsätter i samma snabba takt, vilket gör att gapet mellan tillgänglig teknik och leveransen från projektet utan ändrad kravbild ökar med ett utdraget projekt. Sannolikheten att helhetsnyttan inte överstiger kostnaden och att upplevelsen hos slutanvändarna inte når utlovad effekt är överhängande. Projekten driver också arbetskraft och tar energi från medarbetare som annars kunde bidragit till nyare och bättre lösningar. Denna styrning och förväntan skulle ge lägre kostnad, mer tekniska lösningar och mer engagerade medarbetare. Men också påvisa och inbjuda till öppenhet och tydlighet i ledarskapet vilket krävs för att skapa en innovativ kultur och en kultur som anser att ett misslyckande är något vi ska lära oss av, som gör oss bättre och tar oss ett steg närmare att lyckas.

9. *Gör saker som har betydelse. Försvara Sverige* – För Google innebär denna punkt att de uppmanar medarbetarna att göra saker som är bra för världen och som styr mot företagets strategi. För oss i FMV och Försvarsmakten kan det betyda samma sak. FMV vision att Effektivt leverera försvarsmateriel och tjänster för det svenska försvarets behov i fred, kris och krig kan vara en av ledstjärnorna. Således att i varje del vara ärliga och pröva varje projekt eller uppgift mot dess nytta i försvaret av Sverige

i förhållande till soldaternas behov och övriga uppdrag. Punkten är också viktig för att skapa mening för medarbetarna att gå till jobbet varje dag och göra sitt bästa men den skapar också fokus och stöd i prioriterandet av vad vi ska göra, nämligen försvara Sverige.

Innovation finns hos oss alla, det visar krig och kriser genom historien och det visar också på strategier och rekommendationer som förordar ett modigt ledarskap som främjar och pushar för att släppa fram innovationen i oss. För att främja innovation behövs ett innovativt klimat. Då krävs tillåtande och förtroendefull styrning på alla nivåer, inte enbart modigt ledarskap hos första linjens chefer och ledare. Innovation ses som en av de viktigaste aspekterna för ökad produktivitet men en innovationskultur främjar också ökad adaptation och snabbhet i att ta till sig nytt. Avgörande för försvaret då både tidigare krig men också dagens krig visar att övertag har den som snabbast tar till sig ny information och teknik, analyserar denna och agerar.

Att göra lika ger sällan annat resultat utan mer troligt samma resultat. Att fortsätta styra oss myndigheter på samma sätt som tidigare men kanske med några fler uppdrag bidrar sannolikt inte till ökat innovationsklimat. Däremot att göra något annorlunda, som att använda de nio punkter som redan finns i en stor organisation med en ledande innovationskultur och göra dessa nio till försvarsmyndigheternas egen innovationsstyrning, det skulle sannolikt vara både effektivt och modigt.

Författaren är Verksamhetsområdeschef Ledningssystem vid FMV och ledamot av KKrVA.

Källförteckning

Bok

Cullberg, Johan: *Kris och utveckling*, Natur & Kultur, 2006.

Rapporter

The fundamentals of innovation culture, Gartner, januari 2023 .

A chief innovation officer is needed to lead innovation effectively, Gartner, april 2023.

Generate innovation ideas through activities, education and attitude , Gartner, oktober 2022.

Artiklar

”How covid-19 is boosting innovation”, *The Economist*, www.economist.com.

Livescault, Jonathan; ”9 Lessons You Can Learn From Google’s Innovation Culture”, *Braineet*, www.braineet.com.

”Så drev krisen fram innovation”, *Vinnova*, 2023, www.vinnova.se.

Sökt på nätet

Google Graveyard – Dödad av Google, killedbygoogle.com.

”Nuclear power”, *Wikipedia*.

”History of military ballooning”, *Wikipedia*.

”V-2 raket”, *Wikipedia* .

Noter

1. Försvarsmakten, FMV, FORTV, FHS, FOI, FRA.
2. Gartner är ett av världens ledande analysföretag som ger operativa och objektiva råd och analyser till chefer och deras team.
3. Hackatons är ett evenemang där programmerare träffas för att programmera och inspireras av varandras färdigheter i att skriva kod. Ett hackaton innebär för det mesta att deltagarna programmerar på vad de vill, hur de vill, under fria former. Ett hackaton varar vanligtvis i 24 timmar eller över en helg. Det finns även hackatons där man utvecklar, ändrar eller förbättrar fysiska artefakter.
4. Chat GPT är en chatbot som använder sig av en teknik som kallas för Pre-training Transformer. Denna teknik gör det möjligt för chatboten att generera svar på frågor och följa samtal på ett mer naturligt sätt än vad många andra chatbots kan göra. (www.cedeo.se).
5. EDF och PESCO är Europeiska försvarsmateriel fond som ger medel till materielutveckling och forskning av olika slag.