



FOI

Erfarenhetshantering inom Försvarmakten - med internationella insatser som fokus

ROBERT LÖFSTEDT, KARLIS RODE



Foto: Andreas Karlsson - Försvarets Bildbyrå

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Förvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
Förvarsanalys
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se

FOI-R--2181--SE Underlagsrapport
ISSN 1650-1942 Juli 2007

Förvarsanalys

**Erfarenhetshantering inom
Försvarsmakten
- med internationella insatser som fokus**

*Knowledge Management in the Swedish Armed Forces
- focusing on international missions*

Utgivare FOI - Totalförsvarets forskningsinstitut Försvarsanalys 164 90 Stockholm	Rapportnummer, ISRN FOI-R--2181--SE	Klassificering Underlagsrapport
	Forskningsområde 2 Operationsanalys, modellering och simulering	
	Månad, år Juli 2007	Projektnummer E11101
	Delområde 22 Metod och utredningsstöd	
	Delområde 2	
Författare/redaktör Robert Löfstedt Karlis Rode	Projektledare Karin Mossberg	
	Godkänd av Göran Kindvall	
	Uppdragsgivare/kundbeteckning Försvarsmakten	
	Tekniskt och/eller vetenskapligt ansvarig	
Rapportens titel Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus		
Sammanfattning Rapporten baseras på ett examensarbete skrivet av två studenter på Industriell Ekonomi, Kungliga Tekniska Högskolan. Examensarbetet syftar till att föreslå förbättringar avseende erfarenhetshanteringen inom internationella insatser. Arbetet har bedrivits på ett abduktivt sätt med stor växelverkan mellan teori och empiri. Slutsatserna bygger på ett stort antal samtal, riktade intervjuer, rapporter samt en omfattande litteraturstudie. Rapporten ger en kort bakgrund till Försvarsmaktens arbete med erfarenhetshantering, definierar och förklarar de begrepp som figurerar inom framförallt ämnesområdena lärande och Knowledge Management, drar paralleller till angränsande relevanta ämnesområden och kopplar teorier med varandra. Den presenterar även tidigare arbete inom erfarenhetshantering, beskriver den Lessons Learned-process som föreslagits av FOI samt presenterar konkreta förslag till vidare arbete. Författarna har använt sig av ett egenutvecklat ramverk för analys som utgår från att effektivt kunskapsarbete bygger på ett samspel mellan fyra hörnspelare, Organisation, IT, Kommunikation samt Kultur & Miljö. Den i rapporten beskrivna "ideala" LL-processen ser författarna på en övergripande nivå som ändamålsenlig och logisk men den måste få stöd i alla fyra hörnspelare. Författarna uppfattar Kultur & Miljö samt Organisation som de områden som minst stödjer erfarenhetshantering och ser därför störst potential för förbättringar inom dessa.		
Nyckelord Erfarenhetshantering, Knowledge Management, Lessons Learned, kunskapsöverföring, best practice, kunskapsdatabas, kompetensprofilering, institutionellt minne, Heimdall, LLIMS, kodifiering, personifiering		
Övriga bibliografiska uppgifter	Språk Svenska	
ISSN 1650-1942	Antal sidor: s.109	
Distribution enligt missiv	Pris: Enligt prislista	

Issuing organization FOI – Swedish Defence Research Agency Defence Analysis SE – 164 90 Stockholm	Report number, ISRN FOI-R--2181--SE	Report type Base data report
	Programme Areas 2 Operational Research, Modelling and Simulation	
	Month year July, 2007	Project no. E11101
	Subcategories 22 Operational Analysis and support	
	Subcategories 2	
Author/s (editor/s) Robert Löfstedt Karlis Rode	Project manager Karin Mossberg	
	Approved by Göran Kindvall	
	Sponsoring agency Swedish armed Forces	
	Scientifically and technically responsible	
Report title (In translation) Knowledge Management in the Swedish Armed Forces – focusing on international missions		
Abstract The paper is based on a master thesis in Industrial Management and Engineering written by two students of the Royal Institute of Technology. The master thesis aims at suggesting improvements in Knowledge Management in the international missions of the Swedish Armed Forces. The study has been conducted in an adductive manner with continuous leaps between theory and empirics. The conclusions are based on a large number of conversations, interviews, reports as well as studies of relevant literature. The paper includes a brief background of previous efforts and their results, definitions and explanations of the terminology used, comparisons to relevant research, theories put in new context, description of the Lessons Learned-process as suggested by FOI and suggestions to further improvements. The analysis makes use of a self developed framework assuming that effective work with knowledge requires contribution of four cornerstones; Organization, IT, Communication and Culture & Environment. The “ideal” Lesson Learned-process described in this paper is seen by the authors as logical and adequate on an overriding level but has to be supported by the earlier mentioned cornerstones. The authors see Culture & Environment and Organization as the areas that least support KM and therefore have the greatest potential for improvement.		
Keywords Knowledge Management, Lessons Learned, knowledge transfer, best practice, knowledge database, competence profiling, institutional memory, Heimdall, LLIMS, codification, personification		
Further bibliographic information	Language Swedish	
ISSN 1650-1942	Pages p.109	
Price acc. to pricelist		

ABSTRACT

Det teoretiska och empiriska materialet har visat att det i huvudsak finns fyra hörnpelare som bidrar till ett väl fungerande system för erfarenhetshantering. Författarna har identifierat dessa som Organisation, IT, Kommunikation samt Kultur & Miljö. Författarna har valt att inte göra försök till en viktning mellan dessa utan väljer att se dem som grundpelare som alla måste fungera och dessutom vara inriktade mot en kunskapsorienterad organisation.

Den i rapporten beskrivna "ideala" LL-processen ser författarna på en övergripande nivå som ändamålsenlig och logisk. För att uppnå detta måste processen finna stöd i alla hörnpelare. Svagheter i något av dessa områden kommer att ha direkt inverkan på delar av eller hela processen och man bör därför satsa på att stärka dessa. Författarna uppfattar Kultur & Miljö samt Organisation som de områden som minst stödjer erfarenhetshantering och ser därför störst potential för förbättringar inom dessa.

Trots många initiativ på lokal nivå finns fortfarande inget försvarsmaktsgemensamt system för erfarenhetshantering. Då det inte är givet att ett sådant kommer att implementeras inom de närmaste åren bör man utveckla ett separat system för de internationella insatserna. Dels är det angeläget att en fungerande lärandeprocess för de internationella insatserna kommer till stånd snarast, dels skulle det vara ett effektivt sätt att påverka ett kommande försvarsmaktsgemensamt system.

The theoretical and empirical findings suggest that four cornerstones contribute to successful Knowledge Management systems. These are identified by the authors as Organization, IT, Communication and Culture & Environment. The authors have chosen not to emphasize either of them but prefer to see them as cornerstones that simultaneously have to function and in addition be focused on a knowledge oriented organization.

The "ideal" Lesson Learned-process described in this report is seen by the authors as logical and adequate on an overriding level. In order to fulfill this ideal the process has to be supported by the earlier mentioned cornerstones. Insufficiencies in one of these factors will have a direct impact on all parts of the process and one should therefore strengthen the same. The authors see Culture & Environment and Organization as the areas that least support Knowledge Management and therefore have the greatest potential for improvement.

Despite many different initiatives at the local level there is no system implemented for Knowledge Management for the Swedish Armed Forces as a whole. As an organization wide system can't be anticipated within the next few years a system for the international peacekeeping missions is desirable. On the one hand it is important that a process for learning is established as soon as possible, on the other it is an efficient way to influence a future organization wide system.

FÖRORD

Handledarnas förord

Under hösten 2006 genomförde Robert Löfstedt och Karlis Rode sitt examensarbete hos oss på Insatsstabens OA-grupp. Vi hoppas de hade en lärorik tid och är övertygade om att de höjde kunskapsnivån inom ämnesområdet Knowledge Management i Försvarsmakten.

Föreliggande rapport är resultatet av Roberts och Karlis ansträngningar. Den har tidigare av Kungliga Tekniska Högskolan godkänts. Vi vill önska Robert och Karlis lycka till i framtiden och är övertygade om att det kommer att gå bra för dem.

Juni 2007

Sara Gullbrandsson

Jörgen Lindström

Författarnas förord

Denna rapport är resultatet av vårt examensarbete inom civilingenjörsutbildningen Industriell Ekonomi på Kungliga Tekniska Högskolan. Rapporten har skrivits på uppdrag av FOI men med Försvarsmakten som studieobjekt. Under hösten 2006 har vi haft förmånen att sitta på Försvarsmaktens Högkvarterers lokaler på Insatsstaben. Vi har blivit varmt mottagna och mötts av en överraskande stor öppenhet kring vår arbetsuppgift, vilket har varit nödvändigt med tanke på att ingen av oss har gjort värnplikt och därmed tidigare inte haft kontakt med den militära världen.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare på KTH, Thomas Westin, våra handledare från FOI, Sara Gullbrandsson och Jörgen Lindström samt våra handledare från Försvarsmakten, Bo Holmberg och Peter Östman. Vi vill också rikta ett speciellt tack till Torsten Hallstedt, Claes M Johansson och Richard Loe som trots att de inte varit formellt inblandade har avsatt mycket tid för att hjälpa oss. Detta gäller självfallet även alla de personer på såväl Högkvarteret, FOI samt externa parter som med kort varsel och förutsättningslöst försett oss med material, åsikter och tips. Utan det förtroende och intresse som har visats oss inom vårt arbete hade vi inte kunnat skriva rapporten.

Stockholm, februari 2007

Robert Löfstedt

Karlis Rode

DISPOSITION

Inledningen är skriven för de läsare som inte har militär bakgrund och syftar till att ge en överblick över såväl Försvarmaktens internationella insatser som de ansträngningar som gjorts tidigare inom kunskaps- och erfarenhetshanteringsområdet. Kapitlet går inte in djupare på Försvarmaktens verksamhet än vad som är nödvändigt för att få en inblick i rapportens ämnesområde.

Syfte och frågeställning ger en ram för rapporten som definierar vad den vill åstadkomma men även vad som inte kommer att behandlas. Meningen är att utomstående skall förstå vad rapporten försöker besvara och om den är intressant för dem. Läsaren ska se en röd tråd genom rapporten och detta kapitel ska hjälpa läsaren att hitta den.

Metodkapitlet har en mer akademisk karaktär och beskriver hur författarna har gått tillväga vid insamling av data, validering, analys, teoribildning etc. Denna del har ingen direkt anknytning till de slutsatser som presenteras men kan vara av intresse för den som eftersträvar en djupare förståelse av uppsatsens argumentation och slutsatser.

Den teoretiska bakgrunden är menad att ge en grundförståelse för dels de begrepp som används, dels de slutsatser författarna presenterar. Kapitlet tar först upp hur lärande sker i allmänhet för att sedan fokusera på kunskaps- och erfarenhetshantering och till sist Lessons Learned. Kapitlet avslutas med de faktorer som inom litteraturen ses som hämmande för erfarenhetshantering.

Empirikapitlet återger den praktiska delen av studien och beskriver resultatet av informationsinsamlingen, strukturerat efter tre ämnesområden: Försvarmaktens organisationsstruktur, de internationella insatserna samt Lessons Learned-processen. Kapitlet avslutas på samma sätt som teorikapitlet med faktorer som av försvarmaktsanställda ses som hämmande för erfarenhetshantering.

Analysdelen torde vara den intressantaste för läsaren eftersom teori och empiri här knyts ihop. I avsnitten presenteras även lösningsförslag till de problem som identifierats. Analysen innehåller även en utvärdering av specifikt Lessons Learned-processen samt en analys av de hämmande faktorer som påtalas i såväl teori som empiri.

Kapitlet slutsatser och förslag knyter ihop analysdelarna till en helhet som utmynnar i ett förslag till vidare arbete inom erfarenhetshantering i internationella insatser. Kapitlet innefattar förslag till tillvägagångssätt, tankesätt, definitioner och utformning. Avslutningsvis diskuteras såväl fördelar som nackdelar med förslaget.

Rapporten innehåller även en lista på de förkortningar som används, se Bilaga 1.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	13
1.1	BAKGRUND OM FÖRSVARSMAKTEN	13
1.2	BAKGRUND OM SVERIGES INTERNATIONELLA INSATSER.....	14
1.3	INTRODUKTION TILL ERFARENHETSHANTERING	15
2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	17
2.1	SYFTE.....	17
2.2	FRÅGESTÄLLNINGAR.....	17
2.3	AVGRÄNSNINGAR	17
3	METOD	19
3.1	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	19
3.2	OLIKA TYPER AV DATA OCH INSAMLING	20
3.3	VALIDITET OCH RELIABILITET	22
3.4	METODOLOGI.....	23
3.5	ARBETSGÅNG.....	24
4	TEORETISK BAKGRUND.....	25
4.1	ALLMÄNT OM LÄRANDE.....	25
4.2	KNOWLEDGE MANAGEMENT	33
4.3	DEN IDEALA LESSONS LEARNED-PROCESSEN.....	41
4.4	FAKTORER SOM HÄMMAR KNOWLEDGE MANAGEMENT	42
5	EMPIRI	45
5.1	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	45
5.2	INTERNATIONELLA INSATSER	49
5.3	LESSONS LEARNED-PROCESSEN	51
5.4	FAKTORER SOM HÄMMAR ERFARENHETSHANTERING	60
6	ANALYS.....	65
6.1	ORGANISATION	65
6.2	IT.....	69
6.3	KOMMUNIKATION	72
6.4	KULTUR & MILJÖ.....	74
6.5	UTVÄRDERING AV ”DEN IDEALA PROCESSEN”.....	77
6.6	FAKTORER SOM HÄMMAR ERFARENHETSHANTERING.....	81
7	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	85
7.1	SLUTSATSER.....	85
7.2	FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER	88
7.3	FÖRSLAG TILL VIDARE ARBETSGÅNG	91
8	REFERENSER.....	93
	BILAGA 1 - FÖRKORTNINGAR.....	99
	BILAGA 2 - ORGANISATIONSKARTOR.....	100
	BILAGA 3 - BALANSERAT STYRKORT	101
	BILAGA 4 - DEN LÅNGA VÄGEN.....	102
	BILAGA 5 - SKÄRMDUMPAR	103
	BILAGA 6 – FÖRSLAG TILL DEFINITIONER I SSO.....	109

1 INLEDNING

Försvarmakten har historiskt sett saknat en övergripande process för erfarenhetshantering trots att delar av den, främst Flygvapnet, har och har haft väl utvecklade processer för viss typ av erfarenhetshantering. Under 2000-talet har Försvarmakten genomgått täta omorganisationer vilket har kommit att påverka tidigare ansträngningar inom erfarenhetshandling negativt. Erfarenhetshandling för de internationella insatserna har varit beroende av enstaka individers initiativ och därmed ofta blivit särskilt lidande under omorganisationerna. Den senaste omorganisationen av Försvarmaktens Högkvarter (HKV) skedde sommaren 2005 och syftade till att processorientera HKV. Insatsprocessen med ansvar för Försvarmaktens insatsverksamhet tog då över ansvaret för erfarenhetshandling i sin helhet men utan att några resurser egentligen avdelades. Insatsprocessen såg möjlighet att tillföra sin egen verksamhet kunskap från ämnesområdet Knowledge Management genom föreliggande examensarbete. Försvarmaktens förhoppning var att finna vägar att utveckla påbörjade ansträngningar samt att få förståelse varför tidigare ansträngningar inom området misslyckats.

1.1 Bakgrund om Försvarmakten

Försvarmakten (FM, förteckning över förkortningar finns i Bilaga 1) har sedan början på 1990-talet genomgått en omfattande förändringsprocess. Ändrade förhållanden i omvärlden har lett till nedskärningar och en generell omställning från ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar. Internationella insatser har varit en del av Försvarmaktens verksamhet ända sedan 1948¹, men under de förändrade betingelserna har de fått en ökad betydelse. Insatser vid konflikter runt om i världen utgör idag en viktig del av Försvarmaktens verksamhet. Dessa är åtaganden som den svenska staten har gentemot multilaterala organisationer såsom FN, NATO och EU. Den internationella insatsverksamheten är ett sätt för Sverige att ta sitt ansvar för freden i världen och stärka relationerna med andra länder. Försvarmakten drar lärdom av den internationella verksamheten genom att erfarenheter från verkliga förhållanden återförs och inlemmas i organisationen. 2007 är 2,2 miljarder kronor budgeterade för internationella insatser, en siffra som skall ökas med ytterligare 600 miljoner kronor under den kommande mandatperioden.²

¹ Interoperabilitet i multinationella operationer, Krigsvetenskapliga forskningsrapporter Nr. 10.

² Pressmeddelande 16 oktober 2006 Försvarsdepartementet.

1.2 Bakgrund om Sveriges internationella insatser³

Personal i utlandsstyrkan

Totalt: cirka 1070 personer

Bosnien: cirka 60 personer

Afghanistan: cirka 240 personer

Kosovo: cirka 440 personer

Liberia: cirka 230 personer

Dessutom: Ett antal

militärobservatörer

(Uppdaterad 2006-10-02)

Bland Totalförsvarets fyra huvudmål ingår att *"bidra till att hantera och förebygga kriser i vår omvärld"*⁴ (Budgetpropositionen för 2007). Den internationella insatsverksamheten är en av grundbultarna för att åstadkomma detta. Försvarsmaktens uppgift i fredstid är således betydligt bredare än att bara utbilda värnpliktiga och upprätthålla en beredskap för väpnade konflikter i Sveriges närområde.

Sveriges första fredsfrämjande FN-trupp tjänstgjorde i Mellanöstern 1956. Sedan dess har ca 80 000 svenskar deltagit i utlandstjänst. Internationell närvaro i krigshärjade områden bidrar till att upprätthålla lugnet och säkerheten för civilbefolkningen. Genom civil och militär samverkan deltar man även i återuppbyggnaden av samhället. Varje mission tjänstgör i ett speciellt område och har ett mandat som kan vara beslutat av FN eller av OSSE.

Sverige har anmält ett femtiotal militära enheter, men också enskilda kompetenser, till internationella styrkeregister i EU, FN och NATO. Detta är ett sätt att lista och samordna vilka olika typer av militära förband som medlemsländerna kan bidra med i det fredsfrämjande arbetet. Samma enhet kan vara anmäld till flera register. Uppgifterna varierar från övervakning av att fredsavtal efterlevs till minröjning och hjälparbete.

Sverige är medlem i Partnerskap för fred, PFF⁵, som är ett samarbetsprogram mellan NATO och stater inom OSSE. Grundläggande för PFF är att varje enskild stat bestämmer inom vilka områden och på vilket sätt man är beredd att samarbeta. Syftet med PFF-samarbetet är bland annat att öka förmågan att delta i internationella fredsfrämjande insatser, främst genom att öka interoperabiliteten mellan olika länder.

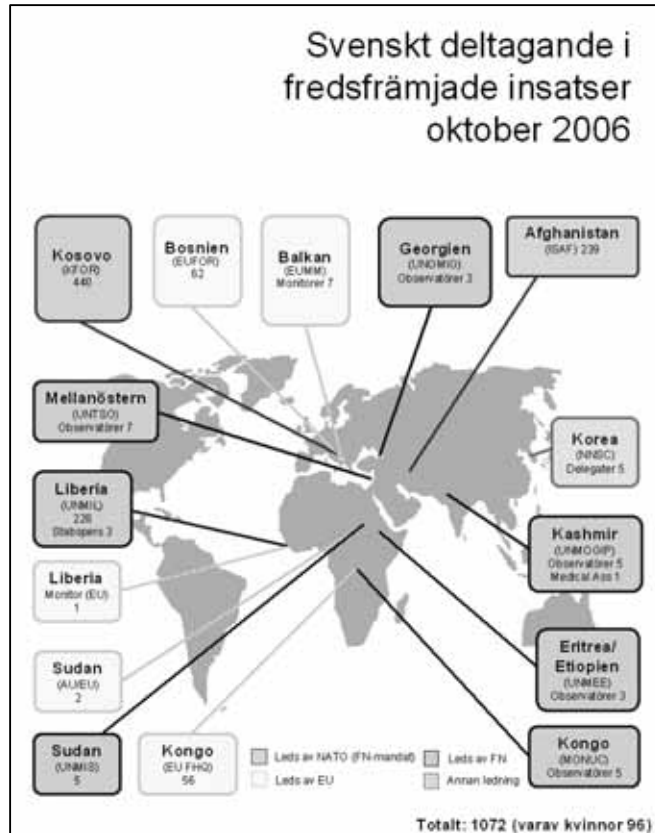


Fig 1. Sveriges deltagande i fredsfrämjande insatser

³ Detta stycke är i stora stycken en sammanfattning av det webbmateriel som Försvarsmakten tillhandahåller på www.mil.se (2006-11-13) och innehåller till viss del direkta utdrag.

⁴ *"bidra till fred och säkerhet i världen"* enligt Budgetpropositionen för 2004.

⁵ På engelska Pff, Partnership for Peace.

1.3 Introduktion till erfarenhetshantering

Ett effektivt tillvaratagande av erfarenheter kan ha stor betydelse för framtida insatsers resultat och för Försvarsmaktens förmåga vid större konflikter. I vissa situationer kan det handla om liv och död för inblandad personal. Erfarenheterna måste samlas in snabbt och effektivt och de måste med lätthet kunna spridas såväl horisontellt som vertikalt så att överblicken ökar och lärandeprocesser underlättas. Dessa erfarenheter kan sedan byggas in i verksamheten genom förändringar i utbildning, uppträdande etc.

Erfarenhetshanteringen inom Försvarsmakten går under det samlade namnet Lessons Learned (förkortas LL). Lessons Learned syftar till att förbättra förberedelserna av förband och individer så att tidigare misstag kan undvikas och att skador på människor och materiell egendom förebyggs. Brister i Lessons Learned-processen kan medföra att misstag upprepas och pengar läggs på att studera frågor och problem som redan har utretts. Processen bör mynna ut i förbättrade metoder samt förbättrad taktik och utrustning till gagn för utlandsstyrkan liksom för Försvarsmakten i övrigt. Enligt den del av Stående Stabsorder (SSO) som reglerar Insatsprocessen på militärstrategisk nivå sägs att⁶:

"Det övergripande och generella målet med en Lessons Learned-process (LL-process) är att på ett strukturerat och spårbart sätt tillvarata och förmedla enskilda individers betydelsefulla kunskaper och erfarenheter från alla typer av insatser, uppdrag, övningar och utbildning för att utveckla operativ förmåga och verksamhetsutövning."

Märk väl att citatet beskriver hur erfarenhetshanteringen inom den internationella insatsverksamheten *skall* fungera. I praktiken är det uppenbart att denna målbild inte är uppfylld och att det finns betydande utrymme för förbättringar. Trots ett betydande arbete inom Lessons Learned-verksamheten saknas fortfarande en genomgripande implementering. Inom vissa delar av Försvarsmakten, såsom Flygvapnet och Totalförsvarets ammunitions- och minröjningscentrum SWEDEC finns däremot sedan länge en tradition av att systematiskt arbeta med tillvaratagande av erfarenheter⁷. Flygvapnet använder sig förvisso inte av LL-processen utan jobbar framgångsrikt med avvikelse- och incidentrapportering samt förslagsverksamhet, men detta arbete har samma syfte som LL-processen.

⁶ SSO ins milstrat 2005-06-17 sidan 23

⁷ Claes Magnus Johansson (2006-10-06), Matts Gustavsson och Peter Rindstål (2006-10-10)

2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

2.1 Syfte

Examensarbetet syftar till att föreslå förbättringar avseende erfarenhetshanteringen inom internationella insatser. Ytterst är målet med dessa förslag att en högre kvalitet i insatserna och en så god säkerhet som möjligt för inblandad personal skall uppnås.

2.2 Frågeställningar

Vilka delar av erfarenhetshanteringen inom internationella insatser fungerar inte? Vilka är de främsta orsakerna till att dessa inte fungerar och vad kan göras för att förbättra processen? Varför har inte tidigare analyser och slutsatser kring Lessons Learned inom internationella insatser gett önskat resultat?

2.3 Avgränsningar

Rapporten behandlar endast hur system för hantering av erfarenheter inom Försvarmaktens internationella insatser kan förbättras. Om inte annat anges syftar härfter begreppet erfarenhetshantering på internationella insatser. Inga generella slutsatser dras heller kring hur organisationer skall förbättra sin erfarenhetshantering, dock ingår vissa element utanför området internationella insatser om dessa är relevanta för frågeställningarna.

3 METOD

För att kunna förstå en vetenskaplig rapport och samtidigt hålla sig kritisk till den måste läsaren informeras om vilka premisser forskningen utförts under och på vilket sätt som den genomförts. Författarna har valt att informera läsaren om sitt vetenskapliga angreppssätt, hur olika datatyper och kvalitativ respektive kvantitativ metodologi använts, arbetsgången under studien samt de validitets- respektive reliabilitetsfrågor som uppstått.

3.1 Vetenskapligt angreppssätt

Modellen nedan från Alvesson och Skoldberg (1994) utgör en god översikt över de vanligaste vetenskapliga angreppssätten att närma sig empirin på.

Den deduktiva metoden tar sin ansats i ett teoretiskt ramverk. Med detta i åtanke studeras ett empiriskt mönster, som förklaras med teorin. Definitioner och begrepp väljs så att de är svåra att motsäga, men till priset av att de kan uppfattas som triviala. Exempelvis skulle frågan "*Varför har fjärilar vingar?*"⁸ kunna besvaras genom att säga att alla fjärilar har vingar. Risker att forskaren drar alltför generella slutsatser som inte kan motiveras utifrån empirin är liten. Däremot finns en risk att forskaren utgår från det som skall bevisas, vilket givetvis förtar förklaringsvärdet.

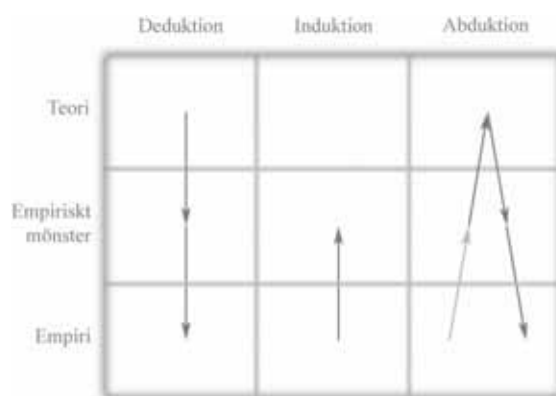


Fig 2. Deduktion, induktion och abduction

Induktiv metod utgör en logisk spegelbild till den deduktiva metoden. Forskaren söker förutsättningslöst samla in observationer och formulerar utifrån dessa hypoteser, som utgör grunden för vetenskaplig teori. Ett mönster som funnits i en mängd observerade fall antas i den induktiva metoden vara generellt giltigt. Den induktiva metoden kan innebära att riskfyllda utlåtanden om verkligheten görs. Alvesson och Skoldberg (1994) ger ett exempel med ett antal fridykningar som alla slutar väl. Med den induktiva metoden antas även alla vidare försök sluta väl, vilket kan få ödesdigra konsekvenser. Risker med den induktiva metoden är alltså att förhastade slutsatser kan dras.

I praktiken är ett mellanting mellan dessa metoder vanligast. Arbetet inom denna studie har utförts med inslag av såväl induktiv som deduktiv metod genom att insamling av empiri har växelverkat med användning och val av teorier. Detta stämmer bäst in på den abduktiva metoden som illustreras längst till höger i figuren ovan. Enligt Alvesson och Skoldberg (1994) är det abduktiva tillvägagångssättet också vanligast i praktiken. Till skillnad från det deduktiva fallet kan en slutsats som framkommit genom abduktiv metod vara korrekt även om de ursprungliga premisserna skulle vara falska.

⁸ Alvesson och Skoldberg (1994)

3.2 Olika typer av data och insamling

Vid forskning görs en åtskillnad mellan olika typer av data beroende på hur den förhåller sig till forskaren. Nedan följer en indelning som skiljer på det forskaren själv samlat in, och vad som samlats in tidigare.

3.2.1 Primärdata

Primärdata är den nya empiri som har samlats in för att lösa forskningsfrågorna. I detta fall rör det sig främst om intervjuer som samlats in på militärstrategisk nivå i Stockholm och på operativ och taktisk nivå i Uppsala.

För att få en överblick över erfarenhetsarbetet inom Försvarmakten samt organisationen i dess helhet har författarna genomfört ett antal samtal, samt mer riktade intervjuer. Dessa har förutom överblicken gett ett kontaktnät samt uppslag till vidare informationshämtning. För att inte förorda lösningar som redan prövats och visat sig vara bristfälliga har en betydande del av arbetet bestått i att ta hänsyn till tidigare undersökningar och resultaten av dessa. Detta har skett framförallt genom studier av rapporter, främst från FOI/FOA, samt kompletterande samtal/intervjuer med relevanta personer. Den teoretiska referensramen har inhämtats medelst en litteraturstudie främst rörande artiklar från vetenskapliga databaser.

3.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata utgör den forskning eller de undersökningar som tidigare utförts och som har studerats för att lösa uppgiften. I detta fall rör det sig främst om ett omfattande skriftligt material i form av interna dokument kring Lessons Learned-processen samt utredningar utförda av Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI)⁹, Försvarets Materielverk (FMV) och Förvarshögskolan (FHS).

3.2.3 Samtal/intervjuer

En stor del av upplägget har utformats med hjälp av samtal inom korridorerna på Insatsstaben (INSS), den avdelning på vilken författarna utförde arbetet. Flera uppslag har tillkommit under kafferaster, luncher eller när författarna träffat på någon i korridoren. Dessa är självfallet väldigt svåra att redovisa i detalj och har dessutom ofta bestått av halvfärdiga tankar, men de har ofta tjänat som en kompass under litteraturstudien och utgjort grund för såväl val av respondenter som intervjufrågor.

Innan de mer organiserade intervjuerna genomfördes skrev författarna frågor som sedan skickades över till respondenten för att denne skulle ges en chans att förbereda sig samt få en bild av vad som eftersöktes. En respondent som fått tillfälle att tänka igenom sina svar kan förväntas ge mer heltäckande och relevanta svar. Risken finns dock att denna metod leder till mer tillrättalagda svar där intressant men känslig information sällas bort. Bedömningen gjordes dock att fördelar vad gäller förtroendeskapande och svarsrelevans var av större betydelse i detta fall. Under intervjuerna användes en diktafon för att bättre kunna säkerställa överensstämmelse mellan det som sagts under intervjun och rapportens innehåll. För att få så öppenhjärtiga intervjuer som möjligt var författarna noga med att poängtera att respondenterna självfallet skulle ges tillfälle att godkänna de delar av rapporten där författarna refererat till dem. I ett fall tvekade respondenten till att få sina svar inspelade vilket givetvis respekterades genom att endast handskrivna anteckningar användes.

⁹ FOI bildades 2001 som en sammanslagning av Försvarets Forskningsanstalt (FOA) och Flygteknisk Forsöksanstalt (FFA).

Intervjuerna inleddes med en presentation av författarnas bakgrund och uppgift. Därefter fick respondenten tillfälle att fritt berätta vad han/hon bedömde som intressant för studien. Om intressanta spår upptäcktes ställdes kompletterande frågor under intervjuens gång. Avslutningsvis ställde författarna frågor där det verkade föreligga behov av ytterligare förtydliganden. Det finns en risk att den som ställer frågorna styr den som intervjuas i enlighet med i förväg bestämda antaganden, varför författarna har försökt att välja frågor som är öppna till sin natur och inte pressar respondenten att svara i enlighet med en förutfattad bild av situationen.

Intervjuerna har gett information där rapporter och skriftliga dokument varit otydliga eller ofullständiga. Samtidigt har de ofta utgjort grunden för vidare undersökningar och gett förslag på andra för författarna intressanta personer att ta kontakt med. Stora delar av analysen bygger på en kombinerad av intervjumaterial, där det är svårt eller omöjligt att direkt härleda slutsatserna till en specifik person eller uttalande.

3.2.4 Litteraturstudie/Rapporter

Litteraturstudien fokuserade på såväl teoretiska ansatser som för författarna intressant beskrivning av empiri. De mer generella teoretiska ansatserna hittades oftast i bokform samtidigt som mer specifik teori samt fallstudier allt som oftast återgavs i artikelform. Litteratursökningen genomfördes med hjälp av framförallt tre tekniska hjälpmedel; Googles sökmotor¹⁰, Scholar Google, en sökmotor för att hitta vetenskapliga publikationer¹¹, samt KTH:s sökmotor för samsökning i vetenskapliga databaser¹². De flesta träffarna återfanns inom databasen Emerald Insight¹³ som författarna har tillgång till via KTH. Förutom den litteratursökning som skedde med relevanta sökord användes till stor del referenser i de rapporter och böcker som redan lästs. Ofta gav dessa inte bara uppslag till ny litteratur utan även nya intressanta ämnesområden.

Om den teoretiska studien karaktäriserades av litteratur i bok- eller artikelform bestod studien av empirin till stor del av rapporter från Försvarmakten, FOI samt FMV. Utöver detta har ett stort antal dokument från det interna nätverket som inte förelegat i rapportform utan i form av arbetskopior, presentationer med mera lästs. Denna sökning har utan tvekan varit den svåraste eftersom dokumenten inte varit upplagda i en enkelt sökbar struktur, samt ofta saknat beskrivande filnamn. Det bör dock poängteras att såväl rapporterna som dokumenten ofta gett värdefulla uppslag till kontaktpersoner och vidare fördjupning.

¹⁰ <http://www.google.com>

¹¹ <http://scholar.google.com>

¹² <http://focus.lib.kth.se/login?url=http://www.libris.kb.se/samsok/>

¹³ <http://www.emeraldinsight.com>

3.3 Validitet och reliabilitet

Att en studie eller en mätning har hög reliabilitet innebär att samma resultat fås om proceduren görs om från början. Att validiteten är hög innebär att ett ändamålsenligt resultat erhålls av studien. Hög validitet förutsätter hög reliabilitet. Om inte samma konsekvenser kan observeras när ett försök upprepas under identiska betingelser, går det ju inte att lita på experimentet eller som i detta fall studien.

Reliabiliteten i studien torde vara hög eftersom arbetet har präglats av systematik. För att hålla reda på det nätverk av personer som vuxit fram har författarna bland annat fört bok över vilka personer de träffat, när man träffat dem, vilken roll de spelar i sammanhanget samt deras kontaktuppgifter. Dessutom har författarna på samma sätt fört bok över de personer som varit intressanta för studien, men som av olika skäl inte kunnat bidra. De intervjuer som genomförts har varit baserade på väl förberedda frågor och förts utefter en och samma medvetna struktur. Resultaten av dessa intervjuer samt av vissa längre samtal har sedan sammanfattats, datumstämplats och katalogiserats för att öka spårbarheten. Det som kan tala emot reliabiliteten är det faktum att det insamlade materialet vida överstiger det som återges i rapporten, vilket betyder att en i viss mån subjektiv selektion ägt rum.

Validiteten hade kunnat vara ett problem, särskilt med tanke på att frågeställningen i början av studien inte var fastställd. Detta har dock författarna löst genom att ofta återkoppla sina tankar till handledarna samtidigt som man stämmer av med litteraturen. Under arbetets gång, när den samlade kunskapen inom området växt och i viss mån överstigit handledarnas, har författarna sett sig tvungna att med regelbundna mellanrum stanna upp och kritiskt granska om det aktuella fokusområdet verkligen är relevant och om det passar in i helheten. Dessa tillfällen har ibland yttrat sig i längre diskussioner men oftast i så kallad brainstorming och har resulterat i en ständig omstrukturering av såväl rapportens form som inriktning.

Något som till viss del skulle kunna tala emot validiteten i rapporten är att författarna inte kunnat använda sig av en hård källkritik. För att forskningen ska vara meningsfull har man sett sig tvungna att lita på såväl det skriftliga som det muntliga material som samlats in från Försvarsmakten, material som vanligtvis saknar referenslistor och metodbeskrivningar. Anledningen är att den organisation författarna befunnit sig i är alltför stor för att individen själv ska kunna få en bild av den och att det inte funnits någon direkt anledning att misstro interna källor. Enbart när det handlat om uppenbara värderingsyttringar har författarna antagit ett mer kritiskt förhållningssätt.

Källkritiken mot externa källor ses som tillräckligt hård eftersom den absoluta merparten kommer från välkända vetenskapliga artikeldatabaser samt böcker från inom ämnesområdet välkända författare. Det finns dock ett undantag. För att skaffa en överblick inom för författarna helt eller delvis okända ämnesområden liggandes i periferin för uppgiften har i vissa fall källor på Internet såsom till exempel Wikipedia använts. Eftersom Wikipedia och jämförbara källor inte är att anse som helt pålitliga har författarna dock valt att bekräfta stora delar av denna information genom bland annat Nationalencyklopedin. Sökorden har dessutom varit av den karaktären att resultaten torde vara väl uppdaterade. Wikipedia innehåller vidare en kommentarfunktion där registrerade medlemmar har möjlighet att ge synpunkter på innehållet. Använt material har inte haft några anmärkningar. Dessa sökningar har dock till största del haft en vägledande funktion och dessutom utgjort en försvinnande liten del av källmaterialet. Sammanfattningsvis anser författarna att såväl validitet som reliabilitet kan anses ligga på en adekvat nivå.

3.4 Metodologi

När man studerar ett problem kan man göra detta ur många olika perspektiv och på många olika sätt. Inom litteraturen har man samlat dessa i två huvudsakliga metoder. Den kvalitativa metoden syftar till att ge en helhetsbeskrivning och därmed en djupare förståelse för studieobjektet och karaktäriseras av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras. Analysen sker i växelverkan och inte enbart människors handlingar undersöks utan även handlingarnas innebörd. Den kvantitativa metoden bygger på systematisk insamling av kvantifierbar data som sedan sammanställs och bildar grunden för analyser som jämförs mot testbara hypoteser. Till skillnad från kvalitativ metod studeras stora populationer med krav på representativa urval och studien karaktäriseras av en stor grad av formalitet.¹⁴

Alvesson och Sköldberg (1994) ser skillnader bland annat i standardiseringsgrad med kvalitativ metod som minst standardiserad och perspektiv där kvalitativ metod utgår från studiesubjektens perspektiv när kvantitativa studier mer utgår från forskarens idéer om vad som ska stå i centrum. De anser att man först bör bestämma problemet och sedan bestämma metoden och därför kan man inte behandla detta val abstrakt. Förvisso förespråkar Alvesson och Sköldberg den kvalitativa forskningen på grund av att den tillåter en mer mångtydig tolkningsmöjlighet men de anser att kvantitativ metod kan ha samma resultat om man kan undvika att betrakta kvantitativa resultat som *"entydiga och robusta avspeglingar av verkligheten"*.

Författarna har valt att arbeta enligt kvalitativ metod eftersom studien just syftar till att ge en helhetssyn samt en djupare förståelse för ämnet. En kvantitativ metod hade dessutom varit ytterst svår att genomföra med tanke på att författarna dels inte hade kunskapen om vilka samband som eftersöks samt att ämnet erfarenhetshantering till stor del är av icke-kvantifierbar natur. Därmed torde tillgången till kvantifierbar data vara tämligen torftig och ganska intetsägande. Kravet på ett representativt urval hade dessutom starkt kunnat ifrågasättas på grund av den relativt lilla population som kunnat studeras.

¹⁴ Stycket bygger på information från Nationalencyklopedin.

3.5 Arbetsgång

För att kunna besvara frågeställningen började författarna utforskningarna från ett så brett perspektiv som möjligt för att stegvis upptäcka och närma sig de områden på detaljnivå som hade starkast koppling till frågeställningen. Naturligast föreföll att börja studera de två komponenterna i frågeställningen, internationella insatser samt erfarenhetshantering. För att inte komma fram till rekommendationer som är omöjliga att implementera utan alltför vittgående och kostsamma förändringar studerades först de begränsningar som erfarenhetshantering måste anpassa sig till. Därmed fastslogs en yttre ram för studien samtidigt som författarna gavs uppslag för vilken inriktning studien kan få.

Genom att ta reda på hur lång tid samt i hur stor omfattning arbete kring system för erfarenhetshantering skett inom Försvarsmakten, och särskilt de internationella insatserna, fick författarna en historisk kontext men även en uppfattning om komplexitetsnivån. Det parallella arbetet med teoristudien gav en koppling till angränsande ämnesområden, och därmed ett bredare sammanhang. Vissa intressanta kopplingar blev tydliga först när rapporten skrevs.

Det insamlade materialet, teori såväl som empiri, strukturerades sedan för att möjliggöra en tydlig presentation av det och för att underlätta analysen. Författarna gjorde sedan en första övergripande analys av såväl teoretiskt samt empiriskt material och kom fram till en egen modell som fick tjäna som bas för den mer detaljerade analysen. Studien avslutades med att knyta samman analysdelarna till en helhet och presentera ett förslag till vidare arbete.

4 TEORETISK BAKGRUND

Den teoretiska bakgrunden syftar till att ge en introduktion och en förståelse för området erfarenhetshantering samt förmedla den teori som är nödvändig för att analysera det studerade materialet. Kapitlet börjar med att definiera och förklara de begrepp som krävs för att få en tillräcklig god bild av lärande, följt av det smalare ämnesområdet Knowledge Management. I takt med att komplexiteten ökar har författarna försökt att dra paralleller till angränsande relevanta ämnesområden samt att koppla teorier till varandra. De första två avsnitten följs av en beskrivning av den Lessons Learned-process som föreslagits av FOI med en kort förklaring av processtegen. Kapitlet avslutas med en sammanställning av faktorer som enligt litteraturen hämmar Knowledge Management.

4.1 Allmänt om lärande

För att uppnå en tillräcklig grad av konsekvens vid genomgången av lärande avser författarna klargöra de begrepp som ingår i ämnesområdet. Författarna har valt att först presentera inom litteraturen kända definitioner av respektive begrepp följt av en diskussion och ett ställningstagande för någon av dessa. Detta förfarande ger en inblick i eventuella skiljaktigheter inom teorin och möjliggör egen reflektion samtidigt som en tydlig begreppslig referensram för rapporten byggs upp.

4.1.1 Erfarenheter

Litteraturen ger inte en entydig definition av begreppet erfarenhet, framförallt inte av praktisk nytta för denna rapport. Enligt Nationalencyklopedin betyder dock en erfarenhet att *"ha utövande av ngn (praktisk) verksamhet bakom sig"* eller *"ha upplevt ngt"* såväl som *"om händelse, upplevelse e.d. som gör ngn erfaren"*. I vardagligt tal brukar man mena *"på regelmässig verksamhet eller sinnesiakttagelse byggande kunskap eller färdighet"*. Begreppet erfarenhet bygger på verbet *erfara*, som enligt Nationalencyklopedin betyder *"genom egen upplevelse bli medveten om ngt sammanhang e.d."* alternativt *"få kunskap om"*.¹⁵

Definitionerna av erfarenhet låter påvisa att det handlar om någon sorts upplevelse eller verksamhet som har påverkat personen eftersom denne har blivit *"erfaren"* och medveten om något sammanhang. Definitionerna antyder också att man genom att få en erfarenhet även får kunskap om något. Förutom själva processen för att komma till denna kunskap kan begreppet även användas för den genom erfarenhet vunna kunskapen. Författarna ämnar dock inte fördjupa sig i detta område utan väljer att här använda erfarenhet som en *form av kunskap som bygger på iakttagelse eller färdighet*.

4.1.2 Kunskap

Kunskapsbegreppet i denna studie baseras inte på epistemologiska studier. Definitionen har istället valts utifrån ett praktiskt perspektiv för att stödja besvarandet av frågeställningen. Nedan presenteras ett axplock av de definitioner som anges inom litteraturen:

¹⁵ Nationalencyklopedin, www.ne.se (2006-11-28)

Tabell 1. Definition av kunskap¹⁶

Upphovsman	Definition av kunskap
Woolf et Marriam (1990)	<i>Knowledge is organized information applicable to problem solving.</i>
Turban (1992)	<i>Knowledge is information that has been organized and analyzed to make it understandable and applicable to problem solving or decision making.</i>
Sowa (1984)	<i>Knowledge encompasses the implicit and explicit restrictions placed upon objects (entities), operations, and relationships along with general and specific heuristics and inference procedures involved in the situation being modeled.</i>
Wiig (1993)	<i>Knowledge consists of truths and beliefs, perspectives and concepts, judgments and expectations, methodologies and know-how.</i>
Van der Spek et Spijkervet (1997)	<i>Knowledge is the whole set of insights, experiences, and procedures that are considered correct and true and that therefore guide the thoughts, behaviors, and communications of people.</i>
Beckman (1997)	<i>Knowledge is reasoning about information and data to actively enable performance, problem solving, decision-making, learning, and teaching.</i>

En kombination av Turbans och Beckmans definitioner passar rapportens referensram bäst och kunskap definieras därför som *"information som organiserats och analyserats för att göras förståelig och applicerbar och för att aktivt möjliggöra problemlösning samt beslutsfattande."*

Förutom att beskriva vad kunskap är kan man även skilja på olika typer av kunskap och för detta myntade Polanyi (1966) begreppen *explicit* och *implicit* (eng. = tacit) kunskap. Den slags kunskap som kan överföras eller sammanställas verbalt kallas explicit och går alltså med relativt lätta medel att skilja från personen som innehar den. Den explicita kunskapen har sin motpol i den implicita som är svår att överföra från individen, eftersom den inte med enkelhet kan verbaliseras. Implicit kunskap kan däremot överföras genom learning-by-doing eller genom observation av någon som redan bemästrar en disciplin, ett så kallat mästar-lärlingförhållande.

Kunskap kan vidare ordnas in i en hierarki. Detta kan göras på många olika sätt, men den grundläggande kategoriseringen brukar basera sig på begreppen *data*, *information* och *kunskap*. Denna indelning stöds av bland annat Alter (1996), Tobin (1996), van der Spek et Spijkervet (1997) samt Beckman (1997):¹⁷

¹⁶ Liebowitz (1999).

¹⁷ Liebowitz (1999).

- *Data*
Data utgörs av oorganiserade fakta, bilder och ljud.
- *Information*
När data interpreteras och ges en mening bildar det information. Man kan därmed säga att information är formaterad, filtrerad och summerad data.
- *Kunskap*
När information leder till handling och appliceras bildar den kunskap. Kunskap visar sig som instinkter, idéer, regler och procedurer som leder handling och beslut.

Indelningen illustrerar att det finns en skillnad mellan fragmentarisk osorterad fakta och kunskap. Notera att författarna använder sig av den första, något bredare definitionen av kunskap som kräver att informationen skall vara applicerbar, men inte att den skall vara applicerad!

4.1.3 Bildande av kunskap och kunskapsöverföring

En av de idag vanligaste modellerna som beskriver bildande av kunskap och kunskapsöverföring är formulerad av Nonaka (1994). Den ursprungliga modellen baseras på Polanyis begreppspär implicit och explicit kunskap och bygger på antagandet att kunskap skapas genom omvandling mellan dessa. De fyra olika möjligheterna till detta har kallats Socialisering, Externalisering, Kombineringsfasen samt Internalisering.

- *Socialisering* innebär överföring av implicit kunskap till implicit kunskap. Kunskap överförs i denna fas genom övning och observation snarare än genom verbala medel.
- *Externalisering* innebär överföring av implicit kunskap till explicit kunskap. Den implicita kunskapen görs om till explicit genom exempelvis analogier, hypoteser och metaforer vilka kan förmedla bakomliggande idéer.
- *Kombineringsfasen* går ut på att den explicita kunskapen formas om till mer komplicerad explicit kunskap. Ett exempel på kombinerings skulle kunna vara sammanställning av information i olika rapporter till mer komplex kunskap.
- *Internaliseringsfasen* innebär att explicit kunskap omvandlas till implicit. När kunskapen integrerats i individens kunnande och inte längre är föremål för reflektion är internaliseringsfasen över.

Nonaka poängterar att alla dessa tillstånd förvisso kan rendera ny kunskap men att man för att skapa organisatorisk kunskap måste få till stånd en växelverkan mellan explicit och implicit kunskap. Detta sker vid externaliseringen och internaliseringen. Därmed bildas, anser Nonaka, en spiral med alla fyra moment som förstärks i takt med att fler och fler aktörer involveras i interaktionerna och sprider kunskapen från individen till gruppen och sedan till högre och högre nivåer inom organisationen.

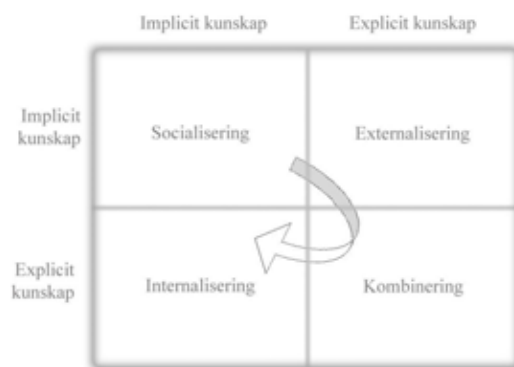


Fig 3. Nonakas modell för kunskapsöverföring

Modellerna för skapandet av individuell och organisatorisk information har i senare litteratur av Nonaka slagits ihop till den så kallade SECI-modellen. Namnet är en akronym tänkt att belysa idén med spiralen men implicerar även att denna process löper medurs samt att den inte kan hoppa över socialiserings- och/eller kombineringsstegen. Författarna föredrar dock att anamma en kritisk hållning till spiralen av just denna anledning.

Nonaka, Toyama och Konno (2000) anser vidare att bildande av kunskap kräver en fysisk kontext. Denna fysiska kontext kallad *Ba* är platsen där information interpreteras för att bli kunskap. *Ba* är inte nödvändigtvis en fysisk plats utan bör snarare ses som ett koncept som förenar det fysiska rummet såsom kontoret, det virtuella rummet såsom e-post samt det mentala rummet såsom delade ideal.

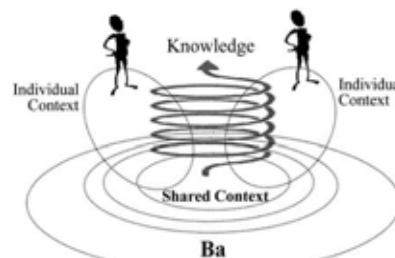


Fig 4. Nonakas modell för *Ba* som gemensam plattform.

4.1.4 Kompetens

Begreppet kompetens figurerar ofta tillsammans med kunskapsbegreppet och kan anses vara närbesläktat. Haglund och Ögård (1995) definierar kompetens som "*en funktion av kunskap och övning*", se Fig 5. De anser att individens totala kompetens består av tre lika viktiga komponenter:

- *Yrkeskompetens* i form av specialistkunskap, den som oftast associeras med "kompetens"
- *Relationskompetens* i form av samarbete, lagspel och förmåga att kommunicera (social kompetens, författarnas anmärkning)
- *Lärandekompetens* som grunden för hur man som individ lär sig och därmed betar sig.

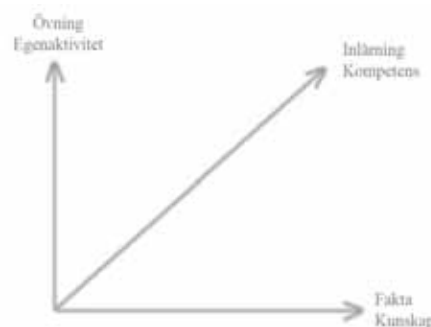


Fig 5. Kompetens som funktion av kunskap och övning.

Ellström (1992) ser kompetens som "*en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext*". Denna förmåga delas vidare upp i:

- *Psykomotoriska faktorer* - perceptuella och manuella färdigheter
- *Kognitiva faktorer* - olika typer av kunskaper och intellektuella färdigheter
- *Affektiva faktorer* - viljemässiga och känslomässiga handlingsförutsättningar
- *Personlighetsfaktorer* - handlingsförutsättningar relaterade till personlighetsdrag
- *Sociala faktorer* - olika sociala färdigheter

Kompetens är alltså enligt båda resonemangen bundet till en specifik individ och innehåller kunskap som en byggsten. Ellströms (1992) definition antyder att kompetens är situations- och uppgiftsrelaterat medan Haglund och Ögårds (1995) definition inte gör denna klara distinktion. Ellström har även utvecklat en kompetensmodell som förklarar sambandet mellan kompetens och det närliggande begreppet kvalifikation. Kvalifikation flyttar fokus från individen och olika individuella attribut till uppgiften och de krav som den ställer på individen. Därmed länkas den individuella kompetensen till en praktisk användning.

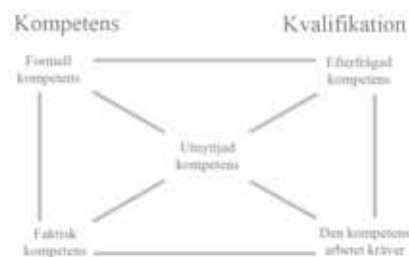


Fig 6. Ellströms kompetensmodell.

Ellströms (1992) begrepp kan förklaras enligt följande:

- *Formell kompetens* - den kompetens som förvärvats genom formell utbildning och som kan dokumenteras med betyg, intyg, diplom eller dylikt.
- *Faktisk kompetens* - den reella kompetensen som även inkluderar resultat av informellt lärande samt olika former av icke-formell utbildning.
- *Efterfrågad kompetens* - de av arbetsgivaren efterfrågade formella kvalifikationerna.
- *Den kompetens arbetet kräver* - den faktiska kvalifikation som är nödvändig för att genomföra uppgiften.
- *Utnyttjad kompetens* - den kompetens som individen objektivt använder i utförandet av sitt arbete.

Ellström (1992) drar slutsatsen att om de föreskrivna och/eller faktiska kompetenskraven är högre än den faktiska kompetensen krävs kompetensutveckling. Om det omvända förhållandet existerar föreligger istället ett behov av kompetensutnyttjande.

4.1.5 Individuellt lärande

Individuellt lärande kan generellt sett delas in i tre olika teoretiska skolor. *Behaviorismen*, som dominerat under större delen av 1900-talet, stammar från psykologin med John B. Watson, Ivan Pavlov och Burrhus F. Skinner som förgrundsfigurer. Enligt denna uppfattning finns en stark koppling mellan stimuli och återkoppling. Lärande sker när beteenden förstärks eller försvagas som en följd av yttre belöningar och/eller bestraffningar. *Kognitivismen* ifrågasätter behaviorismens fokusering på mätbara beteenden till fördel för hur minnet fungerar. Denna skola hör till kognitionsvetenskapen som avhandlar hur människans hjärna fungerar som informationshanterare och bygger på bland annat Max Wertheimers, Wolfgang Köhlers och Kurt Koffkas verk. Enligt kognitivismen sker lärande när information förs över från kort- till långtidsminnet. *Konstruktivismen*, där psykologen Jean Piaget räknas som en förgrundsfigur, har under senare år blivit alltmer inflytelserik och söker beskriva hur lärande sker, oavsett situation. Enligt denna uppfattning konstruerar individen sin egen bild av verkligheten. Lärande sker antingen genom att kunskap assimileras till den befintliga verklighetsbilden eller genom en anpassning av den befintliga verklighetsbilden i enlighet med de nya kunskaper individen tillskansat sig.¹⁸

Beroende på sammanhang har de olika skolorna sina fördelar. Behaviorismens synsätt kan användas inom till exempel strategistyrningssystem när man vill förstärka beteenden som gagnar organisationen och försvaga beteenden som hämmar den. Kognitivismen och konstruktivismen ses dock av författarna¹⁹ som mer komplexa former av lärande eftersom de inbegriper en förståelse för vad man lärt sig och sätter större fokus på kunskapsbegreppet. Konstruktivismens synsätt lämpar sig bäst när man försöker förklara lärande utifrån Nonakas (1994) modell där internaliseringen innebär det slutgiltiga lärandesteget, ett anammande av kunskap som en del av verklighetsbilden. Därmed blir förhoppningsvis även författarnas

¹⁸ Stycket bygger på information från Nationalencyklopedin, www.learntech.se (2006-11-13) samt www.wikipedia.org (2006-11-13) med sökorden "learning theory" samt vidare länkar.

¹⁹ Författarna till detta examensarbete.

definition av kunskap klarare. För att räknas som kunskap måste informationen ha analyserats och organiserats, så att den blir förståelig och applicerbar och en del av verklighetsbilden och därmed möjliggör problemlösning, beslutsfattande och lärande.

4.1.6 Organisatoriskt lärande och lärande organisationer

Den definition av kunskap som författarna använder begränsar inte kunskap och lärande till individen utan medger kunskap och lärande på organisatorisk nivå. Denna syn återfinns väl spridd inom litteraturen, även om den är omdiskuterad av bland annat Weick och Simon²⁰. Koulopoulos och Frappolo²¹ anser till och med:

"Knowledge is a human function. It originates and resides in a human being. In that sense, it is a misnomer to say that we can manage knowledge."

Koulopoulos och Frappolo

På grund av den sistnämnda tesen, som skulle göra denna studie meningslös, har författarna inriktat studien på andra forskare med en större tilltro till organisatorisk kunskap. Bhatt (2002) anser förvisso att individuell kunskap och organisatorisk kunskap är distinkta begrepp men samtidigt ömsesidigt beroende. Den omfattning som individer kommunicerar med varandra bestäms av uppgifternas komplexitet och organisationens kultur. Det är först när uppgifter blir komplexa och kräver integration och expertis från flera tvärvetenskapliga ämnesområden som individer måste nå ett högre plan av interaktion. Genom att ha en gemensam bas för antaganden och analytiska ramverk kan individer tillsammans lösa komplexa problem som omfattar hela organisationen. Bhatt har utvecklat en fyrfältsmodell för relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap med uppgiftens och interaktionens art som axlar. Dessa kan sägas motsvara uppgiftens komplexitet respektive organisationens kultur och återfinns i ytterligare en modell som ger förslag på strategier för respektive situation.

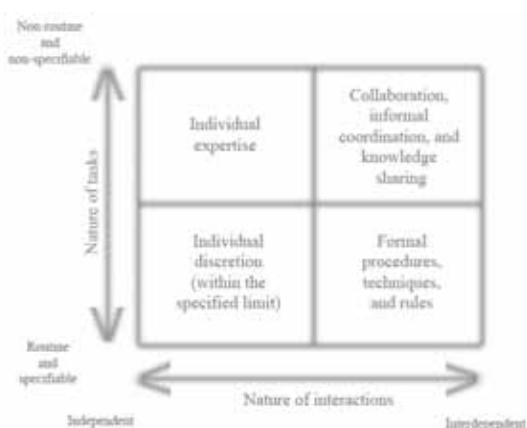


Fig 7. Relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap

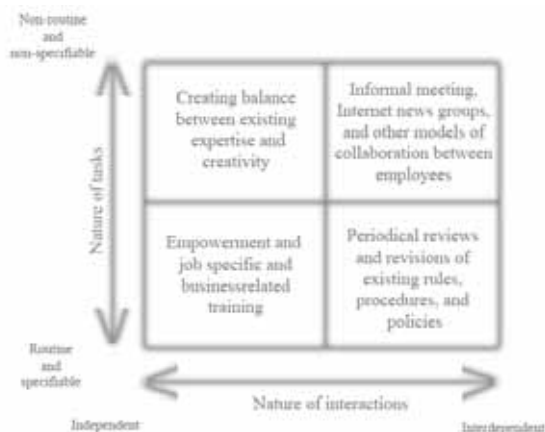


Fig 8. Knowledge Management-strategier.

²⁰ Bhatt (2002).

²¹ Braf (2000).

Begreppet organisatoriskt lärande har en stark koppling till begreppet lärande organisationer²². Haglund och Ögård (1995) anser en lärande organisation vara en organisation som till övervägande del består av lärande individer i samverkan. Detta uppstår då ett ständigt utvecklingsarbete inom hela organisationen uppnås och *"bygger i hög grad på förmågan till lagarbete i gruppen, inom enheten och inom hela företaget"* (sidan 53). Modellen i Fig. 9 visar de enligt Haglund och Ögård viktigaste byggstenarna för att skapa en lärande miljö.



Fig 9. Komponenterna som skapar en lärande organisation.

En enkel distinktion mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande görs av Nonaka (1994) som anser att organisatoriskt lärande kräver alla fyra steg i modellen för individuellt lärande (författarna använder här en behavioristisk tolkning av lärande och likställer det därmed med adderandet av nybildad kunskap).

"Organizational knowledge creation, as distinct from individual knowledge creation, takes place when all four modes of knowledge creation are "organizationally" managed to form a continual cycle."

Nonaka (1994)

4.1.7 Institutionellt minne

Ett centralt begrepp inom lärande på organisationsnivå är institutionellt minne. Med detta avses individer eller system där för organisationen central kunskap om arbetssätt, tidigare erfarenheter med mera lagras. I de flesta organisationer fungerar vissa nyckelindivider som institutionellt minne. Samtidigt finns i de flesta av dessa en strävan att komma bort från beroendet av individer och överföra deras kunskande till olika typer av kunskapsbanker. Begreppet kan sägas vara synonymt med begreppet organisatoriskt minne som Eric W. Stein har definierat såsom:

"Organizational memory is the means by which knowledge from the past is brought to bear on present activities, thus resulting in higher or lower levels of organizational effectiveness."

Eric W. Stein

Enligt denna definition kan institutionellt minne både härröra till kunskap hos individer och till ett IT-system där erfarenheter och kunskap som kodifierats lagras.

4.1.8 Single-loop learning och double-loop learning

Argyris och Schön²³ har formulerat en modell för organisatoriskt lärande som gör en åtskillnad mellan vad de kallar *single-loop learning* och *double-loop learning*. Lärandet inom ramen för den enkla loopen utgör det lärande som är vanligast inom organisationen. Det

²² För vidare diskussion huruvida begreppen kan användas synonymt, se Braf (2000).

²³ Återfinns bland annat i Argyris (1999).

innebär att upptäckter och misstag görs, men att de tolkas inom ramen för de föreställningar om verkligheten som råder i organisationen. Lärandet i den dubbla loopen innebär att organisationen ändrar på fundamentala antaganden om hur verkligheten fungerar och vad som är viktigt för organisationen. Double-loop learning är således någonting betydligt mer fundamentalt än den lärandeprocess som präglar organisationsmedlemmarnas vardag. Argyris (1999) förklarar single-loop learning med en termostat som ska hålla temperaturen i ett rum på en behaglig nivå. Termostaten är programmerad att hålla temperaturen på en i förväg specificerad nivå och detta ifrågasätts inte av termostaten. Double-loop learning hade inneburit att termostaten ifrågasätter ordern.

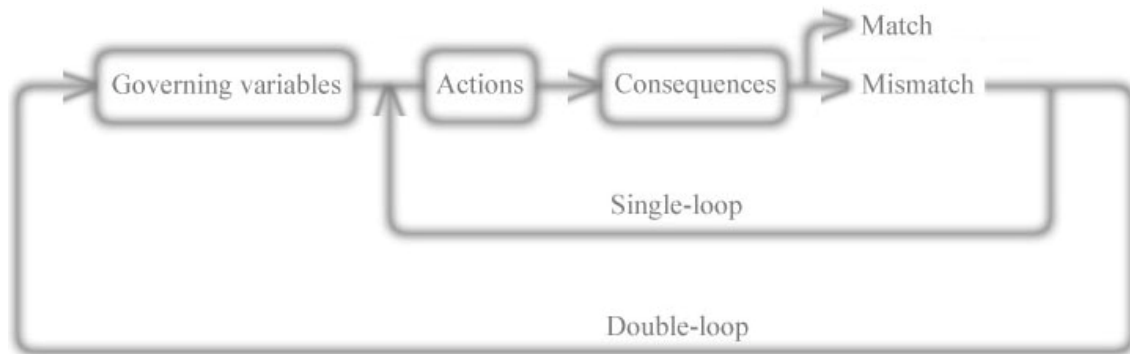


Fig 10. Single-loop och double-loop learning.

4.2 Knowledge Management

Knowledge Management (KM) betyder direkt översatt kunskapshantering. Begreppet erfarenhetshantering används dock i rapporten parallellt med KM-begreppet och baseras på samma teorier eftersom författarna ser skillnaden som marginell. Erfarenheter definieras som kunskap byggd på iakttagelse och färdighet (se definitionen ovan) och anses därmed vara kopplade till personlig förnimmelse till skillnad från kunskap generellt som inte nödvändigtvis har denna personliga aspekt. Eftersom syftet med kunskapshantering ytterst är att sprida kunskapen och därmed göra användandet av den operativ försvinner dock denna problematik.

Knowledge management handlar om att med olika medel institutionalisera lärandet i en organisation och utveckla verktyg och/eller mötesplatser genom vilka information kan lagras och vid behov plockas fram, för att internaliseras hos individen. Även om det ofta är lätt att identifiera exempel på verktyg och metoder inom Knowledge Management, såsom IT-verktyg och seminarieverksamhet, har själva begreppet visat sig vara svårt att definiera och ringa in på ett entydigt sätt. Forskare inom området använder olika, men närliggande definitioner.

Tabell 2. Definitioner av Knowledge Management²⁴

Upphovsman	Definition av Knowledge Management
Quintas et al. (1997)	<i>KM is to discover, develop, utilize, deliver, and absorb knowledge inside and outside the organization through an appropriate management process to meet current and future needs.</i>
Allee (1997) Davenport (1998) Alavi and Leidner (2001)	<i>KM is managing the corporation's knowledge through a systematically and organizationally specified process for acquiring, organizing, sustaining, applying, sharing and renewing both the tacit and explicit knowledge of employees to enhance organizational performance and create value.</i>
Gupta et al. (2000)	<i>KM is a process that helps organizations find, select, organize, disseminate, and transfer important information and expertise necessary for activities.</i>
Bhatt (2001)	<i>KM is a process of knowledge creation, validation, presentation, distribution and application.</i>
Holm (2001)	<i>KM is getting the right information to the right people at the right time, helping people create knowledge and sharing and acting on information.</i>
Horwitch and Armacost (2002)	<i>KM is the creation, extraction, transformation and storage of the correct knowledge and information in order to design better policy, modify action and deliver results.</i>

Framgångsrika organisationer har utmärkt sig genom miljöer som uppmuntrar till lärande och organiserat kunskapssamlande. Organisationer såsom Matsushita och 3M utgör väl kartlagda exempel på hur organiserat kunskapssamlande och medvetna ansatser för att skapa miljöer där

²⁴ Kanagasabapathy, Radhakrishnan och Balasubramanian (2006).

lärande uppmuntras, framgångsrikt kan tillämpas.²⁵ Ett betydande forskningsunderlag stöder tesen att organisationer som är skickliga på att samla in, bevara och vid behov sprida kunskap till rätt personer har ett betydande försprång gentemot konkurrenter och att de har större chanser att uppnå sina mål. Medvetna satsningar på kunskaps- och erfarenhetshantering är idag legio inom större organisationer och KM har kommit att bli en etablerad akademisk disciplin. Den viktigaste anledningen torde vara informationsteknologins framväxt, som väsentligen förenklar effektivt KM, samt en alltmer viktig roll för immateriella värden och framförallt kunskap i organisationers värdeskapande.

4.2.1 Strategier för införande av Knowledge Management

Inom litteraturen finns två huvudsakliga strategier för att arbeta med Knowledge Management. Hansen *m.fl.* (1999) benämner dessa kodifiering och personifiering.

Kodifieringsstrategin innebär att kunskap lyfts från personer och görs oberoende av dem genom att kunskapen kodifieras och lagras i databaser. Genom att kunskap förflyttas från individer till ett tekniskt system blir kunskapen oberoende av dem och finns kvar även om de lämnar organisationen.

Personifieringsstrategin handlar om att möjliggöra kommunikation av kunskap. Syftet med ett tekniskt system som är byggt enligt personifieringsstrategin är alltså inte att lagra organisationsmedlemmarnas kunskap. Istället söker den göra det lättare att hitta den eller de individer som besitter denna. Personifieringsstrategin handlar således om att möjliggöra kommunikation av kunskap, medan kodifieringsstrategin handlar om att lagra kunskapen i sig.²⁶

Trots att dessa strategier kan ses som ömsesidigt uteslutande finns det de som ser dem som komplement till varandra. Gammelgaard och Ritter (2005) har utvecklat en fyrfältsmodell som beskriver vilka medel som bör användas för att återföra kunskap från organisationen till individen beroende på hur starkt respektive strategi har tillämpats.

I modellen står Individuellt minne (*individual memory*) för den enklaste kunskapsåterföringen med en isolerad återföringsprocess baserad på enbart individuellt minne. Gammelgaard och Ritter exemplifierar detta med de experter som enbart förlitar sig till sitt personliga minne utan vare sig personliga nätverk eller databaser. Databaser tillåter åtminstone teoretiskt alla medlemmar inom organisationen att tillgodogöra sig liknande kunskap från det organisatoriska minnet. Alvesson och Kärreman²⁷ menar dock att kunskapsarbetarens roll riskerar att marginaliseras. Det Sociala kapitalet (*social capital*) uppstår som ett resultat av alla förbindelser mellan medlemmarna i en organisation, och kan sägas vara det värde som uppstår som en följd av dessa relationer. En personifieringsstrategi ämnar stärka dessa förbindelser och därmed öka det sociala kapitalet. Om en hög nivå av såväl



Fig 11. Medel för att återföra kunskap utefter strategival.

²⁵ Davenport och Prusak (1998).

²⁶ Hansen *m.fl.* (1999).

²⁷ Återfinns bland annat i Gammelgaard och Ritter (2005).

kodifieringsstrategi som personifieringsstrategi används samtidigt föreslår Gammelgaard och Ritter bildandet av virtuella intresseforum (*virtual communities of practice*).

"Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis."

Gammelgaard och Ritter (2005)

Denna definition av intresseforum har en stark koppling till Nonaka, Toyama och Konnos (2000) Ba-begrepp. Dessa likheter påtalas i deras text men samtidigt poängteras att en Ba har långt mer flytande gränser än intresseforum som begränsas av sin historia, uppgift och kultur. Nonaka, Toyama och Konnos inbegriper Ba dock den virtuella och mentala aspekten vilket är just de kvaliteter som uppstår inom Gammelgaards och Ritters virtuella intresseforum. Ett exempel²⁸ på ett väl fungerande virtuellt intresseforum anses vara utvecklingen av operativsystemet Linux där tusentals frivilliga, åtskilda såväl geografiskt som organisatoriskt, har samarbetat via Internet.

Gammelgaard och Ritter argumenterar med hjälp av andra författare för att en kontextuell klyfta (*contextual gap*) kan uppstå vid överföring av information. Sändaren skriver text så att den är meningsfull utefter sitt eget sammanhang samtidigt som mottagaren avkodar den utefter sitt sammanhang och sin situation. Dessa kontextuella klyftor beror på faktorer som ålder, kön, social position, religion och politisk övertygelse, men avståndet kan minskas med hjälp av en delad kontext och frekvent kommunikation mellan sändaren och mottagaren samt att kontextuell bakgrundsinformation inkluderas vid sparandet av kunskap. Detta är viktigt eftersom den som skapat dokumentet kan ha lämnat organisationen eller kan vara okänd för läsaren.

Virtuella intresseforum anses enligt Gammelgaard och Ritter ge den kontextuella bakgrundsinformation samt frekventa kommunikation som stävjar bildandet av kontextuella klyftor. De rekommenderar större organisationer att kopiera den struktur som återfinns inom vetenskapliga intresseforum samtidigt som de bör se över sin nuvarande kunskapsöverföring. De anser sig även ha visat att företag tenderar att överbetona en strategi och glömma bort den andra.

4.2.2 Informationsteknologins roll

Trots att man idag inser att enbart en implementering av IT-system inte räcker för bra resultat inom KM räknas IT fortfarande som en av de huvudsakliga möjliggörande faktorerna. Informationsteknologi har länge haft en framträdande roll inom studier om KM. Enligt Carrillo, Anumba och Kamara (2000) kan detta bero på den stora framväxten av *Knowledge Based Systems* (KBS) under 80-talet som därigenom påverkat den tidiga forskningen. Dessa system härstammar från utvecklingen av artificiell intelligens och har automatisk tolkning av kodad kunskap som mål²⁹. Applikationer av mer praktisk natur kan återfinnas som bland annat specialanpassad reklam där virtuella "*agenter*" lär sig vad användaren är intresserad av.

En närliggande disciplin kallas för *Knowledge Management Systems* (KMS) och har sina rötter i utvecklingen av de kraftfulla sökmotorerna för Internet. Skillnaden mot KBS är att

²⁸ Lee & Cole, beskrivet i Gammelgaard och Ritter (2005).

²⁹ Lee J.K. och Sohn M.M (2003).

användarna inte är virtuella agenter utan människor som söker förståelse med hjälp av interaktiva sökmekanismer. En sammanslagning av dessa discipliner anses av Lee och Sohn (2003) vara oundviklig med tanke på de fördelar som uppstår när kunskap delas mellan människor och virtuella agenter.

För att klassa ett IT-system som KMS bör det enligt Laudon och Laudon³⁰ uppfylla följande kriterier:

- Systemet måste ge stöd till hela KM-livscykeln.
- Lämpliga validerings- och autentificeringsmekanismer måste finnas inbyggda.
- Systemet måste integreras helt med existerande IT-lösningar.
- Flexibilitet och användarvänlighet är avgörande faktorer för acceptans och användande.
- Kunskapen inom systemet måste vara aktuell för att användarna ska kunna lita på systemet och för att beslut ska tas på senaste informationen.
- Systemet ska bygga på organisationens mål, kultur och processer och slutanvändarens inblandning blir därför en avgörande faktor vid utformningen och implementeringen.

Laudon och Laudon har gjort en klassificering av IT-system för kunskapshantering och delat in dessa i fyra kategorier avseende syftet:

- Bildande av kunskap
- Bearbetning av kunskap
- Delande av kunskap
- Insamling och kodifiering av kunskap

Laudon och Laudon anser att de flesta system enbart stödjer ett eller bara några av fälten och därför inte bör ses som KMS. Författarna³¹ ser en risk med denna snäva klassificering eftersom den föreskriver ett potentiellt så pass omfattande system att man redan från början avstår från att implementera det. Författarna har istället valt att fokusera på den övre halva av Laudon och Laudons matris och lyfta fram tre IT-lösningar som speciellt kan bidra till ett fungerande KMS inom dessa två fält. På så vis kan man börja utveckla ett stöd för dessa områden för att vid behov utöka systemet.

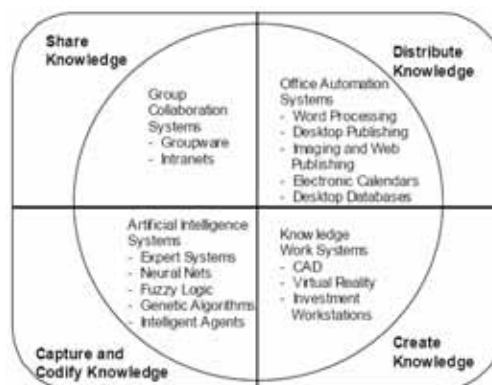


Fig 12. Laudon och Laudons fyrfältsmodell av IT-system.

Portaler

Portaler som låter organisationsmedlemmarna kommunicera med varandra via e-post, snabbmeddelanden, videokonferenser med mera förordas generellt inom teorin. Inom större organisationer är det idag brukligt att använda programvara som möjliggör intern kommunikation. Ett exempel på detta är Lotus Notes som både möjliggör kommunikation, lagring av information, telefonlistor, kalendrar med mera.³² Programvara av detta slag kan tjäna som hjälpmedel för att hantera kunskap av varierande aktualitet.

Kunskapsdatabaser

Davenport och Prusak (1998) har betonat vilken revolution informationstekniken har inneburit för möjligheterna att lagra strukturerad explicit kunskap. En kunskapsdatabas syftar

³⁰ Återges i Carrillo, Anumba och Kamara (2000).

³¹ Författarna till detta examensarbete.

³² Davenport och Prusak (1998).

till att kodifiera explicit kunskap och göra den tillgänglig för organisationens medlemmar. Kunskapsdatabaser har en tydlig koppling till kodifieringsstrategin för kunskapsöverföring.

Kompetensprofilering

Mjukvara för kompetensprofilering syftar till att lagra information om olika individers kompetens, snarare än deras kunskap i sig. En databas för kompetensprofilering kan exempelvis innehålla information om anställdas utbildning, projekt de deltagit i, tidigare anställningar med mera. IT-system för kompetensprofilering kan ses som tätt förknippade med personifieringsstrategin för kunskapsöverföring i och med att programvaran stärker relationerna mellan olika organisationsmedlemmar.

4.2.3 Prestationsmätningens roll

En metod för att implementera strategier i en organisation, och således även strategier för lärande, är att utforma system för att mäta prestationer, något som på engelska går under benämningen Management Control Systems (MCS). Den grundläggande tanken är att prestationsmätningssystemet skall få underlydande att agera på ett sätt som ligger i linje med organisationens mål. Historiskt sett har system för prestationsmätning inom den privata sektorn främst varit inriktade på att utforma och följa upp finansiella och andra tillbakablickande mått. Sedan debatten kring boken *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*³³, som kritiserade detta förhållande, har mycket hänt inom området prestationsmätning. För att implementera en strategi krävs det även framåtblickande mått som fokuserar på andra aspekter än de rent finansiella. År 1992 publicerade Kaplan och Norton sin artikel *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance* i Harvard Business Review, där de förordade ett system för flerdimensionell prestationsmätning som i svensk terminologi har kommit att benämnas balanserade styrkort (*Balanced Scorecard*). Det balanserade styrkortet utgör en metod för att formulera vad som är viktigt inom organisationen och länka dessa faktorer till varandra. I det balanserade styrkortet mäts förutom finansiella mått även perspektiv för kundnöjdhet, interna processer och tillväxt/lärande. Den grundläggande tanken att det krävs prestationsmätning i flera dimensioner är idag allmänt accepterad, även om Kaplan och Nortons ursprungliga modell långt ifrån alltid följs strikt. Den för studien intressantaste dimensionen är självfallet lärandedimensionen. Det går dock att följa upp mått som kan indikera ett nyttjande av erfarenheter och lärande. Några exempel på faktorer som nämns i litteraturen³⁴ är:



Fig 13. Ramverk för att utforma ett system för prestationsmätning.

- Tillväxt i KM-satsningens resurstilldelning.
- Tillväxt i volym, innehåll och användning av IT-system för KM.
- Sannolikheten att projektet överlever utan stöd från en enskild eller två.
- Bevis på finansiell nytta.

³³ Kaplan och Johnson (1987).

³⁴ Ursprungligen Davenport, de Long och Beers (1997).

Styrbarhets- och befogenhetsprincipen

Ett fundamentalt begrepp inom ekonomistyrning är styrbarhetsprincipen, vilken innebär att den som tilldelas en viss uppgift skall ha möjligheten påverka de parametrar enligt vilka de följs upp och utvärderas och att måste ha nödvändiga befogenheter för att kunna leva upp till målen.³⁵

4.2.4 Drivande faktorer för en framgångsrik implementering av Knowledge Management

För att få en bild av vad som inom teorin anses vara drivkrafterna bakom framgångsrika implementeringar av system för Knowledge Management presenterar författarna resultaten av tre studier där chefer med ansvar för kunskapshantering, litteratur om informationssystem inom KM samt satsningar på KM i stora organisationer har studerats. De enligt författarna viktigaste punkterna avhandlas sedan separat i korthet.

Bob Guns (1997) studie med 52 *Chief Knowledge Officers*³⁶ (CKO) i USA visar att en CKO måste kunna såväl elda på sin organisation som själv bemästra initiativ inom KM och samtidigt besitta visioner, skicklighet i att genomföra ändringar samt ha god kommunikativ och interpersonell förmåga. Respondenterna såg sju huvudsakliga utmaningar för en implementering av KM:

- Ge KM strategisk prioritering
- Bygg en kunskapsdatabas för "best practices"
- Få ledningen att stödja en lärande miljö
- Lär dem som söker information hos ställa bättre och smartare frågor vid helpdesken.
- Utveckla en processform för att hantera intellektuellt kapital
- Anskaffa information om kundnöjdhet så nära realtid som möjligt
- Globalisera KM

Argyris (1999) gör en sammanställning av både deskriptiv och preskriptiv litteratur om det han kallar för *Management Information Systems* (MIS). Han finner följande rekommendationer:

- Gör MIS mer förståeligt för högsta ledningen.
- Mer engagemang från ledningen så att de kan övertala och sälja in användandet av MIS i organisationen.
- Gör MIS så idiotsäkert som möjligt.
- Förenkla modeller och nödvändig data tills de fungerar och reducera därmed kostnader och öka användbarheten.
- Bättre utbildning av linjechefer och MIS-specialister så att de bättre förstår varandras problem.
- Designa MIS så att det tar med linjechefers kognitiva stilar i beräkningen.
- Introduktionen av MIS ska ses som en del av ett totalt organisationsutvecklingsprogram.

Artikeln *Building Successful KM projects*³⁷ utgör en genomgång av vad som karaktäriserar framgångsrika satsningar på KM inom större organisationer. Artikelförfattarna tar upp åtta faktorer som leder till framgångsrik implementering av verktyg och metoder inom KM:

- Standardiserade flexibla kunskapsstrukturer.
- Multipla kanaler för kunskapsöverföring.

³⁵ Anthony och Govindarajan (2005).

³⁶ En person med ett formellt ansvar för att KM fungerar och utvecklas.

³⁷ Davenport, de Long och Beers (1997).

- Tydlighet vad gäller syfte och språk.
- Högre ledningens uppskattning och stöd.
- Motivationsaspekter.
- Koppling till ekonomiska prestationer eller värdeskapande.
- Teknisk och organisatorisk infrastruktur.
- En kunskapsorienterad kultur.

Högre ledningens uppskattning och stöd samt strategisk prioritering

En avgörande faktor för framgångsrik implementering av KM är stöd för satsningen från överordnade. Om inte överordnade visar ett intresse för erfarenhetshantering kommer sannolikt inte heller underlydande att göra det. Ledningen bör sända ut budskap om att erfarenhetshandlingen är viktig för organisationens framgång. Ett annat tydligt sätt för ledningen att visa att denna verksamhet är viktig är att avsätta resurser för den. Med stöd från överordnade menas inte bara formella beslut utan även att de handlar på ett sätt som visar att verksamheten är viktig. Inom organisationsteori brukar detta benämnas symboliskt ledarskap.

En kunskapsorienterad kultur och lärande miljö

Kulturen är enligt Davenport m.fl. (1997) den kanske mest svårhanterliga faktorn som måste hanteras för att KM-projekt skall bli framgångsrika. Det handlar bland annat om att rekrytera intelligenta och nyfikna medarbetare, men det handlar också om att upprätthålla en god relation mellan de anställda och organisationen. Organisationens KM-initiativ måste anpassas efter rådande förutsättningar. En i övrigt decentraliserad platt organisation kommer förmodligen inte att acceptera ett koncerngemensamt KM-initiativ som bygger på top-downperspektivet.

Man får heller inte glömma de möjliga hoten mot kunskapsdelning som finns inom organisationer. Två av de starkaste anledningarna till att motverka kunskapsdelning är rädsla för att erkänna misstag samt risken att värdet av det egna kunnandet urholkas. Om kulturen inom organisationen är straffande respektive inte ger belöning vid kunskapsdelning blir det svårt att få med sig personalen. Man måste dessutom enligt Guns respondenter aktivt söka ledningens uppmärksamhet för att skapa en lärande miljö.

Enkel teknisk och organisatorisk infrastruktur

Davenport m.fl. (1997) menar att kunskapsprojekt har en högre chans att lyckas om de understöds av en bred teknisk såväl som organisatorisk infrastruktur. Den tekniska är enklast att konstruera med allt från enkla desktoplösningar som ordbehandlare, e-postklienter, presentationsprogram och tillgång till interna och externa nätverk (Internet) till mer komplexa och specifikt anpassade verktyg som videokonferensteknik, elektroniska white boards med mera. Den organisatoriska infrastrukturen ses ofta som svårare att implementera så att den stöder KM³⁸ eftersom nya roller och grupper som kräver resurser måste skapas. Detta nya tankesätt medför roller som Chief Knowledge Officer (CKO), Knowledge Project Manager, Knowledge Reporter, Knowledge Editor och Knowledge Network Facilitator. Argyris (1999) rekommenderar dock att förenkla modellerna och data som behövs för att få dem att fungera för att sänka kostnaderna och öka användbarheten. Mindre eleganta modeller med ett reducerat behov av statistisk information rekommenderas för att snabba på konstruerandet och införandet av dem.

³⁸ Davenport, de Long och Beers (1997).

Motivationsaspekter och koppling till ekonomiska prestationer

Kunskap är i viss utsträckning trögrörig eftersom den är kopplad till individer, deras befattningar och deras karriärambitioner. För att uppnå framgångsrikt KM är det nödvändigt att skapa motivation för anställda att delge vad de vet för andra. Exempelvis kan betygssättning av anställda delvis bero på i vilken utsträckning de delar med sig av sina erfarenheter. Belöningar kan vara ett generellt medel för att stimulera spridning av kunskap. Davenport m.fl. (1997) menar att motivationshöjande ansatser bör vara långsiktiga och ligga linje med den övergripande utvärderings- och belöningsstrukturen. Är de kortsiktiga bör de i hög grad vara synliga.

Tydlighet vad gäller syfte och språk

Vid alla typer av organisatoriska satsningar är det viktigt att använda sig av ett tydligt syfte och språk. Davenport m.fl. (1997) menar dock att det är extra viktigt inom KM eftersom ämnesområdet till sin natur hanterar frågor som rör komplexitet och osäkerhet. De poängterar också att språket som används måste vara väl avpassat till organisationens kultur samtidigt som det differentierar det nya arbetssättet från det gamla.

Kunskapsdatabas för "best practices"

En databas för *best practices* bygger på analyser av de strategier och processer som har varit framgångsrika. Materialet samlas huvudsakligen in genom intervjuer av personal som är involverade i att ta fram sådan metodik. Dessa best practices förs sedan in i databasen för att utgöra underlag för kommande utbildningsprogram.

Introduktion av Knowledge Management som en del av en total organisationsutveckling

Argyris (1999) menar att ändrade attityder och beteenden inte hjälper om man inte ändrar lärandesystemet. Det finns vissa inbyggda paradoxer inom organisationer som inte går att lösa eftersom de beror på sättet man hanterar kunskap när man styr en organisation och på individens begränsade förmåga att hantera information. Därför rekommenderas ett samarbete mellan linjechefer, professionella MIS-utvecklare och beteendevetare för att utveckla ett MIS som är mer effektivt implementerbart.

4.3 Den ideala Lessons Learned-processen

Inom FOA, nuvarande FOI, skrev Lindgren m.fl. år 1998 en metodrapport kallad *"Lessons Learned vid internationella insatser"*.³⁹ Utredningen syftade inte till att ge några rekommendationer på detaljnivå kring hur en sådan process skall implementeras. Främst är det frågan om en metodrapport där ett teoretiskt och begreppsmässigt ramverk utvecklas. Enligt rapporten bör en ideal LL-process vara uppbyggd av följande faser:

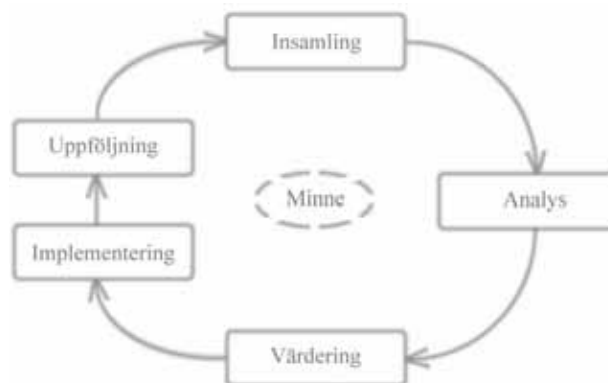


Fig 14. Den ideala LL-processen enligt Lindgren m.fl.

- Processen tar sin början i *Insamlingsfasen* där information av såväl skriftlig som muntlig art samlas in från olika relevanta källor.
- *Analysfasen* innebär att insamlad information ställs samman och sätts in i en förklarande kontext. Orsakssamband kartläggs och förslag på åtgärder utarbetas.
- *Värderingsfasen* (i andra sammanhang valideringsfasen) innebär att prioriteringar mellan tidigare utarbetade förslag görs genom att förväntade effekter ställs mot varandra. Beslut om åtgärder tas.
- *Implementeringsfasen* innebär att åtgärder vidtas i linje med beslut fattade i värderingsfasen. Processer, rutiner, handböcker och andra delar av verksamheten förändras.
- *Uppföljningsfasen* går ut på att kontrollera att vidtagna åtgärder har fått avsedd effekt.
- *Minne* avser det institutionella minne som krävs i LL-processen.

Det bör nämnas att denna process har sitt ursprung från Joint Analysis Lessons Learned Center (JALLC) som är utvecklat av NATO. Begrepp därifrån förs över till svenska och ges en innebörd som skall vara anpassad efter Försvarmaktens speciella förutsättningar.

³⁹ Lindgren, Almén och Rindstål (1998).

4.4 Faktorer som hämmar Knowledge Management

Trots att approximativt 84%⁴⁰ av alla genomförda KM-program inte uppvisat någon nämnvärd effekt på organisationerna finns väldigt lite inom litteraturen som handlar om misslyckade KM-projekt. Chua och Lam (2005) har undersökt fem organisationer med misslyckade KM-initiativ och har funnit fyra gemensamma nämnare. Guptaras (1999) modell återger fem faktorer som kan leda till misslyckande i KM-projekt.

4.4.1 Chua och Lams⁴¹ modell

"There appears to be four distinct categories of KM failure factors: technology, culture, content and project management."

Chua och Lam (2005)

Teknologi

Den första kategorin inbegriper KM-infrastruktur, verktyg och teknologi. Den historiska övertron till teknologi som lösning på alla KM-relaterade problem är fortfarande en hämmande faktor. Den representerar förvisso konkreta och synliga lösningar men får inte ses som mer än en möjliggörande faktor för KM. Man bör heller inte underskatta de tekniska problem som kan uppstå och antingen hindra eller väsentligt fördyra påbörjade KM-projekt.

Table 1 A model of KM project failure			
	Initiation	Implementation	Institutionalisation
T1. Connectivity	✓		
T2. Usability		✓	
T3. Over-reliance		✓	
T4. Maintenance			✓
Cu1. Politics	✓		
Cu2. Knowledge sharing		✓	
Cu3. Perceived image		✓	
Cu4. Management support		✓	
Co1. Coverage	✓		
Co2. Structure	✓		
Co3. Relevance and currency		✓	
Co4. Knowledge distillation			✓
PM1. User involvement	✓		
PM2. Technical/business expertise	✓		
PM3. Conflict management	✓		
PM4. Roll-out strategy		✓	
PM5. Project cost			✓
PM6. Project evaluation		✓	
PM7. External consultants	✓		

Tab 3. Chua och Lams modell för misslyckanden i KM-projekt

Kultur

Chua och Lam ser kategorin som en av de mest hämmande faktorerna. De delar vidare upp kategorin i ytterligare tre nivåer: individ, grupp och organisation. Denna nivåindelning syftar till att ge en möjlighet att bedöma det kulturella klimatet inom organisationen innan man sjsätter ett KM-projekt. Genom att ställa upp mätbara mål för varje nivå skall man kunna uppnå en kultur som främjar KM.

Innehåll

Innehållskategorin avser kunskapens egenskaper och karaktär. Ett KM-system saknar helt värde om innehållet är inaktuellt, irrelevant, ostrukturerat eller är otillräckligt validerat. Inte ens de bästa tekniska systemen i kombination med den mest främjande kultur kan få ett KM-system att fungera utan användbart innehåll. För att åstadkomma detta bör man förstå vilka användarna är, deras problem, var de vanligtvis finner sina svar samt hur man bäst tillmötesgår deras behov.

⁴⁰ Lucier och Torsiliera (1997). Återfinns i Chua och Lam (2005).

⁴¹ Chua och Lam (2005).

Projektlledning

Den sista kategori som nämns utgår från ett projektledarperspektiv. Chua och Lam likställer KM med ett typiskt projekt med alla därmed relaterade problem. Därmed säger man att en implementering av ett KM-system bör ta i akt de vanligaste problemen inom projektledning såsom att få användarna involverade, hantera konflikter, hålla kostnaderna samt att ha en ordentlig projektledningsprocess.

4.4.2 Guptaras⁴² modell

"Most barriers to success with knowledge management are ingrained within the culture and structure of the organization."

Guptara (1999)

Guptara ser förvisso fem huvudsakliga faktorer för misslyckanden inom KM-projekt, men drar slutsatsen att de flesta problem ligger rotade inom organisationens kultur och struktur.

Tid

Guptara hävdar att dagens organisationer har blivit så nerbantade att de inte har tid att få kunskapshanteringen att fungera. Detta har även fått som effekt att medarbetare bränner ut sig, lämnar organisationen och därmed tar kunskapen med sig.

Makt

Devisen att *"kunskap är makt"* gäller i stor utsträckning fortfarande. KM kräver dock att makt används till att tjäna andra, inte för att bestämma över dem. Sättet på vilket makt ackumuleras och utövas kan vara avgörande för hur man lyckas implementera ett KM-system.

A number of things can prompt the demise of KM.

The main causes are as follows:

- Time
- Power
- Structure
- Measurement systems
- Culture

Tab 4. Guptaras faktorer för misslyckande i KM-projekt

Struktur

Den alltför formella och rigida struktur som återfinns i de flesta organisationer hindrar kunskapshanteringen från att fungera. Matrisorganisationer får ett så stort fokus på interna koordineringsfrågor att reaktionen mot omvärlden förlöas. Funktionella avdelningsstrukturer kan leda till interna intressekonflikter om de sköts utan koordination och kan till slut börja agera som separata organisationer. Divisionaliserade strukturer kan börja tävla med varandra om kunder på ett suboptimerande sätt. I verkligheten försöker individer bygga sina egna imperium och hindrar därmed ett fritt informationsflöde.

Mätsystem

Konventionella system för prestationsmätning motverkar KM eftersom de mäter fel saker. Försök med balanserade styrkort kan ses som steg framåt men hjälper inte om de inte inkluderar mått relaterade till KM eftersom endast det som mäts blir belönat. Organisationer bör istället mäta bidrag till och användande av organisationens kunskap.

⁴² Guptara (1999).

5 EMPIRI

Empirikapitlet utgörs av det material som författarna samlat in för att ringa in och analysera problemet. När fokusområde för eftersökningarna valdes togs hänsyn till yttre omständigheter som begränsar möjligheterna att utforma system för erfarenhetshantering. Som framgår av den empiriska framställningen nedan finns redan en process för erfarenhetshantering formulerad i Stående Stabsorder (SSO) för Insatsprocessen, men det finns inget som säger att detta koncept inte kan utvecklas vidare inom ramen för Försvarsmakten. Den redan formulerade processen beskriver endast i grova drag hur erfarenhetshandling bör fungera. Kapitlet utgör en historik över de satsningar på erfarenhetshantering som utförts inom ramen för Försvarsmakten och beskriver olika mekanismer som utgör hinder för dess utveckling. Det beskriver också existerande verktyg och metoder som skulle kunna förbättra och bredda erfarenhetshandling i Försvarsmakten och dess internationella insatser.

5.1 Organisationsstruktur

5.1.1 Krigförings- och ledningsnivåer⁴³

Genomförande av militär verksamhet delas in i fyra nivåer: *politisk-strategisk*, *militärstrategisk*, *operativ* och *taktisk nivå*. Verksamheten involverar personal från den högsta politiska ledningen till enskilda krigsmän längst fram i konfliktmiljöer. Det finns inga klart definierade gränser mellan nivåerna och ofta överlappar de varandra. Uppgiften på varje krigföringsnivå är att göra ett balanserat val av mål, medel och metoder för att uppnå ett överordnat syfte. Samtidigt är nivåerna tätt sammanbundna genom hierarkin av mål, medel och metoder. Överlappningar är på grund av konfliktens komplexitet och dynamik oundvikliga.

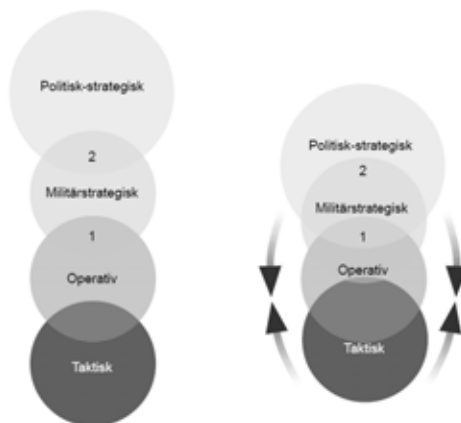


Fig. 15. Krigförings- och ledningsnivåer i Försvarsmakten.

Politisk-strategisk nivå

Den politiska strategin omfattar samordningen av Sveriges tillgängliga säkerhetspolitiska medel för att uppnå de politisk-strategiska målen. Den politiska strategin definierar de strategiska mål statsmakten vill uppnå samt fastställer vilka medel och metoder som skall användas samt begränsningar för användandet av angivna medel. Den politisk-strategiska nivån utgörs av Regeringskansliet (RK) med Sveriges statsminister som chef.

Militärstrategisk nivå

Militärstrategi omfattar samordningen av militära maktmedel för att nå de strategiska målen. På den militärstrategiska nivån klarläggs målen utifrån de överordnande politiska syftena samt vilka militära resurser och metoder som skall användas. Överbefälhavaren är ansvarig för att statsmaktens behov av militära medel för konflikthantering tillgodoses genom att

⁴³ Avsnittet baseras på information från Militärstrategisk doktrin, 2002 samt Powerpointmaterial från generallöjtnant Jan Jonsson, Chef Insats, på Rikshemvärnning 2005-11-12

stridskrafter med rätt förmåga finns tillgängliga. Den militärstrategiska nivån leds av överbefälhavaren (ÖB) och Chefen Insats (C INS) som har Insatsstaben (INSS) till förfogande.

Operativ nivå

På den operativa nivån klarläggs målen utifrån de överordnade militärstrategiska målen samt hur tilldelade medel skall utnyttjas och samordnas i olika typer av större operationer. Den operativa nivån utgör därmed länken mellan de militärstrategiska målen och de taktiska förband som skall verkställa insatser inom avdelade operationsområden. Den leds av den operativa chefen med hjälp av den Operativa enheten (OPE) samt Operativa Ledningen (OPL).

Taktisk nivå

Taktik omfattar samordning av taktisk verksamhet inom enskilda slag och mindre operationer. På den taktiska nivån klarläggs målen utifrån de överordnade operativa målen samt hur taktiska förband skall utnyttjas och samordnas i olika operationer. Det är ytterst genom att stridskrafter uppnår taktiska avgöranden och mål på slagfältet som operativa och slutligen strategiska mål kan förverkligas. Den taktiska nivån hör till OPE men är vidare indelad efter vapenslag, med ett Armétaktiskt, ett Flygtaktiskt och ett Marintaktiskt kommando (ATK, FTK och MTK) och leds av respektive taktisk chef.

5.1.2 Organisatoriska dimensioner⁴⁴

Högkvarteret (HKV), varifrån Försvarsmakten leds, har sedan 2005 en matrisorganisation med en processinriktad verksamhetsdimension och en resursdimension. I princip har alltså alla som arbetar inom Högkvarteret två chefer som har ett direkt inflytande på deras arbete.

Verksamhetsdimensionen

Verksamhetsdimensionen leds av ÖB ledningsprocess (ÖB LP) med de tre huvudprocesserna Insatsprocess (INS), Utvecklings- och Inriktningsprocess (U/I) och Produktionsprocess (PROD) samt stödprocesser som militära underrättelse- och säkerhetstjänsten (MUST) och logistikprocessen (FMLOG). Varje process har en processägare som ansvarar för att utveckla och driva processen. Huvudprocessägarna är även ansvariga för Försvarsmaktens huvudprodukter som är insatser, utvecklingsförmåga respektive förband i anbefalld beredskap. Insatsprocessen ansvarar för den internationella insatsverksamheten. C INS har till sin hjälp en stab, Insatsstaben (INSS).

Processbeskrivningar skall illustrera det optimala flödet från input till produkter (output) och dessa utgör därmed också den bästa grunden för indelning i ansvarsområden. Processlogiken och dess grund för ansvarsområden anses i rapporten *Försvarsmaktens Styrmodell*⁴⁵ harmoniera med verksamhetsplaneringen och Försvarsmaktens ekonomimodell. Processorienteringen skall också komplettera mål- och resultatstyrningen för att effektivisera flöden och ska stå som grund för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

⁴⁴ Organisationskartor återfinns i Bilaga .

⁴⁵ Ekstedt (2006).

Resursorganisationen

Nuvarande resursorganisation⁴⁶ har utformats för att dels kunna stödja huvudprocesserna och ledningsprocessen, dels sammanföra vissa typer av kompetenser. Resursorganisationen kan liknas vid en personalpool från vilken de olika verksamhetsansvariga beställer erforderlig kompetens. Var och en har en befattning i resursorganisationen ur vilken medarbetare till de olika rollerna och aktiviteterna som genomförs inom processerna hämtas. Arbetsgivaransvaret ligger således i resursorganisationen som ansvarar för utvecklingen av kompetenser och personal. Cheferna i resursorganisationen har som främsta uppgift att utveckla och tillhandahålla de kompetenser/personella resurser som Högkvarterets verksamhet kräver. Verksamhetsansvar tas och utövas genom definierade roller, vilket innebär att utsedda rollinnehavare har att identifiera det resursbehov som följer av tilldelad roll/uppgift och begära detta från resursorganisationen. Detta bedöms sammantaget leda till ett effektivare resursutnyttjande då personalens arbetstid fördelas ur ett helhetsperspektiv.⁴⁷

5.1.3 Insatsprocessen som del av resursorganisationen

Inom OPE har CJTF-konceptet styrt organisationsindelningen. CJTF-konceptet ("Combined Joint Task Force") är en processbaserad metod som har sin bakgrund i NATO. Modellen kallas "Combined" för att den är multinationell och "Joint" för att samliga vapenslag är representerade. Denna modell tillämpas sedan millennieskiftet för att Försvarsmakten skall vara interoperabel med NATO och andra enskilda nationer. Den innehåller två huvudprocesser, *Genomförande* (J3) och *Planering* (J5), som stöds av funktionerna *Personal* (J1), *Underrättelse- och Säkerhetstjänst* (J2), *Logistik* (J4), *Ledningssystem* (J6), *Utbildning* (J7), *Ekonomi* (J8) samt *Samverkan civilt-militärt* (J9). Alla dessa funktioner stödjer såväl *Genomförande* som *Planering*. J5⁴⁸ och J9 är idag förlagda till den militärstrategiska nivån i Stockholm, men beslut är fattat om att flytta hela OPE till Stockholm. Resursorganisationen för den militärstrategiska nivån har behållit i stort sett samma indelning som verksamhetsdimensionen med delprocesserna *Inriktning*, *Genomförande* och *Analys*. Denna överlappning kommer dock att ändras om det förslag till ny organisationsform som diskuteras genomförs. Detta förslag ämnar införa en CJTF-struktur även inom militärstrategisk nivå.

5.1.4 Interaktion mellan Högkvarteret och olika internationella insatser

För de fyra insatser där Sverige har som störst trupp, ISAF, KFOR, EUFOR och UNMIL, finns en befattning som heter deskofficer. Denna innehas av en officer på taktisk nivå som har huvudansvaret för att hålla den dagliga kontakten med svensk personal i utlandsstyrkan inom respektive mission och att driva och bevaka inkomna ärenden. Deskofficeren leder den så kallade desken, en projektgrupp som består av olika tjänstegrensrepräsentanter som sammanträder en gång varje vecka. Protokollet från deskmötet skickas bland annat till kontingentchefen som återmatning av rapporterade brister. Enligt Pär Elofsson, som under fyra års tid arbetat som deskofficer, innebär befattningen ett krav på att ständigt vara uppdaterad om läget för kontingenten samt lösa olika praktiska problem som uppkommer under insatsens gång. Kommunikationen mellan deskofficeren och personalen i utlandsstyrkan är informell för att den ska kunna ske så snabbt och resultatinkriktat som möjligt.

Tidigare har man periodvis använt sig av dubbel bemanning av deskofficerare inom Kosovomissionen. Erfarenheterna av detta är enligt Pär Elofsson goda. Trots detta har man

⁴⁶ Organisationskartor återfinns i Bilaga 2.

⁴⁷ Sammanställt ur *Försvarsmaktens årsredovisning 2005*, Bilaga 2.

⁴⁸ Observera att Fig. 25 i Bilaga 2 felaktigt innehåller J5 på den operativa nivån.

återgått till att endast ha en deskofficer. Orsaken här till uppges vara resursbrist. En följd av resursbristen uppges vara ett stort personberoende för de respektive missionerna. Elofsson menar att dokumentation är önskvärt för att avhjälpa dessa problem, men att den höga arbetsbelastningen leder till att denna typ av arbete bortprioriteras. Avsaknaden av dokumentation leder till att en nytillträdd deskofficer tvingas uppfinna hjulet på nytt i många avseenden. Förutom deskofficeren finns det en officer på INSS Insatsplanering och en på INSS Insatsledning som har en god inblick i de aktuella insatserna. De har dock inte samma fokus på detaljer som deskofficeren.

Rapportering

Skriftlig rapportering utgör den huvudsakliga formella kommunikationsvägen mellan Högkvarteret och de olika insatserna och mellan olika delar av Högkvarteret. Som det ser ut idag skräddarsys inte rapporter åt olika parter. Genomförande (J3) har t.ex. andra behov av rapportering än analytikerna på den militärstrategiska nivån, vilket medför att båda parternas informationskrav måste vara uppfyllda.⁴⁹ I dagsläget finns flera kanaler genom vilka information går från förbanden vid insatserna till Högkvarteret såsom vecko- och månadsrapporter, kontingentslutrappporter, diverse reserapporter med flera.

5.1.5 Styrning och prestationsmätning

Försvarmakten använder sig av fyra styrmedel för att säkerställa tillfredställande kongruens mellan organisationens mål och de anställdas mål och arbetsinriktning:

- Styrning med resurser
- Styrning med aktiviteter
- Styrning mot prestationer
- Styrning mot effekter

I *Försvarmakten Styrmodell* (2006) fastslås att ekonomistyrningens uttalade syfte är att skapa en resultatkultur där medarbetarna tar ett ansvar för hushållningen med Försvarmaktens medel och för att verksamheten genomförs. Man konstaterar vidare att *"Fördelningen av ansvar vilar på två viktiga principer; styrbarhets- och befogenhetsprincipen. De innebär att befattningshavare skall kunna påverka det som de ansvarar för och ha befogenhet för detta."* Det konstateras även att det är viktigt att tydliggöra de olika organisationsenheternas resultatansvar i termer av delresultat som i sin tur leder fram till rätt slutprodukter genom en effektiv och flexibel produktionsapparat.

Försvarmakten har utformat sin strategi utifrån det balanserade styrkortet⁵⁰. De strategiska målen för Försvarmakten är formulerade i fyra dimensioner:

- Kultur & lärande
- Intern verksamhet
- Resurser
- Leveranser

Förändringar i den förstnämnda dimensionen skall kopplas till ändringar i de övriga genom en kedja till den sistnämnda dimensionen. Uppföljning av de strategiska målen inom Försvarmakten som finns i det balanserade styrkortet sker kvartalsvis.

⁴⁹ Bo Holmberg.

⁵⁰ Se Bilaga 3.

5.2 Internationella insatser

Sverige har i skrivande stund⁵¹ personal i ett tiotal olika konflikthärddar enligt Försvarsmaktens hemsida. Styrkorna utbildas och utrustas i Sverige, men lyder på plats under NATO, FN eller EU. Det finns en viss nationell ledning på förbandsnivå, men truppinsatserna leds av en extern part. Det finns dock skillnader mellan de olika organisationernas sätt att leda de svenska insatserna. Vid FN-insatser är insynen i planeringen begränsad innan trupp skickas, men befattningar som medger större insyn kan fås efter en tid. Vid samarbete med NATO är insynen i huvudsak mycket god, då NATO har ett transparent arbetssätt. Försvarsmakten använder ett planeringssystem från NATO, men det fungerar inte fullt ut på grund av att Sveriges maktutövningssystem inte är utformat för att passa NATO. Vid EU-ledda missioner har Sverige full insyn eftersom medlemskapet är fullvärdigt.⁵²

Förutom de begränsningar som utgörs av att en extern part snarare än Försvarsmakten leder förband på plats, finns flera andra yttre faktorer inom den internationella insatsverksamheten som kan verka begränsande för effektiv erfarenhetshandling. Enligt Bo Holmberg saknar de svenska insatserna ofta ett väl uttalat syfte, målsättning och slutläge. Dessutom måste hänsyn tas till andra svenska intresser såsom biståndsverksamhet med mera.

5.2.1 Insatsplaneringsprocessen⁵³

Det som initierar insatsplaneringen kan vara en förfrågan från FN, EU, NATO eller ett annat initiativ. Då skriver RK ofta en anmodan till FM. Försvarsmakten har insatsmöte varje vecka där allt relevant för insatserna diskuteras. Det är inte möjligt för Försvarsmakten att ta egna initiativ utan regeringens godkännande.

Från Regeringskansliet (RK) kommer så en anmodan till Försvarsmakten, som inom en förutbestämd tid som oftast är två till tre veckor ger ett eller flera förslag på hur ett svenskt bidrag skulle kunna se ut och vad det skulle kunna kosta. När svar på anmodan är färdig skickas denna till FÖ, som i sin tur gör en bedömning av om det är möjligt och önskvärt för Sverige att delta. Denna del av processen då man går från anmodan till anvisning är den del av processen som tar längst tid inom FÖ. Om man på politisk nivå väljer att gå vidare och om det krävs ett riksdagsbeslut, vilket det gör om det är frågan om väpnad trupp, gör RK en proposition. Det tar 6-8 veckor för Riksdagen att bereda frågan i Försvarsutskottet och Utrikesutskottet innan ett beslut kan fattas. För att inte försena eventuella insatser står i Regeringsbrevet att man efter närmare anvisningar från RK får använda anslagsposter till att planera och vidta förberedelser för framtida internationella insatser. En anvisning är ett öppet mandat som grundar sig på med regeringsbeslut. Det skrivs av FÖ och ger Försvarsmakten mandat att påbörja förberedelser för en internationell insats innan ett formellt riksdagsbeslut har fattats. Anvisningen är ett sätt korta ner insatsplaneringsprocessen.

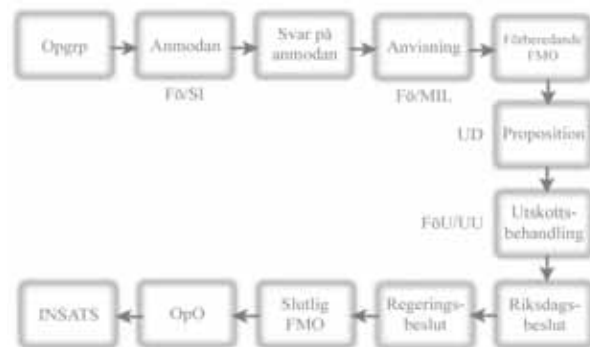


Fig 16. Insatsplaneringsprocessen

⁵¹ Oktober 2006.

⁵² Övlt Bo Holmberg, 2006-09-07.

⁵³ Stycket baseras på Bogland och Asplund (2005) och övlt Bo Holmberg.

Några kriterier för urvalsprocessen i RK:

- Man utreder om det är ekonomiskt bärkraftigt.
- Man utreder huruvida man hinner bli klara i rimlig tid.
- Man utreder om det inte är för farligt.
- Man utreder om det är en förmåga man har.

En insats kan bli av om alla dessa kriterier bedöms vara uppfyllda. När en anvisning har inkommit kan Försvarmakten t.ex. rekrytera och utbilda personal, beställa underrättelseunderlag samt införskaffa utrustning, men trupp kan inte sändas till ett annat land.

5.2.2 Genomförandefasen

När ett riksdagsbeslut har fattats kommer man på Högkvarterets strategiska nivå att utfärda en Försvarmaktsorder (FMO) som på den operativa nivån bryts ner i en operationsorder som bestämmer vad förbanden skall göra. När rotationsordern sammanställts kan insatsen inledas. Man lämnar då planeringsfasen och går över till genomförandefasen. Den militärstrategiska nivån avger varje vecka rapport genom Försvarmaktens Gemensamma Lägesbild (FMGL). En gång i månaden görs analys av mer långsiktiga tendenser. Genomförandets uppföljning och analyser syftar till att koordinera och korrigera inom den gällande planen. Vid avvikelser t.ex. större händelser som ligger utanför den gällande planen ges planeringsdirektiv till planeringsprocessen.

Uppsättande av kontingent

Den styrka som sätts samman för att under en sexmånadersperiod verka i ett missionsområde kallas för kontingent. Denna består av militär personal som särskilt rekryterats för uppgiften. Varje förband som åker ner har ett moderförband i Sverige. Ungefär hälften av alla befäl kommer från detta och kan sägas utgöra stommen i förbandet. Utöver detta tillkommer reserv- och yrkesofficerare från andra förband.⁵⁴ Menig personal rekryteras bland värnpliktiga och medelst öppen annonsering. Det finns också möjlighet för personer som inte gjort värnplikt att bli rekryterade till en mission, men dessa måste genomgå en speciell utbildning kallad Grundläggande soldatutbildning för Utlandsstyrkan (GSU-US).

Såväl den militära som den civila utbildningen administreras av Livgardet. Under tiden kontingenten innan är ute på mission skall deras erfarenheter från utbildningen beredas. Erfarenheter från tjänstgöring som är relevanta för utbildningen hanteras både genom formaliserad rapportering och genom att hemroterande nyckelpersonal deltar i uppstart av planeringen för utbildningen. Dessutom tas nyckelpersonal från missionsområdet hem för att föreläsa och delta i utbildningen och hjälpinstruktörer tas om möjligt från den hemroterande kontingentens tidigare personal.

⁵⁴ Pär Elofsson, 2006-10-24.

5.3 Lessons Learned-processen

Lessons Learned är ett begrepp som beskriver den process genom vilken erfarenheter i en organisation samlas in, behandlas och följs upp. Begreppet är vanligt förekommande i militära sammanhang och används av bland annat NATO men förekommer även i betydande litteratur på området såsom i *Working Knowledge* av Davenport och Prusak (1998).

5.3.1 Lessons Learned inom Försvarsmakten⁵⁵

Ett flertal utvärderingar av Lessons Learned-processen har utförts. Redan 1993 inleddes arbetet med det som idag går under namnet Lessons Learned-processen genom projektet *"Direkt stöd till internationella insatser"*⁵⁶. Lindgren m.fl. (1998) gör ett antal intressanta observationer om Lessons Learned-processen⁵⁷:

"Former för insamling och dokumentation av erfarenheter fanns visserligen etablerade, huvudsakligen i form av utlandsförbandens slutrapporter, men i första hand de fortsatta momenten i processen, fram till en implementering av vunna erfarenheter, behövde utvecklas." (förord)

"Frånvaron av samordning mellan dessa ansträngningar minskar möjligheterna för utveckling av såväl FM:s internationella verksamhet som freds- och krigsorganisationen." (sidan 18)

"När det gäller insamling av erfarenheter visade inventeringen att flertalet aktörer inte bedriver någon riktad/aktiv informationsinsamling. [...] Från de pågående missionerna finns dock ett stabilt informationsflöde och regelbunden verksamhetsrapportering sker från utlandsstyrkan till SWEDINT i form av dygns-, vecko- och månadsrapporter. Den periodiska rapporteringen från utlandsstyrkan kompletteras vid speciella händelser med incidentrapporter." (sidan 18)

"Erfarenheter från utlandsstyrkan redovisas främst i respektive förbandsindividuella slutrapport. Denna rapportering följer till viss del en fastlagd mall [...] men utrymmet för tolkning av rubrikerna är stort. Detta har gjort att jämförelser av innehållet mellan olika bataljoners slutrapporter inte enkelt har låtit sig göras." (sidan 18)

*"Inventeringen gav vid handen att metoder och verktyg för **analys** och **värdering** användes mycket sparsamt, i den mån aktörerna ens diskuterat tillvaratagande av erfarenheter i dessa termer."* (sidan 19)

*"Till delar har [...] en **implementering** av erfarenheter skett genom förändrade rutiner, delvis modifierad utbildning och förändrade order. Detta har dock inte skett systematiskt. Samma resonemang kan överföras på **uppföljningen** av utlandsstyrkans verksamhet."* (sidan 19)

⁵⁵ För en grafisk framställning, se Bilaga 4 - Den långa vägen

⁵⁶ Refereras till i Lindgren m.fl. (1998).

⁵⁷ Lindgren m.fl., 1998, Förord.

*"Inventeringens frågor om institutionellt **minne** gav ett mycket tydligt budskap. Erfarenheter från utlandsstyrkan och handläggningen på hemmaplan är inte lätt tillgängliga och än mindre systematiserade. I bästa fall hänvisades till pärmar fyllda med rapporter, i sämsta fall till att tidigare erfarenheter till stor del försvunnit när företrädaren bytt befattning. Erfarenheter finns främst i huvudet på enskilda handläggare, en helt otillräcklig garanti för kontinuitet i en organisation med FM:s höga rotationstakt på personalen." (sidan 19)*

Dessa citat visar att det mellan 1993 och 1998 inte hade skett speciellt mycket inom området.

År 2001 redovisades studien OPL00013S⁵⁸ om Lessons Learned-processen. Denna konstaterar att LL-processen bör kännetecknas av:

- Generell systematik/metod
- Attitydmässig acceptans
- Kan initieras såväl uppifrån som baserat på konkreta behov i viss verksamhet
- Fokusering på definierade delar av FM:s verksamhet
- Analys av vilka institutionella förutsättningar som behöver vara uppfyllda samt vilka konsekvenser som kan tänkas uppstå innan beslut om uppbyggnad av ett system kan fattas

För att LL-processen skall accepteras och användas bör:

- LL-handläggare utses vid varje verksamhetsställe
- Chefer vid föredragningar kräva redovisning av LL inom aktuellt område
- LL-processen inarbetas i stående order
- Lokala LL-rutiner fastställas
- LL-processen tas upp vid all skolutbildning, varvid LL-handläggaren leder utbildningen

Studien följdes ett halvår senare av ett beslut⁵⁹ om att tills vidare arbeta med den föreslagna arbetsgången i OPL00013S. Några månader senare får C OPIL i uppdrag⁶⁰ att föreslå ett tekniskt system för erfarenhetshantering vid Försvarsmakten. Detta utmynnar 2003 i ett förslag rörande tekniskt stöd för erfarenhetshantering⁶¹ innehållandes en detaljerad teknisk kravspecifikation. Uppdrag ges sedan till C KRI till fortsatt utveckling av försvarsmaktsgemensamt tekniskt stöd för erfarenhetshantering⁶².

C OPIL redovisar 2005 förslag till beslut om Lessons Learned-processen på operativ och taktisk nivå:

- LL-process enligt principerna i bilaga 1 inrättas inom insatsprocessen.
- Chefen för InsS Ana & Uppf ansvarar för insatsprocessens LL-process på övergripande nivå med stöd av en avdelad handläggare.
- C OPL J3 leder LL-processen på operativ nivå med stöd av LL-handläggare vid resp. avdelning. C OPL J3 samordnar LL-processen på taktisk nivå med stöd av LL-handläggare vid resp. TK.
- C OPL J7 biträder C OPL J3 i LL-arbetet framförallt vad avser erfarenhetshantering från övningar.

⁵⁸ KMÄ 21 120:80 525 (2001-11-06)

⁵⁹ KMÄ 21 120:80 235 (2002-04-11)

⁶⁰ KMÄ 09 600:69 299 (2002-08-22)

⁶¹ KMÄ 09 600:65 023 (2003-03-28)

⁶² KMÄ 09 600:72 524 (2003-08-22)

- Respektive avdelningschef vid OPL utser ansvarig LL-handläggare vid sin avdelning och anmäler detta till C OPL J3.
- C TK leder LL-processen inom sitt ansvarsområde med stöd av utsedd LL-handläggare vid TK. C TK utser en ansvarig LL-handläggare vid sitt TK och anmäler detta till C OPL J3.

Knappt två månader senare har Lessons Learned-processen skrivits in i SSO för Insatsprocessen⁶³ och har därmed uppfyllt ett av kriterierna för acceptans enligt OPL00013S. I slutet av 2005 redovisas en FMV-rapport⁶⁴ skriven av två konsultbolag med syfte att studera erfarenhetshandtering, utveckla ett utkast till teknisk kravspecifikation samt genomföra en verktygsstudie. Rapporten konstaterar dock brister i LL-processen tillräckliga för att inte fullt ut tillåta ett kravställande av ett tekniskt stöd. Ärendets vidare öde är för författarna okänt. 2006 ges ett uppdrag avseende införande av ett försvarsmaktsgemensamt systemstöd för hantering av avvikelser, förbättringsförslag och erfarenheter i Försvarsmakten⁶⁵. Uppdragslydelsen nämner dock enbart ett införande av systemstöd för hantering av avvikelser och förbättringsförslag samt förslagsärenden. Man ska "*Beskriva och analysera processer och rutiner för att hantera avvikelser, förbättringar och förslagsärenden i Försvarsmakten.*" Erfarenhetshandtering nämns inte i uppdragslydelsen.

5.3.2 IT-lösningar för Lessons Learned inom Försvarsmakten

Under årens lopp har Försvarsmakten utvecklat och testat en rad olika tekniska system för Lessons Learned-hantering. Detta avsnitt ämnar visa hur dessa sett/ser ut samt beskriva var, när och hur dessa testats samt med vilket utfall. För att begränsa studien fördjupade sig inte författarna i Exonaut och NATO:s system utan nöjer sig med att enbart nämna dessa. Skärmdumpar på de studerade IT-lösningarna finns i bilageform.

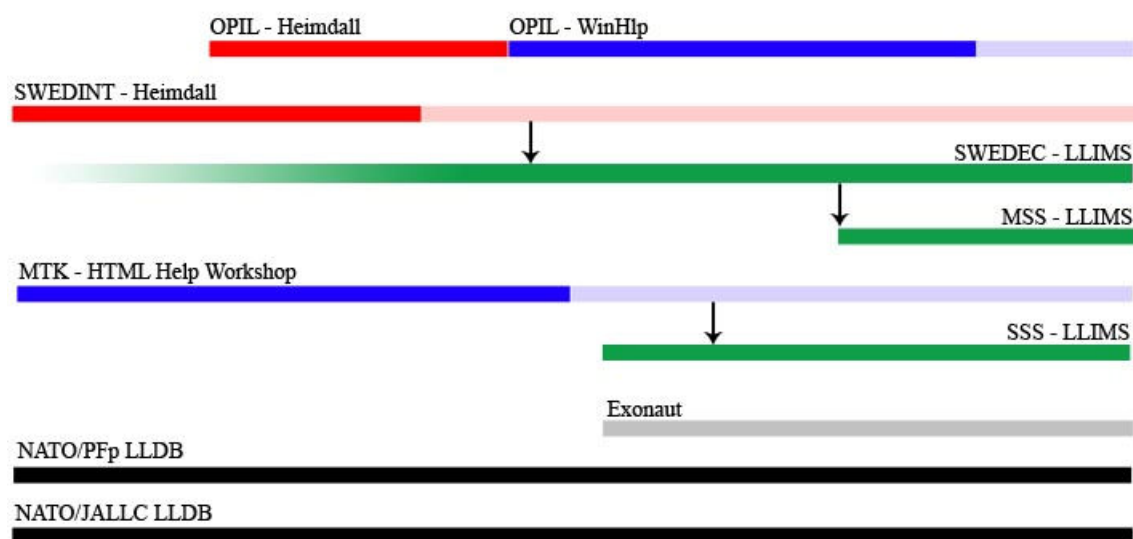


Fig 17. Ungefärlig tidsskala med IT-lösningar för LL inom FM som helhet.

⁶³ KMÅ 02 312:70 895 (2005-06-22)

⁶⁴ FMV 7429/2005 (2005-10-03)

⁶⁵ HKV UPPDRAG 106/06 (2006-06-08)

Heimdall-systemet

Heimdall var den tekniska lösningen för att ta tillvara på erfarenheter som gjordes inom Swedish Armed Forces International Centre (SWEDINT) när denna enhet hade det formella ansvaret över utlandsstyrkan. Systemet är utvecklat i Sverige, men var tänkt för internationell användning inom ramen för Nordic Coordinated Arrangement for Military Peace Support (NordCAPS). Databasen togs i bruk av SWEDINT och användes till år 2000 inom Utlandsstyrkan. Även OPIL använde en tid detta system. Visionen var att ha databasen på en central server för att göra den åtkomlig för hela Försvarsmakten men systemet avvecklades av olika anledningar. En av dessa var enligt Jan Henningsson, som i egenskap av operationsanalytiker på Utvecklingsenheten SWEDINT arbetat med Heimdall, att det utvecklats i Microsoft Access, vilket inte är säkerhetsackrediterat av Högkvarteret. En annan var att det trots modifieringar hade ett omodernt gränssnitt.

En av de personer som har haft kontakt med Heimdall är major Pär Elofsson. I samband med tjänstgöring i utlandsstyrkan 1998-1999 förväntades han lämna in erfarenheter dels under missionstiden, vilket endast skedde i undantagsfall och under stort motstånd eftersom man hade annat att göra, dels under erfarenhetsseminariet efteråt. En av bristerna var enligt honom att personal inte upplevde att det som rapporterades in i systemet togs tillvara och att de själva inte hade någon nytta av det i sitt dagliga arbete. Dessutom fanns inte någon vana att gå igenom Heimdalls erfarenhetsbank vid planering av något. För att människor skall rapportera in till och söka i ett tekniskt system måste det finnas en synbar koppling mellan inrapporterade erfarenheter och åtgärder inom organisationen. Elofsson tror att benägenheten att rapportera in skulle vara avsevärt större om personal i utlandsstyrkan kan använda systemet för vardagliga uppgifter såsom att söka igenom ett hus. Han betonar också att ett tekniskt system inte får vara för svårt att använda eller vara *"för akademiskt"*. Han menar bland annat att många upplevde att programmets terminologi var löst kopplad till den vardag i vilken de verkade. Kopplingen mellan verkliga erfarenheter och inmatning i systemet måste vara tydlig.

Enligt Jan Henningsson var den främsta nackdelen med systemet svårigheten att få folk att skriva in rapporter eftersom man upplevde att detta arbete kunde prioriteras bort på grund av den stora arbetsbördan inom insatserna. Anledningen till denna prioritering sades enligt Henningsson vara att användarna för att rapportera ville se att det blev förändringar, att *"någon som inte är en maskin ska lyssna på dem"*. Dessutom får ett nytt rapporteringsförfarande inte ta extra tid i anspråk om man ska få folk att använda det, menar Henningsson. Själva inrapporteringen var dessutom av skiftande kvalitet, bland annat fylldes ämnesområde/kategori sällan i, eller så nöjde sig folk med att endast göra dokument sökbara i en kategori.

Enligt Henningsson hade det behövts någon ansvarig för kontroll av relevansen i utförda kategoriseringar. Andra problem som berördes var det stora antalet buggar vid implementeringen samt att systemet upplevdes som för komplicerat, ett system byggt för och av akademiker. Man upplevde att särskild utbildning för inrapportering och användning hade varit nödvändig. Enligt Henningsson var sökbarheten förvisso väl utvecklad men svår för den oerfarne att utnyttja eftersom den inte var tillräckligt tydlig och för att det fanns ett mycket begränsat antal parametrar användaren kunde söka på. Systemet var i grund och botten en bra idé men hade behövt ett annat upplägg, menar Henningsson.

Heimdall kom till användning innan insatserna hade fått egen infrastruktur för uppkoppling. På grund av de höga säkerhetskraven och den långa ackrediteringsprocessen inom

Försvarsmakten fanns det inga möjligheter att skicka information från databasen till Sverige via e-post. I bästa fall skickades observationer in med post under missionens gång. I många fall kom det mesta av rapporteringen in i klump vid missionens slut⁶⁶. Detta skapade givetvis en tidsförskjutning i analysarbetet. Problemet är säkerligen mindre idag, men fortfarande förordas inte en helt online-baserad lösning eftersom detta riskerar att minska bandbredden för annan mer akut kommunikation⁶⁷.

HTML Help Workshop/Win HLP

Marinen har använt programmet HTML Help Workshop som kan erhållas gratis från Microsoft. I rapporten *"Marinens lessons learned process"*⁶⁸ konstateras att *"Systemet uppfyller marinens behov på ett användarvänligt, enkelt och flexibelt system för uppbyggnad av sökbara databaser."* HTML Help Workshop är en vidareutvecklad version av programmet Win HLP, ett program som varit i bruk inom OPIL, nuvarande OPE. Det konstateras vidare i rapporten att programmet går att använda på alla datorer som har ett Office-paket installerat. Programmet har även använts inom såväl NATO som US Navy.

Enligt kommandörkapten Patrik Selling användes databasen inom Marinen mellan 1999 och 2003. Han konstaterar, utan att lägga skulden på någon specifik part, att *"man aldrig lyckades knyta ihop det här"* och att *"informationen som matades in i systemet inte kom tillbaka in i verksamheten"*. Detta medförde att folk inte kände sig motiverade att rapportera till systemet. En orsak var försvarsbeslut och omorganiseringar som skapade stora friktioner i arbetet. Denna åsikt stöds även av Richard Loe⁶⁹ som anser att erfarenhetshanteringen inom Marinen avstannade på grund av att MTK, som ledde den, omorganiserades och flyttades till Uppsala. Därmed spreds LL-verksamheten samtidigt som en stor del av personalen byttes ut och operationsanalytikergruppen försvann.

Den variant av programmet som OPIL använde administrerades av operationsanalytikern Mattias Wallén, som numera arbetar med frågor som rör internationella insatser på INSS. Årsskiftet 2004/2005 byttes dock hela operationsanalytikergruppen på OPIL ut och reducerades sedan med en tredjedel samtidigt med andra organisatoriska förändringar, vilket ledde till att systemet föll i glömska. Systemet var tänkt som en sökbar databas med inmatade erfarenhetsrapporter ordnade efter årtal. Programmet är enkelt, men har därför även sina begränsningar, till exempel matas erfarenheterna inte in av respektive rapportör utan kräver minst en person avdelad för detta syfte. När programmet testades av författarna konstaterades sökbarhet i form av fria nyckelord. Mer avancerad sökbarhet såsom kategoriserad sökning där viss information sållas bort saknas.

LLIMS⁷⁰

LLIMS (Lessons Learned Information Management System) är ett system för att hantera kodifierad kunskap som utvecklats av FOI på uppdrag av SWEDEC. Det har även införts på Sjöstridsskolan (SSS) med syfte att de facto införa ett försvarsmaktsgemensamt IT-system för erfarenhetshantering och förespråkas av Loe för OPE. Som framgår av skärmdumparna i bilaga 6 är LLIMS sökbar i en stor uppsättning dimensioner. Det finns bland annat möjlighet att söka på aktuell mission, utfärdadatum, dokument-ID, förband, rapportförfattare med

⁶⁶ Henningsson.

⁶⁷ Elofsson.

⁶⁸ Ranhagen (2002).

⁶⁹ Richard Loe, 2007-01-23

⁷⁰ Detta stycke och tillhörande skärmdumpar bygger på information av Matts Gustavsson och Peter Rindstål, Förste Forskare och operationsanalytiker på FOI.

mera. Det är möjligt att ringa in önskade dokument genom att ange uppgifter i flera av dessa dimensioner samtidigt. Det är även möjligt att söka sig genom filtrerad manuellt. Detta tillåter användaren att bland annat se vilka erfarenhetsrapporter som ligger till grund för en LLR. Därmed går det att sätta in rapporter i det sammanhang de kom till. Författarna har inte fått möjlighet att själva köra programmet utan enbart sett det köras, varför den faktiska funktionaliteten gällande sökbarhet inte har kunnat testas. Den information som framkommit har inte visat på någon typ av sökbarhet som skulle saknas i detta system. Av samma anledning har inte kunnat avgöras om det är behäftat med några buggar. Avgörande för hur väl denna sökbarhet och andra funktioner fungerar är hur väl programkoden är skriven.

5.3.3 IT-lösningar för daglig verksamhet inom Försvarmakten

Författarna har även studerat IT-lösningar som används internt inom Högkvarteret som inte har en direkt koppling till Lessons Learned men som kan tänkas påverka kunskapshanteringen eftersom de är en så stor del av den dagliga verksamheten. Skärmdumpar på de studerade IT-lösningarna finns i bilageform.

Lotus Notes/e-mil

Inom Försvarmakten används Lotus Notes (release 5.0.12 2003) som elektronisk kommunikationsplattform. Notes har en stor uppsättning av funktioner integrerade och kan ses som en portal för åtkomst till e-post, databaser, anslagstavlor, telefonkataloger med mera. Programmet syftar till att integrera olika lösningar för att skicka, ta emot och ta hand om intern information. Försvarmakten har integrerat sin egen portal kallad e-mil i Lotus Notes där officiell information kommuniceras ut till de anställda genom anpassade portalingångar för olika kategorier av försvarmaktsanställda. Det rör sig både om större organisatoriska förändringar och interna nyheter av mer intern karaktär. Dessutom finns en övergripande portalingång för alla försvarmaktsanställda samt en portalingång för Högkvarteret.

Bestämmelser Intranät⁷¹:

”Emil - Försvarmaktens gemensamma intranät är en informationskanal för att kommunicera Försvarmaktens värdegrund – öppenhet, resultat och ansvar – , vision och verksamhetsidé samt den strategiska kartan. Intranätet är rollbaserat och utvecklat för framtidens internationellt engagerade insatsförsvaret, med höga krav på säkerhet och tillgänglighet för alla anställda i Försvarmakten. Intranätet är både ett arbetsverktyg och bärare av Försvarmaktens värdegrund, så som den uttrycks i Vägen framåt och Här och nu.

Intranätet är också ett stödsystem för verksamhetsledning. Informationen ska ständigt vara uppdaterad och aktuell och den ska lagras enligt bestämmelserna. Intranätet ska vara ett arbetsverktyg som skapar en lärande organisation, stödjer Försvarmaktens processer och leder till ökad effektivitet på våra arbetsplatser.”

Författarna anser att e-mil är dåligt utvecklat, innehåller alldeles för lite information samt på många ställen är undermåligt uppdaterad. e-mil upplevs som svårnavigerat och saknar grundläggande bekvämlighetsfunktioner såsom bokmärken och kortkommandon. Portalerna innehåller till stor del sidor med rubriksättning och information om vad som ska finnas, men innehåll saknas allt som oftast helt och hållet. Att den del av portalen som är tänkt att

⁷¹ Bestämmelser Intranät – Fastställda 060814, Bilaga 1 HKV 09 600:71999

Verktyget som används i det fall författarna studerat⁷² heter MAP, Model Analyze Publish. Man bygger en modell, gör analyser av den och publicerar riktad information. Modellen bygger på noder som är objekt med olika klassificerade egenskaper. Alla dessa objekt relaterar till varandra genom regler som bestäms i så kallade meta-modeller. En kunskapsmodell möjliggör en gemensam plattform för användarna som minskar risken för missförstånd. Samtidigt ger den en bild av helheten som inte skulle vara möjlig i till exempel pappersform där användaren bestämmer vilka viperspektiv som ska genereras. Det finns även möjlighet att generera rapporter och formulär efter egen vilja.

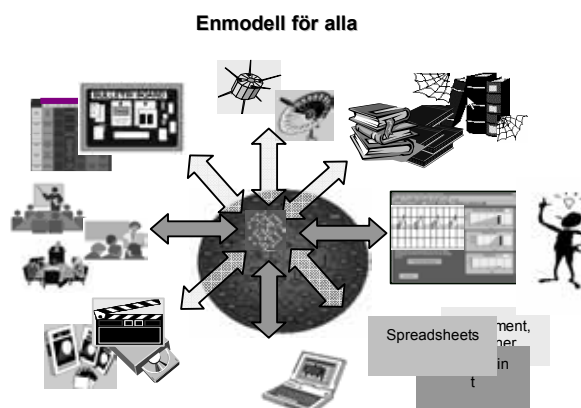


Fig 19. Kunskapsmodellen som nav.

MAP kan användas för konsekvensanalyser genom kartläggning av de led som ett givet objekt påverkar och påverkas av. Genom att ändra, lägga till eller ta bort objekt kan man analysera konsekvenserna av detta i realtid. Till skillnad mot en databas är MAP en modell vilket därmed gör den mer intuitiv och flexibel. Objekten i modellen kan dock mycket väl anknyta till eller själva bestå av databaser vilket skulle kunna integrera en Lessons Learned-databas. Författarna har själva inte arbetat med detta system och har därför tyvärr inte haft möjligheten att utvärdera det i praktiken.

Cite®

"Caglavica - det goda exemplet"⁷³ är ett projekt där data från kravallerna i Caglavica i Kosovo den 17 och 18 mars 2004 sammanställts. Dessa data har varit i form av bland annat dagböcker, fotografier, videosekvenser samt ljud från radiotrafik. Ett antal intervjuer har dessutom genomförts med personer i olika befattningar som tjänstgjorde under den aktuella händelsen. Dessa data har sedan tidsstämpats och vävts ihop till en navigerbar helhet.

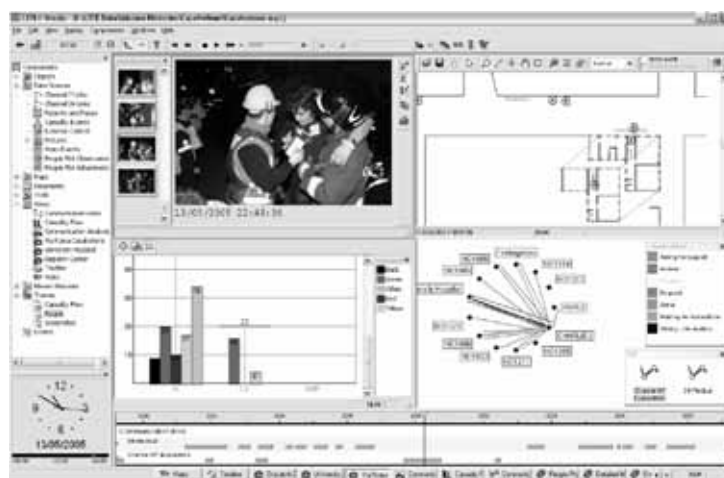


Fig 20. Arbeta med Cite® Explorer

Projektet presenterades under ett seminarium på Högkvarteret den 16:e oktober 2006. Det började med en redovisning av projektet i multimedia och visade exempel på hur det strukturerade datamaterialet kan användas för att belysa olika kärnfrågor vid insatser.

⁷² SitSyst Consulting AB.

⁷³ <http://www.vsl.se/Project.aspx?Id=28&language=se> (2006-12-18)

Redovisningen genomfördes med hjälp av CITE® Explorer, ett verktyg för att integrera och visualisera information. Målet med verktyget är att underlätta rekonstruktion och analys av komplexa situationer vilket kan göras med hjälp av den inbyggda uppspelningsfunktionen som återskapar händelseförlopp.

5.3.5 *De formella dokument som reglerar Lessons Learned-processen idag*

Inom ramen för Stående stabsorder (SSO) finns antagna definitioner för⁷⁴:

- *Lessons Learned-process (LL-process)* - LL-processen är en strukturerad metod för att samla in, bearbeta och sprida erfarenheter inom organisationen för att stödja kunskapsuppbyggnaden.
- *Erfarenhetsrapport (ErfR)* - ErfR är ett skriftligt dokument innehållande en otvetydig information eller iakttagelse (erfarenhet) nedtecknad enligt en fastställd mall. Den kan behandla allt från policy, doktrin, organisation, teknik, utrustning och utbildning till detaljer i t.ex. handhavande. En ErfR skall identifiera problemområdet, ämnet eller behovet och om möjligt innehålla bestämda förslag/rekommendationer.
- *Lessons Learned-rapport (LLR)* - En LLR är en ErfR som är granskad och beslutad av C Insats efter ett valideringsförfarande. Den är inlagd i databasen (minnet) och distribuerad till medlemmarna i organisationen. LLR utgörs av validerad ErfR samt ett påskrivet missiv med beslut om implementering.
- *Lessons Learned (LL)* - En LL är en i organisationen identifierad och förankrad betydelsefull kunskap som särskilt skall bidra till att höja värdet av de samlade kunskaperna och insikterna. En LL kan omfatta alla delar av verksamheten.
- *Erfarenhetsseminarium* - Ett erfarenhetsseminarium genomförs under eller omedelbart efter en verksamhets avslut och innebär att representanter från i insatsen medverkande förband och funktioner samlas för en diskussion och analys av viktiga dragna erfarenheter. Grunden för erfarenhetsseminariet är insända rapporter från verksamheten. Formen för seminariet kan vara alltifrån ett större arbetsmöte i en vidare krets till en kort enkel intervju. Intervjuare och mottagare utgörs av personal inom hela insatsprocessen.

⁷⁴ Insatsprocessen militärstrategisk nivå, Stående stabsorder, Bilaga 1 Kapitel 4 Militärstrategiska insatsprocesser, 20050622, sid. 58f

5.4 Faktorer som hämmar erfarenhetshantering

Under studiens gång har författarna haft tillfälle till många samtal om faktorer som försvårar erfarenhetshantering. Följande faktorer har nämnts vid ett flertal tillfällen och är således värda att studera närmare:

- Personalrotation
- Ovilja att medge misstag
- Sekretess
- Otydlig ansvarsfördelning
- Lång tid mellan insamling och återkoppling av erfarenheter
- Bristfällig klassificering
- Låg upplevd nytta av att rapportera in till Lessons Learned
- Lokala försvårande förhållanden
- Brist på resurser
- Avsaknad av samordning mellan Produktions- och Insatsprocessen

5.4.1 Personalrotation inom Högkvarteret

Personalrotationen inom Högkvarteret är av intresse eftersom erfarenhetsarbete är något som sker över tiden och därmed kräver ett visst mått av kontinuitet. Den höga personalrotationen inom Högkvarteret anges av bland andra Bo Holmberg och Mattias Wallén som ett problem inom Försvarsmakten. Bo Holmberg menar att de olika avdelningarna aldrig hinner bygga upp ett institutionellt minne. Därför är det anmärkningsvärt att överlämningsdokument i stort sett inte används, i och med att de utgör ett enkelt sätt att sammanfatta de viktigaste erfarenheterna som ackumulerats under en befattning.

En hög intern personalrotation kan förvisso vara en effektiv metod att sprida kunskap inom organisationen, men idag är rotationshastigheten så hög att civilanställda inom Försvarsmakten och inhyrda operationsanalytiker från FOI i praktiken fungerar som det institutionella minnet. INSS som organisatorisk enhet har funnits under så kort tid att detta problem ännu inte har hunnit uppstå enligt Bo Holmberg⁷⁵. Ett problem som lyfts fram av Richard Loe⁷⁶ är att tjänsterna på HKV som innehas av dem som åker iväg med utlandsstyrkan står vakanta under den tid de är borta. Detta leder till att vissa arbetsuppgifter inte blir utförda och att alternativa arbetsprocedurer utvecklas under tiden de är borta.

5.4.2 Personalrotation inom Utlandsstyrkan

Inom utlandsstyrkan sker normalt rotation två gånger per år då hela kontingenten byts ut. Oftast är de enda som finns kvar mellan rotationstillfällena enligt Mattias Wallén inhemska tolkar som är anställda av Försvarsmakten och det är dessa som utgör det institutionella minnet i missionsområdet. Kontingenterna byts ut genom att den gamla och den nya styrkan arbetar parallellt under en tid. Nyckelfunktioner roterar ner några veckor innan de reguljära soldaterna⁷⁷. Det finns dock problem med tjänstgöringsperioder som varar längre än ett halvår eftersom arbetet kan vara slitsamt och påfrestande, särskilt i missionsområden där personal utsätts för stora risker. Detta och avsaknaden av möjligheten att träffa familj och vänner begränsar antalet individer som är villiga att binda sig längre tid än sex månader och skulle därmed göra det svårare att hitta rätt kompetens.

⁷⁵ Bo Holmberg, 2006-10-19.

⁷⁶ Richard Loe, 2006-10-24.

⁷⁷ Överstelöjtnant Kristian Bouveng.

5.4.3 Ovilja att medge misstag

"Den kulturanalys som RRV låtit göra visar att FMs kultur-väv med en lång historia, gamla organisations- och makt-strukturer, ritualer och symboler har skapat tankemodeller och attityder som inte är ändamålsenliga i nuläget och som inte förändras enbart genom en försvarsreform."

Ur *Försvarets omstrukturering - Granskning av planering och genomförande*, Riksrevisionsverket, Stockholm 2003, sid. 41.

Personer från samtliga vapenslag har getts tillfälle att utveckla sin syn kring hur kulturen i respektive vapenslag förhåller sig till misstag och medgivandet av dem. Flera oberoende källor menar att kulturen inom Försvarmakten inte tillåter individen att tala högt om sina misstag. Det finns en rädsla för att medgivandet av dessa kan ha negativ inverkan på den egna karriären. SWEDEC samt Flygvapnet utgör dock undantag. Där finns en uttalad vilja och tradition av att arbeta med säkerhetsfrågor och system för att ta tillvara på erfarenheter som kan öka denna. Enligt Matts Gustavson som arbetat med att utveckla LLIMS åt SWEDEC beror detta på de stora riskerna som är förknippade med min- och ammunitionsröjning. När det är påtagligt att kamraters och det egna livet kan hänga på att organisationen lär sig av erfarenheter finns en helt annan vilja att bidra. Samma förhållande gäller inom stridsflyget där riskerna för personalen är mycket stora. Dessa har dock minskats kraftigt till följd av ett medvetet arbete med att ta tillvara på erfarenheter. Från nästan hundra omkomna flygare och navigatörer på 1960-talet har man kommit till en situation där militära flyghaverier och dödsolyckor är sällsynta.⁷⁸ Enligt personal som arbetat på SWEDEC och inom Flygvapnet är säkerhetsläget en faktor som har stor påverkan på benägenheten att delge erfarenheter. Inom Flygvapnet tas incidenter tillvara genom att så kallade Driftstörningsanmälningar (DA), skrivs. Dessa beskriver inträffade incidenter av både ringa och stor vikt och den som skriver en DA har möjlighet att vara anonym. Efter att DA analyserats och validerats publiceras de i tidningen *"Flygdags"* tillsammans med kommentarer och en sammanställning av månadens incidenter. Enligt Bo Holmberg är kulturen inom flyget mest öppen och tillåtande vad gäller rapportering av incidenter, följt av marinen och armén. Det är en återkommande kommentar bland i stort sett samtliga som författarna talat med att man särskilt inom armén tenderar att tysta ner misstag och att det kan kosta karriärmässigt att öppna med dessa. Ett systematiskt arbete med att ta tillvara på incidenter och andra erfarenheter finns inte idag, varför det heller inte är möjligt att delge erfarenheter anonymt.

5.4.4 Sekretess

Sekretesskrav är en faktor som enligt bland annat Mattias Wallén starkt hämmar spridningen av information. Idag är en handling som innehåller hemliga uppgifter placerad i en informationssäkerhetsklass (HEMLIG/TOP SECRET, HEMLIIG/SECRET, HEMLIIG/CONFIDENTIAL och HEMLIIG/RESTRICTED) beroende på vilka men ett röjande av uppgifterna kan medföra för t.ex. totalförsvaret eller förhållandet till annan stat eller mellanfolklig organisation eller i annat fall för rikets säkerhet. Det är viktigt att poängtera att även hanteringen av hemliga dokument i den lägsta informationssäkerhetsnivån, HEMLIIG/RESTRICTED i ett datornätverk kräver att man har ett speciellt anpassat system. Detta medför att två fristående system måste användas, ett för öppna dokument och ett för hemliga, där systemet för hemlig information inte går att koppla upp mot Internet. Problematiken med sekretess kan dock anta komplexare former eftersom man måste beakta

⁷⁸ Tode (2004).

det faktum att ackumulerad öppen information i vissa fall kan utgöra en annan säkerhetsklass och därmed borde vara hemligstämplad.

Ett rent praktiskt problem som har upptäckts har att göra med själva tillgången till ISUndSäk⁷⁹. Det kan ta uppemot ett halvår tills man får den utrustning som erfordras för att kunna logga in. När detta väl har skett är det inte helt osannolikt att personen i fråga redan hunnit byta post i organisationen och därmed måste göra om processen.

Ytterligare ett problem som konstateras i anslutning till sekretess och IT-säkerhet är ackrediteringsprocessen som krävs för att godkänna programvara för användning inom Högkvarteret. Det kan ta lång tid för ett program att bli godkänt för användning inom Högkvarteret, vilket utgjorde ett hinder vid användandet att IT-systemet Heimdall som aldrig kunde användas inom ramen för Högkvarteret.

5.4.5 Otydlig ansvarsfördelning och svårbegriplig organisationsstruktur

På högkvarternivå är ansvarsfördelningen för LL-verksamhet tydlig med en central funktion på OpS, en ansvarig handläggare på varje TK samt en ansvarig handläggare per J. Denna tänkta fördelning återfinns i SSO. Detta är dock endast en beskrivning av den formella organisationen, i praktiken är det inte säkert att alla tjänster för erfarenhetshantering är tillsatta. Det omvända kan även inträffa att man låter individer ha vissa arbetsuppgifter utan att en formell befattning är tillsatt.

Ansvarsfördelningen blir mer diffus ju längre ner i organisationen man kommer, eftersom arbetsuppgifterna blir bredare när det inte finns tillräckligt med arbete för att tillsätta heltidstjänster inom olika kompetensområden. För enheter mindre än bataljon finns ingen stab, vilket gör att cheferna inte kan avdela någon personal. Med tanke på att inga kontingenter är av bataljonsstorlek kan det därför bli svårt att ha personer avsatta för en specifik fråga. De breda arbetsuppgifterna på förbandsnivå medför att Lessons Learned-ansvaret riskerar att prioriteras bort. Det har framkommit att chefer på lägre nivå känner sig osäkra på sina befogenheter, vilket gör att de föredrar att skjuta upp ärenden till en högre nivå istället för att själva göra ett misstag.⁸⁰

Samtliga personer författarna har haft kontakt med upplever att det finns en trötthet i Försvarsmakten vad gäller omorganisationer. En lång rad omorganisationer har genomförts och som regel har en ny genomförts när den tidigare strukturen precis har hunnit sätta sig. De frekventa omorganisationerna inom Försvarsmakten har upplevts som hämmande i och med att det tar tid att bygga upp en kunskap kring ordervägar och tillvägagångssätt. Tidigare omorganisationer har också inneburit perioder där anställda ägnar en stor del av sin tid och kraft åt att bevaka sin position snarare än att lösa tilldelade arbetsuppgifter.

Även om organisationen nere i missionsområdet är densamma kommer dess beståndsdelar att förändras på grund av att hela styrkan byts ut med sex månaders mellanrum. Vilka organisatoriska konsekvenser som följer av detta har i huvudsak beskrivits under rubriken Personalrotation i Utlandsstyrkan tidigare i detta avsnitt. En konsekvens som inte täcks in på ett ordentligt sätt är den brist på kontinuitet som följer av att styrkan bara hinner vara nere ett halvår. För att bygga upp en ordentlig systematik i administrativa uppgifter skulle det kanske

⁷⁹ Nuvarande databasen för hemliga handlingar.

⁸⁰ Seminarium om erfarenheterna från Caglavica, 2006-10-26.

behövas längre befattningar för dessa poster. Det är en synpunkt som fördes fram av Bengt Sandström under den dragning av erfarenheter från Afghanistan som han höll 2006-11-26.

5.4.6 Tidsförskjutning mellan insamling och återkoppling av erfarenheter

Bo Holmberg⁸¹ påtalade problemet med tidsfördröjningen mellan erfarenheter och återkoppling. Anmälan om brister i förband sommaren 2005 *börjar* först åtgärdas 2008, eftersom IOV-processen⁸² följer en så lång cykel. Detta gäller den förrådsställda delen av insatsorganisationen, inte utlandsstyrkan, men denna är givetvis beroende av IOV i ett vidare perspektiv. IOV-processen utmynnar i en rapport som sammanställs en gång per år och bland annat ger underlag till Försvarsmaktens årsredovisning. Rapporten ska ge en bild av läget i insatsorganisationen och visa så mycket som möjligt av dess behov eftersom den ger underlag till budgetunderlaget. Den ger en bra genomlysning, men kommer för sällan för att utgöra ett bra stöd i det kontinuerliga arbetet. Årsprocessen är enligt Holmberg bra för att hantera de dokument som *formellt* skall finnas. Information som kommer på informell väg, i form av exempelvis e-post kopplas dock inte till IOVn, vilket av Holmberg ses som ett stort problem.

5.4.7 Bristfällig klassificering

Återkommande problem vid erfarenhetsrapportering har varit kopplade till klassificering. Alla tidigare databaser har egna klassificeringssystem som inte är kompatibla med varandra, vilket omöjliggör samkörning. Samma klassificeringssystem på alla nivåer skulle dock göra systemet ohanterbart anser Loe⁸³ eftersom de olika försvarsgrenarna har egna doktriner och taktik. Klassificeringssystemen har dessutom upplevts som krångliga och man har därför oftast nöjt sig med att klassificera en rapport enbart inom en kategori trots att en adekvat sökbarhet skulle kräva att den återfinns inom flera. Det finns heller ingen egen klass för Lessons Learned inom KMÅ-systemet, som är det generella systemet för att klassificera dokument inom HKV. Systemet innehåller 38 huvudklasser för dokument som i sin tur är indelade i underklasser, t.ex. 36 100, 36 200 och så vidare. Lesson Learned eller ett motsvarande begrepp saknas inte bara på huvudnivån utan också i de lägre nivåerna av klassificeringssystemet.

5.4.8 Låg upplevd nytta av att rapportera in till Lessons Learned.

Utdrag ur Stående Stabsorder för Insatsprocessen (SSO)⁸⁴:

"Av trovärdighetssynpunkt för Försvarsmakten som arbetsgivare är det även viktigt att visa för den enskilde individen att erfarenheterna är av betydelse för organisationen."

Såväl Pär Elofsson som Patrik Selling menar att man inte lyckats visa på synlig nytta i organisationen för förbandsmedlemmar och att dessa därför inte har kommit att använda systemen i den omfattning som från början varit tanken. Denna åsikt har även framkommit hos flertalet av de personer inom HKV som författarna varit i kontakt med.

5.4.9 Försvarande förhållanden i missionsområde

På grund av den höga risknivån i vissa missionsområden begränsas förmågan att rapportera erfarenheter, vilket exempelvis varit fallet för insatsen i Afghanistan. Detta kan ha olika

⁸¹ Bo Holmberg, 2006-09-04.

⁸² Insatsorganisationsvärdering.

⁸³ Richard Loe, 2007-01-23.

⁸⁴ Insatsprocessen militärstrategisk nivå, Stående stabsorder, Bilaga 1 Kapitel 4 Militärstrategiska insatsprocesser, 20050622, sid. 58.

anledningar såsom underdimensionerade kontingenter, hög psykisk belastning samt begränsade kommunikationsmöjligheter. Tidsbrist uppges av Bengt Sandström som en avgörande hämmande faktor för möjligheterna att utföra ett administrativt arbete i Afghanistanmissionen, i vilken riskerna är mycket stora.

5.4.10 Brist på resurser

Richard Loe lyfter fram bristen på resurser som huvudsaklig orsak till att erfarenhetshantering inte fungerar som den ska. Han motiverar detta genom att konstatera att det klart och tydligt står i SSO hur Insatsprocessen i Försvarsmakten bör arbeta med erfarenhetshantering. Att man sedan inte följer SSO beror till stor del på att man inte har tillräckligt med personal för att utföra alla uppgifter och därmed tvingas prioritera bort en del uppgifter till förmån för de som anses viktigare. Den senaste omorganisationen av HKV (en följd av FFU) kommer inte att förbättra situationen då man är tvingad att minska personalen som en del av detta. På längre sikt måste en del uppgifter tas bort eller nedprioriteras om man ska få erfarenhetshantering att fungera. Selling anser dock att inte enbart resurstillgången är viktig utan konstaterar att *"man har prioriterat och man har prioriterat bort"*, i detta fall erfarenhetshantering.

5.4.11 Avsaknad av samordning mellan Produktions- och Insatsprocessen⁸⁵

Det finns egentligen två huvudprocesser som berörs av erfarenheter, Insats och Produktion. En erfarenhet kan beröra antingen Insats, Produktion eller båda. Ett stort problem är den totala avsaknaden av ett erfarenhetshanteringssystem inom Produktionsprocessen, vilket medför att när erfarenheter matas till Produktionsprocessen så försvinner rapporterna i ett svart hål - PROD har helt enkelt ingen motsvarighet till INS erfarenhetshanteringsprocess. På OPE har man (informellt) kommit överens med SSS om att marina förband ska mata in sina erfarenheter till SSS. Därefter avgörs i vilken process erfarenheten tas om hand. Insatsrelaterade erfarenheter kommer till OPE, produktionsrelaterade erfarenheter hanteras av SSS. Detta ger samordning på lägsta nivån samtidigt som förbanden får *en* ingång till LL-processen. På samma sätt skickar OPE erfarenheter angående marin produktion till SSS. Detta ger samordning mellan processer, men inte på alla nivåer. Det skulle vara en fördel om PROD hade en LL-process eftersom samordning då kunde ske på alla nivåer vilket skulle förbättra erfarenhetshantering avsevärt.

⁸⁵ Baseras på Richard Loe, 2007-01-23.

6 ANALYS

I analysdelen används den teoretiska bakgrunden till att tolka den insamlade empirin. Detta ska ge uppslag för hur Försvarsmaktens befintliga process för erfarenhetshantering kan se ut och uppslag till nya metoder som kan förbättra den. Som framgår av empirikapitlet finns det ett ramverk för erfarenhetshantering utvecklat inom Försvarsmakten. Olika IT-stöd samt andra verktyg för erfarenhetshantering har också utvecklats och testats inom ramen för de internationella insatserna, SWEDEC och Marinen. Författarnas framställning gör det troligt att grundläggande processer och till viss del även tekniska hjälpmedel i huvudsak redan är utvecklade av Försvarsmakten och med visst arbete kan sättas samman till en fungerande helhet. Existerande system fokuserar på hantering av skriftliga dokument, men system för att hantera multimedia och system för att göra individers kompetens sökbar bör också utgöra en integrerad del av erfarenhetshandling. Alla steg i Lessons Learned-cykeln bör tas i akt samtidigt som ledningen ger ett fullgott stöd och tillräckligt med resurser.

Lessons Learned-processen såsom den är beskriven i SSO för Insatsprocessen utgör ett ramverk som växt fram och testats under lång tid, först i NATO och sedan i Försvarsmakten. Det är därför troligt att denna process åtminstone på en övergripande nivå är lämpad för Försvarsmaktens behov. Processen är så pass förankrad att det skulle vara svårt och dessutom skapa ett enormt merarbete att övergå till ett i grunden annat arbetssätt. Flera andra yttre begränsningar föreligger också, såsom en strävan mot interoperabilitet med NATO samt att de ekonomiska förutsättningarna för den internationella insatsverksamheten styrs av en politisk beslutsprocess.

Med hjälp av det teoretiska samt empiriska materialet har författarna konstruerat en egen modell med fyra fokusområden som särskilt bör beaktas för att uppnå en fungerande erfarenhetshantering. Dessa måste vara inriktade mot en kunskapsorienterad organisation och balans måste dessutom råda mellan områdena. Brister i något av dessa kan ge stort negativt utslag för slutresultatet. Författarna har identifierat dessa som:

- Organisation
- IT
- Kommunikation
- Kultur & miljö



Fig 21. LL-systemets grundpelare.

6.1 Organisation

6.1.1 Strategiska avvägningar

Författarna har funnit följande strategiska frågor som måste ställas inför ett införande av ett KM-system:

- Vilken strategi kräver relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap?
- Ska man välja en personifierings- eller kodifieringsstrategi?

Relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap

Bhatts (2002) första modell visar relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap inom dimensionerna uppgiftens art och interaktionernas art. Författarna anser att Försvarsmakten som helhet präglas av ett stort interagerande mellan personer men innehåller till stor del uppgifter av ren rutinkaraktär. En sådan situation karaktäriseras enligt modellen av formella procedurer, tekniker och regler, vilket författarna anser stämma väl överens med verkligheten. De internationella insatserna präglas fortfarande av ett stort mått interaktion men uppgifterna är långt mer specifika och av icke-rutinkaraktär. Dessa situationer karaktäriseras enligt Bhatt av samarbete, informell koordination och delande av kunskap, vilket också stämmer väl överens med verkligheten. Således bör två olika KM-strategier väljas för respektive syfte.

Bhatts andra modell förespråkar för situationer som den Försvarsmakten befinner sig i en strategi med regelbunden översyn och revidering av existerande regler, procedurer och handlingsprinciper. För de internationella insatserna bör enligt Bhatt valet av strategi bli en mix av informella möten, elektroniska forum samt andra modeller av samarbete mellan anställda och denna åsikt delas av författarna.

Personifierings- eller kodifieringsstrategi

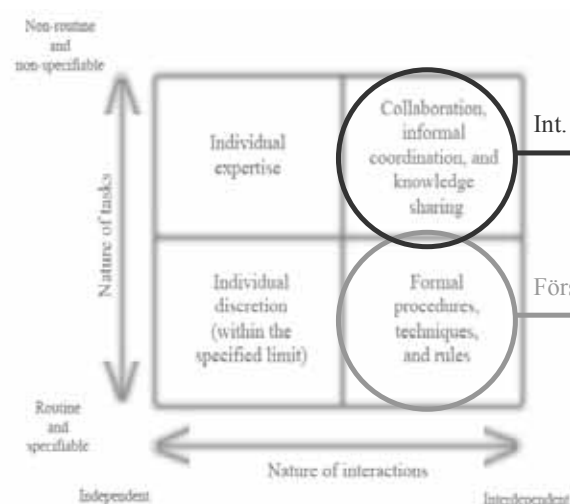


Fig 22. Relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap.

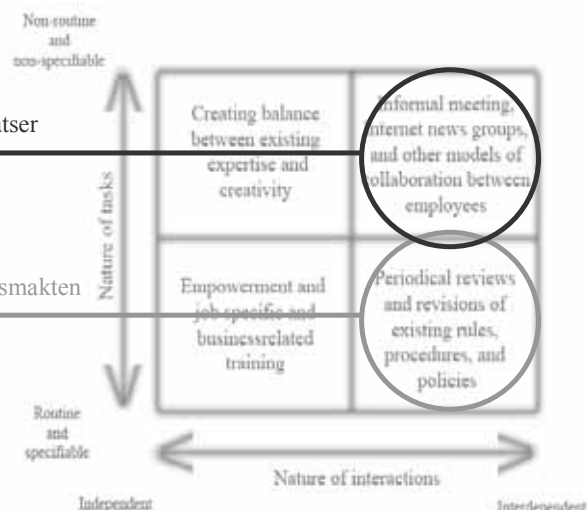


Fig 23. Knowledge Management-strategier.

Enligt vissa teorier kan det vara svårt att satsa storskaligt på både en personifierings- och kodifieringsstrategi samtidigt. I en situation med begränsade resurser kan det vara svårt att satsa på eller förbättra dessa metoder parallellt. Risken är att ingen av satsningarna ges tillräckliga resurser och får tillräckligt med uppmärksamhet.

LL-cykeln som den är beskriven i Insatsprocessens SSO tar sin utgångspunkt i kodifieringsstrategin, vilket skulle betyda att ett system för kompetensprofilering endast kan ses som ett önskvärt komplement till ett system för kodifiering snarare än en huvudsaklig satsning. Ett byte till en personifieringsstrategi skulle vara svårt att implementera eftersom majoriteten av de anställda inom ett missionsområde inte är kvar i organisationen efter kontingentavlösning.

Teorier från såväl Gammelgaard och Ritter (2005) som Davenport m.fl. (1997) pekar dock mot att det finns en nytta av att arbeta med flera olika sätt att ta tillvara på erfarenheter. De virtuella intresseforum som Gammelgaard och Ritter (2005) förespråkar i sin modell som ett sätt att kombinera såväl personifierings- som kodifieringsstrategi ses av författarna som ett intressant alternativ som kombinerar bägge strategier samtidigt som det inte kräver stora resurser.

6.1.2 Strukturella faktorer som särskilt bör beaktas

Författarna har funnit följande strukturella problem som bör beaktas vid införande av ett KM-system:

- Rotationen av kontingenter och inom Högkvarteret
- Tjänster och resurser för LL-hantering
- Institutionellt minne
- Double-loop learning

Rotation av kontingenter

En kärnproblematik som konstaterats vad gäller erfarenhetshanteringen i de internationella insatserna är att i stort sett all personal byts ut vid kontingentavlösning. Därmed tar individerna med sig sitt kunnande hem och ny personal tvingas lära sig allt från grunden. Den närmast totala rotationen borde föranleda en strävan efter att kodifiera erfarenheter i så hög utsträckning som möjligt. Detta försvåras av att erfarenheter i viss utsträckning utgör implicit kunskap som inte med lätthet kan överföras till skriftliga dokument. Därför bör man anstränga sig att ordna så mycket socialiseringsaktiviteter som möjligt. Nonaka och Takeuchi (1995) föreslår övning och observation i detta lärandeskede vilket förefaller vara en bra metodik. För att göra övningarna och observationerna så realistiska som möjligt och ge upplevelser så nära verkligheten som möjligt skulle man kunna utnyttja interaktiva hjälpmedel såsom bland annat Cite® eller något annat simuleringsverktyg samt konsultera expertis i form av till exempel en psykolog eller beteendevetare.

Rotation inom Högkvarteret

Ett visst mått av personalrotation inom organisationen ser författarna som positivt eftersom det både skapar förståelse för andras situation, ger en bättre helhetssyn samt en större spridning av framförallt implicit kunskap. På grund av uppgifternas karaktär är rotationen vid Högkvarteret mindre problematisk än inom kontingenter. De problem som uppstår beror i första hand på för liten överlappning vid skarvarna samt sättet som överlämnningen sker. Överlappningstiden är en fråga om resurser och prioritering, men överlämnningen skulle kunna förbättras avsevärt om de anställda skulle använda sig av kumulativa överlämningsdokument anser författarna.

Tjänster och resurser för Lessons Learned-hantering

Eftersom formellt beslutade tjänster för LL-hantering i praktiken ofta inte är tillsatta har författarna konstaterat att detta arbete prioriteras bort. Tjänstetillsättning hänger dessutom starkt ihop med resurstilldelning och något som ofta påtalades under intervjuerna var bristen på resurser. Utan tillräckliga administrativa resurser fungerar inte insamlingsfasen i Lessons Learned-cykeln och den är nödvändig för att processen skall uppnå den kritiska erfarenhetsmassa som krävs för att systemet ska kunna bli livskraftigt. Resursåtgången i analys- och uppföljningsfaserna är troligtvis ännu större.

Institutionellt minne

Inom alla organisationer finns ett institutionellt minne. Även om kunskap inte kodifieras kommer det alltid att finnas personer som behärskar vissa områden speciellt väl och som är kända av omgivningen för att göra detta. Satsningar på KM innebär att formella tjänster, rutiner, arbetsätt och tekniska stöd utarbetas för att åstadkomma ett mer organiserat och samspelt erfarenhetsarbete. Den insamlade empirin visar att det institutionella minnet i Försvarsmakten idag till stor del begränsar sig till enskilda individer, vars arbete för att tillvarata erfarenheter inte är samordnat på en central nivå. Ett väl utvecklat LL-system skulle kunna göra det institutionella minnet mer individoberoende och sökbart. Kompletteras detta med ett väl utvecklat kompetensprofileringssystem skulle det dessutom medföra att man snabbt hittar personal med rätt information och kompetens samt en överblick över den samlade kompetensen.

6.1.3 Styrsystem

Enligt Anthony och Govindarajan (2005) är olika typer av nyckeltal och annan kvantitativ uppföljning nödvändiga medel för att få anställda att agera enligt de strategier som fastställts av ledningen. Teorierna kring prestationsmätning har anammats av Försvarsmakten i form av en variant av det balanserade styrkortet. Med tanke på att styrkortet införts som ett sätt att implementera, följa upp och åskådliggöra Försvarsmaktens strategi är det anmärkningsvärt att erfarenhetshanteringen inte inkluderas i kultur&lärande-dimensionen. Den enda styrande parameter som kan tänkas ha koppling till lärande är KL3:2, *Arbetsmiljö och kompetens*. Dock handlar denna parameter enbart om kompetensutveckling och berör därmed inte området kompetensutnyttjande som ligger mycket närmare erfarenhetshantering. Detta torde vara nog så viktigt eftersom man utgår ifrån att den faktiska kompetensen är högre än den utnyttjade, se Ellström (1992).

Författarna skulle gärna vilja se att explicita mått som rör erfarenhetshantering skapas i det balanserade styrkortet. Om detta av olika anledningar inte går att åstadkomma kan en liknande styrverkan uppnås genom att nyckeltal utformas och följs upp mer lokalt inom Insatsprocessen. Författarna anser det vara väl motiverat att erfarenhetshantering är en del av strategin eftersom kunskapen och kompetensen som finns i en organisation är det som i grunden gör det möjligt för den att uppnå sina mål. En organisation i en ständigt föränderlig miljö som inte kan ta erfarenheter tillvara kommer långsamt att urholka grunden för sin egen existens. Att kultur&lärande-dimensionen ges ett välutvecklat innehåll som inte enbart fokuserar på kultur är därför centralt. Att synliggöra erfarenhetshantering i strategin hade förmodligen varit ett av de mest effektiva sätten att visa medarbetarna vikten av frågan. Incitament i form av bonusar eller förmåner kopplade till inrapportering av erfarenheter skulle säkerligen också hjälpa till att motivera den större arbetsbörda det skulle innebära att behöva rapportera in till en Lessons Learned-databas till exempel.

För att få hela Lessons Learned-cykeln att fungera är det viktigt att utforma nyckeltal för erfarenhetsarbete även för de olika faserna inom cykeln. Har man inte nyckeltal att sträva mot finns dels en risk för att alla inte har samma ambitionsnivå, dels att man inte kan utvärdera det som levereras. Rapporternas status bör av samma skäl följa ett system av milstolpar där statusändringar regleras i detalj. Sammantaget gör detta att alla involverade arbetar med en gemensam kontext mot ett gemensamt mål.

6.2 IT

IT-system utgör en självklar del av en modern arbetsplats, och det bör givetvis även finnas system för att ta tillvara på erfarenheter. Lotus Notes och Emilportalen samt program för att skicka e-post och lagra olika skrivelser utgör alla existerande verktyg som delvis tjänar detta syfte. Insamlat material visar dock att det finns ett behov av programvara som på ett mer systematiskt sätt tar till vara på erfarenheter.

6.2.1 IT och personifierings-/kodifieringsstrategi

Vad gäller IT-stöd har kodifieringsstrategin uppenbara fördelar inom ramen för de internationella insatserna. Kodifieringsstrategins grundläggande målsättning att lösgöra kunskap från individen uppfyller de kriterier i form av struktur och spårbarhet som ställs på Lessons Learned-verksamhet inom SSO. IT-stödet har successivt utvecklats mot en större sökbarhet och bättre spårbarhet vilket därmed ökar användarvänligheten. Dessvärre verkar gränssnittet inte ha följt denna trend. Författarna anser bland annat att LLIMS inte ger ett mer överblickbart intryck, snarare har det ökade antalet funktioner medfört att man mister helhetsbilden. Dessutom saknas idag en "best practice"-databas som skulle vara ett ypperligt verktyg för att förmedla de rutiner som förespråkas för att uppfylla respektive verksamhet så väl som möjligt.

IT-stöd inom ramen för en personifieringsstrategi tar sig med stor sannolikhet uttrycket av ett system för kompetensprofilering. Man bör initialt satsa på att utforma ett sådant system specifikt för internationella insatsers behov så att det passar alla steg i LL-cykeln. Profilen bör enligt författarna bestå av en blandning av formell och faktisk kompetens, den formella genom CV och vitsord, den faktiska genom en subjektiv värdering av de egna färdigheterna i vissa valda områden. Att initialt fylla ett system för kompetensprofilering med information ser författarna som en relativt lätt uppgift, utmaningen ligger istället i att hålla systemet uppdaterat. Detta försvåras av att många lämnar Försvarsmakten efter fullgjord utlandstjänst och av den personalrotation som finns inom Försvarsmakten.

6.2.2 Teknisk utveckling

En av de avgörande faktorerna för att implementeringen av ett IT-stöd skall lyckas är att organisationsmedlemmarna förmår använda programvaran. Denna förmåga påverkas starkt av den allmänna datorvanan. Dagens mjukvara har ett mer standardiserat utseende med fönster, menyer etc. som gör att användarna snabbt kan anpassa sig till ny programvara. På Heimdalls tid var långtifrån alla vana vid att använda datorer men idag används IT-stöd som en integrerad del av i stort sett all verksamhet, från enmansföretag till stora internationella organisationer, samtidigt som datoranvändningen i hemmet ökat markant. Detta förändrar förutsättningarna i positiv riktning till att implementera ett IT-stöd.

Empirin har visat på brister i varierande omfattning i alla de satsningar på system för erfarenhetshantering som har gjorts inom Försvarsmakten. Författarna har dock inte funnit några indikationer på att något av angreppssätten varit felaktiga i sig utan snarare att de inte alltid har varit anpassade till rådande förhållanden.

6.2.3 Tillgång till IT-stöd

Formulär i pappersform skapar merarbete och ytterligare ett led där tolkning kan ske, vilket inte är önskvärt. Tillgången till datorer och snabb Internetuppkoppling är således viktiga faktorer för att kunskap snabbt skall kunna föras över från insatserna till operativ nivå och för

att nya kontingenter skall få en så bra grund att stå på som möjligt, vilket bekräftas av Jan Henningsson. Eftersom datorerna används till långt fler ändamål än erfarenhetsrapportering kan situationer uppstå där erfarenhetsarbetet riskerar att prioriteras bort. Det finns således möjligheter att underlätta insamlingsdelen av Lessons Learned-processen ytterligare genom att öka tillgängligheten till IT-stöd. Författarna ser även risker med bristen på utbildning inom användandet av systemen, se även Björk och Karlsson (2004). Dels finns det risk att man inte uppfyller kunskapskraven för att bli behörig, dels hindrar det ett effektivt arbete.

En brist som författarna har upptäckt inom sitt arbete på Högkvarteret är den stora avsaknaden av alternativt krångliga tillgången till IT-stöd för projektledning. Utan en dylik gemensam plattform blir det svårt att arbeta effektivt i projektförhållanden och dessutom försåras arbetet på distans avsevärt då e-postsystemen inte klarar större dokument samtidigt som data inte får föras över mellan Försvarsmaktens system och system utanför Försvarsmakten. Dessa stöd är en självklarhet i de flesta organisationer.

6.2.4 Kategorisering och sökbarhet

För att en databas ska vara till nytta måste den vara sökbar i de kategorier som användare är intresserade av, vilket varit en brist i tidigare system. Detta försåras dock insamlingsfasen eftersom en noggrann kategorisering kommer att kräva mer arbete. Uppenbarligen finns en avvägning mellan dessa och vikten av tydlighet och goda instruktioner i LL-cykeln inledning kan därför inte överskattas i och med att de kan användas för att balansera kraven i de olika stegen. Detta behöver inte nödvändigtvis uppnås genom nya eller förbättrade IT-system. Utbildning och tydliga instruktioner kan ge minst lika bra resultat och dessutom vara mer kostnadseffektiva.

För att upprätthålla tydligheten och minimera de kontextuella klyftor som beskrivs av Gammelgard och Ritter (2005) krävs att den kunskap som är lagrad i systemet är aktuell. Detta gäller både hur dokument är kopplade till varandra och att information i dokument ibland måste förändras för att vara fullt förståelig för användarna. Problemet kan framförallt uppstå när de som var med och skrev rapporten inte längre är kvar på sin befattning eller inom organisationens ramar.

6.2.5 Bredd och nytänkande

Tillgången till dagens IT-verktyg öppnar upp för många nya lösningar om man har ett brett och öppet perspektiv, bland annat kan uppföljningen av rapportering utvecklas avsevärt jämfört med idag. En mer utvecklad kategorisering i kombination med en ökad inrapportering av erfarenheter möjliggör en kvantitativ uppföljning av rapporter inom de olika kategorierna som inte förekommer idag. En sådan skulle göra det möjligt att höja blicken och se tendenser över tiden. Den kvantitativa uppföljningen skulle kunna skapa en mer effektiv styrning top-down och koppla samman denna med det flöde som sker bottom-up.

System för att ta tillvara på erfarenheter kan utvecklas till att omfatta mer än den explicita kunskap som kan fångas i exempelvis en LL-rapport. Genom att integrera ljud och bild i system för erfarenhetshantering kan användare tillåtas att skaffa sig kunskap genom observation i stället för att ta del av information som tolkats av andra. Därmed kan också den implicita kunskap som Polanyi (1966) beskrivit förmedlas på ett sätt som inte är möjligt med en databas för textdokument. Dessutom minskar man risken för feltolkningar samt de eventuella fel som kan uppstå för att minnesbilden hos inrapporterande personal inte alltid är korrekt. Olika typer av multimedia kan kategoriseras och göras sökbar på samma sätt som

skriftliga dokument, vilket kommersiella portaler för lagring av multimedia såsom YouTube⁸⁶ visar. Skriftliga dokument och multimedia kan integreras för att möjliggöra mer objektiva rapporter och för att göra erfarenheterna mer levande. Att göra erfarenheter mer intressanta på detta sätt kan vara ett effektivt sätt att öka motivationen att använda systemen.

⁸⁶ www.youtube.com

6.3 Kommunikation

För att kunna tillgodogöra sig kunskap på bästa sätt måste man sträva efter att hela tiden förbättra kommunikationen såväl hos parterna inom organisationen som med parter utanför denna. Sett ur organisationens perspektiv sker insamling främst passivt i form av deskmöten, reserapporter och andra skriftliga rapporter från de olika insatserna. LL-cykeln handlar mer om att skapa ett effektivt flöde av dessa rapporter samt att skapa en organisation som kan ta tillvara på dem. Författarna har koncentrerat en stor del av arbetet kring att föreslå förbättringar kring denna aspekt av verksamheten, men menar ändå att det behövs ett bredare fokus på fler kanaler för att kommunicera kunskap, såsom bland annat Davenport m.fl. (1997) har hävdad.

6.3.1 Vikten av aktiv insamling

Aktiv insamling i form av besök på plats, intervjuer och hemkomstverksamhet är önskvärd eftersom den möjliggör kunskapsöverföring genom möten och personlig observation och underlättar socialisering och internalisering. Personlig kontakt utgör i den mån den kan anordnas en effektiv metod för överföring av implicit kunskap och bör vara en väsentlig del i att skapa en förståelse för verkligheten som råder i ett missionsområde och därigenom minska kontextuella klyftor. Möjligheten att använda sig av resor till kontingenterna begränsas dock av att de tar tid och resurser i anspråk från de egentliga arbetsuppgifterna i missionsområdet. En alternativ metod för att i högre utsträckning kunna möjliggöra personlig kontakt och kommunikation är användandet av videokonferenssystem och virtuella intresseforum såsom de beskrivits av Gammelgaard och Ritter (2005). Med dessa verktyg skulle resorna i viss mån kunna ersättas av insamling i form av intervjuer.

6.3.2 Hemkomstverksamhet

Förutom att erbjuda möjligheten att bearbeta negativa och påfrestande erfarenheter som personal i utlandsstyrkan har haft, vilket brukar kallas debriefing, syftar hemkomstverksamheten till att ta tillvara på erfarenheter som gjorts i missioner utomlands. Insamlingen bör enligt författarna ske både genom intervjuer och enkäter där personal får redogöra för vad de varit med om. Intervjuerna möjliggör en kvalitativ uppföljning av erfarenheter och enkäterna en kvantitativ. Hemkomstverksamheten bör innehålla seminarier där dem som är i färd att delta i en mission får träffa personal som precis har varit i ett missionsområde. Personal på Högkvarteret som arbetar mot insatsen bör också delta. Hemkomstverksamheten bör vara en naturlig del av de satsningar som utförs inom ramen för personifieringsstrategin som Hansen och Nohira (1999) har beskrivit.

Både rapportering och hemkomstverksamhet har gemensamt att en viss tid förlöper innan information eller kunskap samlats in. Deskofficerarnas och insatsledarnas kommunikation skiljer sig från denna genom att de har kontinuerlig kontakt med personal i de olika insatserna. Deskofficeren för en insats är ensam om att ha insyn på detaljnivå i vad som händer i en specifik insats. Detta innebär en hög sårbarhet vad gäller kommunikationerna mellan Högkvarteret och de aktuella insatserna, eftersom arbetet riskerar att avstanna om deskofficeren blir indisponibel med kort varsel. Även här skulle alternativa kanaler såsom videokonferenser i viss utsträckning kunna bidra till att minska denna risk. En annan lösning kan givetvis vara att öka bemanningen eller att låta en person som åtminstone har lite överblick över den aktuella insatsen agera vikarie åt deskofficeren.

6.3.3 Vikten av återkoppling

För att uppleva inrapporteringen som meningsfull måste den naturligtvis ge nytta i form av en synbar återkoppling. Denna återkoppling kan enligt författarna bland annat manifestera sig genom:

- Kort tid mellan inrapporterad erfarenhet och vidtagen åtgärd.
- Att vidtagna åtgärder görs synliga så snart som möjligt.
- Speciell rapportering av relevanta erfarenheter för personal som är i eller står i begrepp att åka ner till ett missionsområde.

En av de åtgärder som författarna ser som viktig för att åstadkomma denna återkoppling är att tilldela personal på plats som kan sköta insamlingen och som har ett stort intresse av att på olika sätt synliggöra de åtgärder som vidtagits. För att detta skall komma till stånd krävs att ledningen avsätter resurser och kanske att vissa andra arbetsuppgifter prioriteras ner. Tilldelning av personal möjliggör också bättre styrning från Högkvarteret genom att spårbarheten i processen ökar samtidigt som processen snabbas upp.

Författarna tror att passiv inhämtning i form av olika typer av dokument och rapporter kommer att utgöra stommen i system för erfarenhetshantering under lång tid framöver. En synlig återkoppling kan skapa de nödvändiga incitamenten för en effektiv passiv insamling. Möjliga funktioner inom IT-systemen för detta skulle kunna vara automatiska utskick till rapportören som anger status för rapporten, möjlighet att bevaka ändringar i specifika ärenden om rapportören vill ha särskild återkoppling, automatisk flaggning för ärenden som tagit lång tid, automatiska utskick av Lessons Learned till i förväg specificerade användargrupper etc. Lessons Learned bör i så hög utsträckning som möjligt komma in som en del i utbildningen som en kontingent genomgår och därför bör man låta dem som åker iväg ta del av gamla erfarenheter som tidigare kontingenter rapporterat in.

6.4 Kultur & Miljö

Försvarmakten är en organisation med en månghundraårig historia. Detta torde medföra att man inom organisationen har ett stort register av erfarenheter att falla tillbaka på. Författarna ställer sig dock frågande till huruvida denna långa historia verkligen medfört ett sådant register av erfarenheter och framförallt vad som skett med dessa. Som konstaterades i Lindgren m.fl. (1998) har den systematiska implementeringen av erfarenheter mycket kvar att önska och författarna ser ingen större skillnad mot dagens läge. Ett talande exempel är paradoxalt nog hanteringen av alla försök till att förbättra erfarenhetshanteringen. Istället för att blicka bakåt på de initiativ som gjorts tidigare för att försöka dra lärdomar av dessa har varje aktör, något generaliserat, agerat isolerat på egen hand. Hjulet tycks ständigt uppfinnas på nytt utan att detta ens ifrågasätts, vilket ur effektivitetssynpunkt är helt oacceptabelt. Om de som ska visa hur man ska lära sig av erfarenheter inte gör det själva är det ingen större överraskning att man inte lyckas integrera detta tankesätt i kulturen. Att Försvarmakten lär sig av erfarenheter råder det inga tvivel om, men till att ha förankrat ett systematiskt lärande i organisationens kultur kommer det att dröja.

6.4.1 Hierarki och öppenhet

Förvisso skapar en lång historia en stabil kunskapsbas men den präglar även en organisations kultur och traditioner starkt. Författarnas något begränsade intryck av Försvarmaktens kultur emotsäger inte Riksrevisionsverkets (RRV) konstateranden om icke ändamålsenliga tankemodeller och attityder. Det samlade intrycket säger att man fortfarande har en hel del att åstadkomma för att få dem ändamålsenliga, men det bör poängteras att dessa kan skilja sig åt starkt inom Försvarmakten. För de delar av Försvarmakten som har lyckats bryta dessa tankemodeller skulle det kunna ge en motsatt effekt om man riktar denna kritik alldeles för odifferentierat.

Försvarmakten präglas av en förhållandevis hierarkisk struktur tack vare de gradbeteckningar som används utöver befattning. Detta påverkar naturligtvis den kultur av öppenhet som är förutsättningen för att lära sig av erfarenheter. Såsom konstaterats inom empirin skiljer sig bland annat kulturen att erkänna misstag markant mellan olika delar av Försvarmakten, och författarna anser att de positiva exemplen är resultat av många års arbete med att bryta dessa gamla strukturer. Det måste skapas en viss acceptans för att misstag kan begås om man någonsin ska kunna få dessa rapporterade. Så länge hierarkin bygger på rädsla för att göra fel kommer misstag att sopas under mattan med resultatet att man inte lär sig av dem och fortsätter att upprepa dem om och om igen.

6.4.2 Ledningens roll

Såväl inom litteraturen som i de samtal författarna haft med personal på Försvarmakten poängteras vikten av att ha och dessutom känna av ledningens stöd för det man gör. Insatsprocessens SSO konstaterar vikten att visa för den enskilde att erfarenheter är av betydelse för organisationen, men så länge erfarenhetshanteringen inte ges resurser ens för handläggare finns en stor risk att detta uppfattas som enbart tomma ord. Genom att prioritera uppgiften högre och dessutom visa detta bättre med ett tydligt ställningstagande för vikten av erfarenhetshantering i form av specifika ansvarsområden i kombination med ökade resurser kan man öka motivationen hos de anställda att såväl rapportera in till systemet som att använda det. Viktigt är även att visa ett intresse för det som framkommer ur den verksamheten. Om fler läste de rapporter som hittills skrivits om Lessons Learned, närvarade vid deskmöten och pratade personligt med dem som rapporterar skulle motivationen att prioritera om sin tid och rapportera in till ett erfarenhetshanteringssystem förmodligen öka.

avsevärt tror författarna. Att göra något utan att se en märkbar nytta skapar bara frustration och minskar intresset. Det handlar egentligen om en sorts marknadsföring där man bestämmer sig för en väg, att det är rätt väg, och att man löper linan ut. Då hör det självklart till att använda sig av samma metoder som man förespråkar andra att göra.

En bra ledning ska inte behöva övertalas av anställda att satsa på kvalitetshöjande åtgärder i verksamheten utan bör själva kunna se de signaler som finns inom organisationen och visa förmåga till initiativtagande. Samma resonemang gäller när organisationen får nya medlemmar och snabbt ska hjälpa dem komma in i arbetet. Idealet är att organisationen tar initiativet till att lära upp den nyanställda och introducera de rutiner och arbetssätt som råder. Författarna konstaterar tyvärr brister i såväl stöd, intresse som initiativtagande från ledningen för att få till stånd en fungerande erfarenhetshantering, men ser också ett ökat intresse inom organisationen för detta ämnesområde och tolkar detta som en positiv signal. Detta kan mycket väl vara ett paradigmskifte inom kulturen i Försvarsmakten där man inser att dessa frågor är viktiga för det egna arbetet.

6.4.3 Acceptans för förändringar

För att kunna genomföra de förändringar i arbetssätt, tänkande och kultur som krävs för att man till fullo ska kunna lära sig av erfarenheter måste dessa förändringar finna acceptans hos medarbetarna. Ett Lessons Learned-system kräver enligt författarna följande faktorer för att finna denna acceptans:

- Acceptans för misstag förutsatt att dessa rapporteras
- Ledningens stöd, intresse samt initiativförmåga
- En tydlig terminologi
- Synliga resultat av processen

De två första faktorerna har redan diskuterats ovan. En tydlig terminologi ser författarna som viktig för att kunna kommunicera med människor och därmed bygga upp den förståelse och acceptans för LL-processen som krävs bland involverad personal. Den slutgiltiga och enligt författarna avgörande faktorn för att ett system för erfarenhetshantering ska finna acceptans är självfallet att det kan uppvisa synliga resultat. Någon gång måste processen kunna visa att den positivt har bidragit till verksamheten om den ska kunna bli en accepterad del av kulturen inom Försvarsmakten.

6.4.4 Bredd och nytänkande

För att en organisation ska kunna utvecklas krävs att man har en bred kompetens och vågar vara innovativ. Författarna ämnar här inte föra en generell diskussion om huruvida detta stämmer in på Försvarsmakten eller inte utan nöjer sig med att göra ett antal konstateranden. Först och främst har författarna fått intrycket att det finns en generell motvilja att arbeta i projektform och därmed förknippade verktyg. Detta gör att man förlorar en av de huvudsakliga fördelarna med en matrisorganisation: ett tvärfunktionellt utnyttjande av kompetens. Det verkar dessutom finnas en rädsla att vidga vyerna utåt från organisationen för att knyta till sig extern kompetens. Författarna ser en möjlig förklaring till detta genom tidigare dåliga och dyrköpta erfarenheter. Dock har de begränsade exempel som författarna kunnat ta del av snarare berott på att Försvarsmakten inte är en särskilt duktig kravställare, i vissa fall verkar man till och med glömma bort de beställningar som har gjorts. Uppdraget till FMV innehåller delar som har lösts tidigare och innebär därmed kostsamt och tidsödande dubbelarbete.

Ett möjligt sätt att avhjälpa dessa problem vore obligatoriska kurser i projektledning för anställda inom till exempel HKV där man lär sig fördelarna med projektformen samt de verktyg och tekniska hjälpmedel som används. Att driva projekten i egen regi men ta in extern hjälp vid behov ökar kontrollen samtidigt som man kan hålla en flexibel arbetsgrupp till såväl antal som kompetens. En projektgrupp med syfte att utforma ett erfarenhetshanteringssystem skulle således vid behov kunna ta in experter på människa-dator-interaktion, PR-experten, beteendevetare etc. och därmed få en mycket större bredd i ansatsen. Generellt sett anser författarna att Försvarmakten borde vara mer öppen och vaken för den kompetens som finns inom näringslivet för att kunna ”hånga med” i utvecklingen.

Författarna har även observerat en väldigt låg tilltro till ny informationsteknik på strategisk nivå. Denna kan säkerligen bero på de problem som förknippas med en del av de existerande IT-systemen, men dessvärre utestänger de möjligheterna för ett mer nytänkande sätt att använda IT såsom Cite® eller SitSyst. Detta gäller inte enbart IT-verktyg för erfarenhetshantering utan även användningen av verktyg för planering, kompetens etc. Glädjande nog verkar denna fientlighet till nya IT-lösningar inte finnas på den operativa nivån som gärna visar upp sina nya tekniska lösningar.

6.5 Utvärdering av "den ideala processen"

Den "ideala" process som föreslagits tidigare är i mångt och mycket såväl ändamålsenlig som logisk. Författarna har en del anmärkningar såväl inom stegen som för processen i helhet som lyfts fram i detta avsnitt. Först avhandlas processen generellt för att sedan övergå i en utvärdering av varje steg separat.

6.5.1 Generell utvärdering

Gemensam kontext

För att skapa ett effektivt processflöde med minsta möjliga friktion är det enligt författarna nödvändigt att överbrygga så många klyftor som möjligt mellan dem som kommer att använda systemet. Det är uppenbart att personalen ute i de olika missionerna befinner sig i en kontext som i mångt och mycket skiljer sig från den kontext som råder i Högkvarteret. Personalen i Utlandsstyrkan befinner sig för det första i en otrygg och jämförelsevis frugal miljö. För det andra är personalen i Försvarsmakten i allmänhet väsentligt yngre än i Högkvarteret vilket kan ha stor betydelse för hur de tolkar en given situation och hur samt i vilken utsträckning de sprider den vidare till andra. Som nämndes i teorin av Gammelgaard och Ritter (2005) är det viktigt att skapa en gemensam kontext genom frekvent kommunikation samt att kontextuell bakgrundsinformation inkluderas när man sparar kunskap. Argyris (1999) för ett liknande resonemang där han förespråkar utbildning för att lösa detta problem. Kommunikationen mellan personal ute på mission och personal på Högkvarteret ska inte begränsa sig till en enkel återkoppling utan lika väl förmedla varför man rapporterar, vad som är intressant för dem som läser rapporterna, hur processens steg fungerar samt hur man använder rapporterna. Först då kan man tala om en gemensam kontext.

Definitioner

Enligt Davenport m.fl. (1997) är det viktigt att använda sig av ett tydligt syfte och språk. Dessa önskemål har dock inte uttryckts explicit av de personer inom Försvarsmakten som författarna talat med, undantaget önskemålet om ett tydligare klassificeringssystem. Författarna ser denna aspekt som underskattad eftersom erfarenhetshantering rör frågor av komplex natur som på ett naturligt sätt måste integreras i arbetssättet och därmed kräver den gemensamma kontext som tidigare avhandlats. Författarna efterlyser därför en enhetlig nomenklatur med tydliga definitioner och processbeskrivningar som inkluderar regler, milstolpar och kontroller. Denna tydlighet saknas dessvärre idag vilket medför en osäkerhet och motarbetar en gemensam kontext.

Författarna menar att begreppen inom Lessons Learned-processen bör definieras så pass tydligt att terminologin inte lämnar ett onödigt tolkningsutrymme. Exempelvis framgår idag inte tydligt vad som menas med en i organisationen förankrad kunskap, vilket medför att skiljelinjen mellan en Lesson Learned och en LLR blir något otydlig. Ett annat exempel på otydlighet är begreppet validering. Detta kan antingen ses som en validering av informationen i rapporterna eller som processen att få förslag förankrade. För att öka förvirringen används även begreppet värdering synonymt med validering. Under intervjuerna har det tydligt framgått att konsensus inte råder kring vad många av begreppen egentligen betyder. Detta förhållande försvårar kunskapsöverföringen mellan olika individer och hämmar på så sätt arbetet kring Lessons Learned. Även om ett försvarsmaktsgemensamt system för erfarenhetshantering aldrig implementeras finns det skäl för att arbeta fram en gemensamt förankrad nomenklatur och arbetsmetodik eftersom en Lessons Learned-process enbart inom internationella insatser har många beröringspunkter med övriga delar av Försvarsmakten.

Milstolpar

På samma sätt som en enhetlig nomenklatur bör tillämpas bör vissa milstolpar finnas för att övergångarna mellan de olika stegen i cykeln skall vara tydliga. Trots att stegen i stora drag kan löpa parallellt måste kontroller sättas upp som säkerställer att arbetet i respektive steg är slutfört. Exempel på milstolpar skulle kunna vara tidpunkten då alla berörda parter kontaktats, ett färdigt förslag har utarbetats och validerats samt kvantifierbara kriterier för uppfyllande av fastställda mål ställts upp. Milstolpar av detta slag förhindrar t.ex. att ofullständiga förslag lämnas fram och tydliggör samtidigt ansvarsfördelningen mellan olika steg.

Synliggörande av resultat

I Insatsprocessens SSO fastslås att det ur trovärdighetssynpunkt är centralt att personal får se nyttan med systemet. En av de viktigaste anledningarna till att såväl Heimdall som HTML Workshop togs ur bruk anses vara att erfarenheterna inte togs tillvara på ett sätt som var synligt för personal i insamlingsskedet, vilket styrks av personal som arbetat med båda systemen. Det räcker inte med ett fungerande IT-system för att uppnå en fungerande erfarenhetshantering, det krävs även en organisation som aktivt kan tillgodogöra sig nyttan av systemet. Hela återmatningsprocessen måste förbättras och göras snabbare för att människor i organisationen ska uppleva insamlingen som meningsfull. Att som i Flygvapnet skapa en tidning där erfarenheter behandlas skulle kunna vara ett sätt att åstadkomma detta.

Ett sätt att synliggöra resultaten skulle vara en Lessons Learned-process som uppmuntrar till kommunikation såväl mellan de olika processerna som mellan rapportören och handläggarna. För att uppnå det förstnämnda krävs en långt högre prioritering av erfarenhetshantering än i nuläget med större befogenheter för dem som handlägger ärendena. Det sistnämnda kan uppnås genom att ha så lokala LL-handläggare som möjligt. Dessvärre räcker det inte att kunna uppvisa resultat till de specifika personer som rapporterat för att kunna hålla processen levande, man måste bli duktig på att kommunicera resultaten av processen även för andra. Här ser författarna inga hinder att anlita utomstående expertis med jämna mellanrum för att säkerställa detta.

Lokala och centrala databaser

Erfarenheter som samlas in under missioner behöver inte alltid beröra hela insatsprocessens arbetssätt utan kan mycket väl handla om väldigt specifika erfarenheter rörandes en specifik mission vid en specifik tidpunkt. Erfarenheter av sådan karaktär bör lagras i en lokal databas för att inte belasta den övriga erfarenhetsprocessen. Innan arbetet med att skapa en LL-process påbörjas bör man därför, menar författarna, utarbeta en struktur för hur databaserna ska ordnas i förhållande till varandra. En möjlig uppdelning vore lokala databaser för respektive missionsområde med en central databas för den militärstrategiska och/eller operativa och taktiska nivån. För att få med erfarenheter från den viktiga övningsverksamheten skulle det även vara tänkbart att den har en egen lokal databas.

6.5.2 Utvärdering av processtegen

Insamling

Insamling av erfarenheter bör ske såväl aktivt som passivt. Den aktiva insamlingen bör fokusera på områden som i analysfasen kategoriserats som extra viktiga för att undvika en för stor belastning på insatsen. En ständig avvägning måste göras mellan nyttan av att få in information kontra den potentiellt demotiverande effekt som kan uppstå vid för hård rapporteringspress. Dagens insamling fokuserar enligt författarna för starkt på den förutbestämda ErfR-formen. Förvisso krävs en formaliserad form, men man bör starkt

uppmuntra rapportören att använda sig av medier såsom bilder, filmer och/eller ljudupptagningar. Även annan relevant information som till exempel grafik, statistik och dylikt kan bifogas för att göra rapporterna mer mångsidiga och undvika risken för kontextuella luckor. Inrapporteringen ska vara enkel och intuitiv genom elektroniska formulär som har inbyggda hjälpfunktioner och automatiskt knyter dokument till rätt rapport.

Analys

Lindgren m.fl. (1998) konstaterar att verktyg för analys och värdering knappt används. Författarna har inte analyserat detta steg så ingående att man vågar göra samma slutsats av läget idag utan nöjer sig istället med ett antal konstateranden. Den analys som sker idag är av bottom-up-typ, vilket betyder att den baseras på information från passiv inhämtning. Önskemål om en top-down analys, som baseras på aktivt inhämtad information, finns men valet av fokusområden för denna analys skulle ske enbart efter analytikernas önskemål.

Författarna anser att det finns en möjlighet att istället låta den passiva inhämtningen vara föremål för ett antal automatiserade processer som på ett enkelt sätt möjliggör en kvantitativ presentation av valbar parameter. Dessa parametrar kan i sin tur genom i förväg definierade tröskelvärden initiera olika varningar för att på så sätt bestämma fokusområden för en top-down-analys. Därmed integrerar man den aktiva informationsinhämtningen med den passiva och utnyttjar informationen på ett effektivare sätt. Ett förtydligande fiktivt exempel på detta skulle kunna vara följande: En i förväg fastställd tröskelnivå för antalet rapporter om skador vid transport överskrids och analysgruppen börjar bearbeta dessa rapporter. Rapporterna visar att en signifikant stor del av skadorna uppstått i transport med bandvagn och beslutar därför att aktivt inhämta material om dessa olyckor. Det visar sig till slut att 90 % av olyckorna skett i bandvagnsmodell A som har en underdimensionerad fjädring och rekommendationen blir att förstärka fjädringen i alla bandvagnar av denna typ.

Komparativa analyser syftar till att klarlägga samband som inte alltid är självklara och möjliggör en effektivisering av verksamheten. Det kan vara väldigt intressant att studera varför ett förband lyckas mycket bättre med samma uppgift som ett annat trots samma förutsättningar. Utgångspunkten måste naturligtvis vara att förbättra de metoder som används, snarare än att söka skyldiga. Ett större användande av IT-stöd för att kartlägga komplexa orsakssamband skulle troligtvis även göra helhetsbilden klarare och möjliggöra ett helt annat sätt att angripa problemen. Cite® och SitSyst är exempel på IT-stöd som tydliggör komplexa samband och händelser och skulle kunna vara till stor hjälp inom analysarbete. Helt klart är dock att erfarenhetsdokument samlade i pärmar inte utgör grunden för ett effektivt analysarbete.

Värdering

Detta steg är en indikator för hur viktigt erfarenhetsarbetet ses från ledningsnivå. Utöver den prioritering som görs mellan olika förslag måste beslut om åtgärder fattas i detta steg. Om detta område missprioriteras kommer vägen till beslut vara alldeles för lång och långsam för att resultat ska kunna uppnås inom en rimlig tidsram. Fasen har ett stort symbolvärde eftersom det är här man tar det verkliga beslutet att genomföra eller inte genomföra en förändring. Därför är det otroligt viktigt att de som ska fatta dessa beslut får tillgång till så aktuell information som möjligt samtidigt som de besitter en stor kunskap om organisationen i sin helhet. Författarna tror att en viktig del i arbetet handlar om att bygga bort konflikter genom att t.ex. göra mål och medel tydliga och se till att dessa inte blir ett föremål för diskussion eftersom de inblandade i det här skedet lätt kan komma i intressekonflikter med varandra.

För att kunna följa upp att de beslut som tas verkligen genomförs måste de dessutom vara länkade till indikatorer på måluppfyllelse. Dessa ska helst vara tidsbundna och ha associerade nyckeltal specificerade. Anledningen är lika mycket för att alla ska kunna jobba mot samma mål som att man i uppföljningsfasen ska kunna utvärdera resultatet så objektivt som möjligt. Med tanke på att arbete tenderar att riktas in mot områden där det finns mätning och uppföljning (jämför med Schneirs modell⁸⁷ för vidare referens mot ekonomistyrning) är det essentiellt att indikatorer fastställs som beskriver målen så väl som möjligt.

Implementering

För att kunna uppfylla de beslut som fattas i värderingsfasen kan det krävas ett helt batteri av åtgärder inom olika områden inom Försvarsmakten. Därför är det viktigt att man kan arbeta med ledningens stöd även i områden utanför de normalt egna befogenheterna. Författarna tror att projektformen är det arbetssätt som har potentialen att ge bäst resultat i denna fas eftersom det handlar om tidsbundna uppdrag som ska rendera ett mätbart resultat och med stor sannolikhet involvera flera olika kompetenser samt beröra flera olika processer. Möjligheterna till att arbeta i projektform är också en av de avgörande fördelarna med att ha en matrisorganisation. Eftersom en sådan struktur har valts inom Högkvarteret bör dess potentiella fördelar utnyttjas fullt ut. Här kan det vara en fördel att involvera utomstående experter, men projektledningsansvaret ska fortfarande ligga inom Försvarsmakten. Författarna ser en klar fördel med att införskaffa konventionella projektledningsverktyg så att arbetet kan bedrivas så effektivt som möjligt.

Uppföljning

Denna fas är till stor del beroende av arbetet som genomförts i värderingsfasen. Om indikatorerna har valts med omsorg så att de både har en stark koppling med måluppfyllelse och är lätt mätbara kommer uppföljningen att gå snabbare och smidigare än om endast diffusa indikatorer angetts. Framförallt ökar sannolikheten att man uppnår den styrverkan som man avsåg att måtten skulle ha. Författarna tror att en mer övergripande uppföljning av åtgärder där man fokuserar på samspelet mellan dessa kan vara fördelaktigt för att få erfarenhetshanteringen att följa de strategiska mål Försvarsmakten föreskriver.

Minne

Spridningen av implicit kunskap genom socialisering och externalisering fungerar troligtvis relativt väl redan enligt vad som är fallet idag. Den stora omsättningen av människor som byter mellan olika anställningar inom Försvarsmakten utgör med största säkerhet ett mycket effektivt sätt för att överföra kunskap som är svår eller omöjlig att verbalisera direkt. Samtidigt leder detta till att det blir svårt att bygga ett bestående institutionellt minne. Behovet att ha en kärna av personal som är kvar längre tid både på Högkvarteret och på de aktuella insatserna är stort. Detta behov kan minskas avsevärt, tror författarna, om ett IT-system införs som lagrar åtminstone den explicita kunskapen i ett väl sökbart format. Dock är det viktigt att göra den tillgänglig på ett överskådligt sätt. Portallösningar är att föredra men måste då verkligen innehålla det som efterfrågas och det ska räckas med en huvudportal för alla system, vare sig det handlar om erfarenhetshantering, tidsbokning, e-post eller besöksanmälan. Den implicita kunskapen kan spridas genom bland annat elektroniska intresseforum. Tillsammans med ett kompetensprofileringsystem finns det en stor möjlighet att lyfta det individberoende, och därmed sårbara, institutionella minnet till en mer bestående individoberoende form.

⁸⁷ Återfinns i Anthony och Govindarajan (2005).

6.6 Faktorer som hämmar erfarenhetshantering

6.6.1 Organisation

Svårbegriplig organisationsstruktur och otydlig ansvarsfördelning

Försvarsmakten är en komplex organisation med ibland motstridiga mål, vilket framgår av organisationskartor och det balanserade styrkortet. Organisationen består av flera dimensioner som kan liknas vid på varandra liggande lager. Få om ens någon verkar förstå organisationens komplexa struktur till fullo. Idén med en matrisorganisation verkar inte följas genomgående med tanke på att resursdimensionen på den militärstrategiska nivån i egentlig mening följer verksamhetsdimensionen. Det har även påpekats att kopplingar mellan Insats- och Produktionsprocessen saknas på lägre nivåer, vilket försvårar ett effektivt arbete med erfarenhetshantering.

Författarna tror att en övergång till att följa CJTF-konceptet även på militärstrategisk nivå kan ha en positiv effekt för överblicken. Ansvarsfördelningen kan då bli tydligare när funktioner finns representerade inom alla nivåer och därmed kan koordineras bättre. Detta kräver dock att man kan bemanna alla funktionerna, vilket inte är helt självklart med givna personalramar. Däremot kan det vara en tanke att skona organisationen från fler övergripande förändringar den närmaste tiden eftersom detta har skapat en uppenbar förvirring. Att börja om på ett nytt ark vart och vartannat år kan visa sig vara mer ineffektivt och ansträngande än att fortstätta med smärre brister i verksamheten.

Organisationen skiljer mellan nyttjande och ägande av resurser

Detta är ett klassiskt problem för en matrisorganisation och är ingalunda unikt för Försvarsmakten. Meningen med en resursdimension är att man äskar resurser varje gång så att organisationen får kontroll över resursåtgången, men problem kan uppstå när man inte får tillgång till tillräckligt av en specifik resurs för att kunna lösa sin uppgift tillfredsställande. Eftersom man samtidigt har ett ansvar i verksamhetsdimensionen uppstår ett brott mot styrbarhetsprincipen, vilket i första hand har en motivationssänkande effekt. Dessutom kan det bli svårare att fatta beslut eftersom samförstånd måste uppnås mellan flera olika aktörer. Författarna ser ingen direkt lösning på detta potentiella problem men tror att man med tiden, förutsatt att organisationen inte ändras övergripande, lär sig de olika processernas behov bättre och därmed gör en rättvisare tilldelning.

Personalrotation

Högkvarteret

Kontinuitet underlättar för individen att bygga upp ett kunnande kring hur de skall arbeta och ger därför ett bättre flöde i processen. Den relativt sett höga personalrotationen ger förvisso tillskott i form av ny kunskap men skadar samtidigt kontinuiteten i arbetet. Därför ser författarna det som extra viktigt att förbättra överlämningen när personal byts på olika befattningar.

Utlandsstyrkan

Förutom de sociala aktiviteter och stöd i form av hemkomstverksamhet som nämnts tidigare i texten skulle ett alternativ kunna vara en mer stegvis rotation som byter ut styrkan efter hand. Dessvärre skapar detta förfarande istället andra problem. Fördelen med att all personal byts ut på en gång är av främst gruppsykologisk art. Sammanhållningen och lagandan ökar när alla tränas och arbetar tillsammans, vilket kan ha en positiv inverkan på uppgifterna och viljan att

ställa upp för gruppen. Fördelarna med att behålla administrativ personal längre än sex månader är dock stora: dels kan det institutionella minnet byggas upp, dels hinner de utveckla ett större kunnande om regionen.

Resursbrist

Kunskapshantering kräver i likhet med all annan verksamhet resurstilldelning för att fungera på ett tillfredställande sätt. Det handlar om personal som hanterar inrapporterade erfarenheter, utvecklingskostnader och underhållskostnader av system för tekniskt stöd för att nämna några faktorer. Även om brist på resurser i viss mån kan föda kreativa lösningar finns en kritisk gräns där det inte längre är möjligt att bedriva en verksamhet som genererar tillfredställande resultat. Försvarsmaktens ramar vad gäller resurser sätts genom politiska beslut och man har inte alltid möjlighet att fritt disponera de resurser som de får. Av denna anledning gäller resursbristen inte organisationen som helhet utan visar stora lokala avvikelser. Författarna har fått uppfattningen att situationen inom erfarenhetshantering verkar vara värst på operativ nivå. Beslut att prioritera viss verksamhet, i detta fall erfarenhetshantering, skulle kunna ändra även resurstilldelningen, men detta kräver ett ställningstagande från högsta ledningens sida.

6.6.2 IT

Sekretesskrav

Sekretess är ett praktiskt problem framförallt under analys- och värderingsfasen. Det är uppenbart att ett merarbete uppstår i alla led på grund av det finns öppna och slutna dokument. De dokument som är hemligstämplade hanteras i separata system vilket varken kan eller bör ändras. Dock har klagomål framförts på den dåliga tillgången till ISUndSäk samt att det inte har samma struktur som eventuella nya system, vilket kan försvåra kategorisering och sökbarhet. Problemet med många öppna dokument som bildar en hemlig kontext gör att man på Försvarsmakten vill undvika system som använder sig av till exempel Internet för att logga in på databasen. Författarna tror dock att fördelen med ett system som tillåter fjärrinloggning är väsentligt större än risken för att någon skulle komma över dessa dokument som ändå är offentliga.

Ett av de kanske största problemen vad gäller sekretess inom Lessons Learned-processen är av kulturell karaktär. Samtidigt som man uppmanar att sprida sin kunskap till andra kräver man omvänt att viss information ska hanteras med högsta varsamhet. Detta skapar en logisk paradox som hindrar skapandet av en kultur av kunskapsdelning. Det är dock mycket svårt att avgöra effekten av denna paradox, varför denna kulturella aspekt av erfarenhetshantering inte ägnats någon större uppmärksamhet i denna studie.

6.6.3 Kommunikation

Innehåll

Chua och Lam (2005) skriver om innehållets avgörande roll för erfarenhetshanteringen med ledord såsom *aktualitet*, *relevans*, *struktur* och *validering*. Författarna kan inte annat än hålla med. För att ett system för erfarenhetshantering ska upplevas som trovärdigt samtidigt som det är ett effektivt hjälpmedel måste informationen i det ständigt vara aktuell. Detta kan uppnås genom återkommande revideringar, men är dessvärre resurskrävande. Relevans är nödvändigt för att erfarenhetshanteringen överhuvudtaget ska anses vara meningsfull. Denna kan uppnås genom att redan i insamlingsfasen tydligt ange vad som eftersöks. Författarna tror att en tillräcklig relevans redan föreligger i det rapporteringsformat som finns idag och att utmaningen snarare ligger i sättet att använda dokumenten. För att få den sökbarhet som

behövs för att systemet ska bli praktiskt användbart krävs en väl genomtänkt struktur som användarna känner igen sig i. Denna struktur bildas genom ett klassificeringssystem. Idag finns inget enhetligt klassificeringssystem angivet för LL-databaser utan dessa bestäms vid varje nytt initiativ till erfarenhetshantering. Om databaserna ska kunna länkas till varandra kan detta skapa stora problem och därför bör man redan nu fundera om det går att utveckla ett gemensamt sådant. Om detta inte är möjligt bör man i alla fall dedicera en specifik klass i KMÄ-systemet åt Lessons Learned-rapporter så att dessa blir lätt åtkomliga för alla involverade på HKV. Validering av såväl rapporter som åtgärder är en självklarhet om man ska kunna lita på innehållet och författarna ser inga tecken på att detta skulle vara ett problem inom Försvarmakten.

Försvårande förhållanden i missionsområde

På grund av den höga risknivån i vissa missionsområden begränsas förmågan att rapportera erfarenheter, vilket under rapportskrivandet särskilt har varit fallet för insatsen i Afghanistan. Detta kan ha olika anledningar såsom underdimensionerade kontingenter, hög psykisk belastning, samt begränsade kommunikationsmöjligheter. Gemensamt för dessa faktorer är att de på ett negativt sätt påverkar förmågan till erfarenhetsinsamling. Författarna ser detta som en naturlig del av den verksamhet som bedrivs inom Försvarmakten.

6.6.4 Kultur

Bristande intresse ovanifrån

För att kunna påverka något så trögrörligt som kultur är det av yttersta vikt att erfarenhetshanteringen prioriteras och att ledningens intresse manifesteras fullt ut och väl synligt. En stor andel rapporter har skrivits, detaljerade kravspecifikationer har utarbetats och förslag har gjorts under lång tid men med ett klen resultat. Hittills har inte några centrala satsningar för att utveckla ett gemensamt tekniskt stöd för erfarenhetshantering genomförts. De initiativ inom ramen för erfarenhetshanteringen som har skett har varit på lokal nivå och parallellt inom olika delar av Försvarmakten. Trots att förutsättningarna för SWEDECs och SSSs erfarenhetshantering skiljer sig på en del punkter från de internationella insatserna i allmänhet kan deras initiativ ses som ett exempel på det intresse och den handlingskraft som hittills saknats för motsvarande system inom internationella insatser.

Ovilja att medge misstag

Dagens situation med en kultur som inte premierar utan snarare bestraffar rapportering av misstag uppfattas av författarna som en dålig grund för ett effektivt erfarenhetsarbete. Om personliga misstag inte rapporteras finns en stor risk att utgångsmaterialet för vidare analys blir torftigt eller obefintligt vilket väsentligt reducerar meningen med ett Lessons Learned-system. Författarna är medvetna om att en omställning tar många år i anspråk, men just därför måste man börja förändra så snart som möjligt. Det enklaste sättet är att lyfta fram exempel där detta fungerar väl, såsom Flygvapnet, studera vad som har hänt under de år man aktivt har försökt reformera kulturen, sammanställa framgångsfaktorer och hämmande faktorer för att sedan försöka göra om samma omställning..

7 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Slutsatser och förslag utgör författarnas samlade rekommendation till Försvarsmakten. Detta inbegriper förslag till åtgärder samlade utefter erfarenhetshandlingens fyra hörnplare: Organisation, IT, Kultur & Miljö och Kommunikation. Det inbegriper också ett förslag på tydligare definitioner inom Lessons Learned- processen och ett tankesätt som författarna menar bör genomsyra erfarenhetshandlingen. Slutligen har författarna utarbetat en arbetsgång som kan användas för att utveckla ett system för erfarenhetshandling.

7.1 Slutsatser

Trots många initiativ på lokal nivå finns fortfarande inget försvarsmaktsgemensamt system för erfarenhetshandling. Då det inte är givet att ett sådant kommer att implementeras inom de närmaste åren bör man utveckla ett separat system för de internationella insatserna. Dels är det angeläget att en fungerande lärandeprocess för de internationella insatserna kommer till stånd snarast, dels skulle det vara ett effektivt sätt att påverka ett kommande försvarsmaktsgemensamt system. Ett sådant skulle vara önskvärt eftersom erfarenheter som når Insatsprocessen ofta måste kopplas till andra delar av Försvarsmakten. Annars finns en risk att man ser erfarenhetshandlingen inom den internationella verksamheten som en isolerad företeelse.

Det som beskrivs som den "ideala" LL-processen ser författarna på en övergripande nivå som ändamålsenlig och logisk. Ett väl utvecklat LL-arbete skulle kunna göra det institutionella minnet individoberoende och sökbar. För att uppnå detta måste processen finna stöd i såväl organisation, IT, kommunikation samt kultur & miljö. Svagheter i något av dessa områden kommer att ha direkt inverkan på delar av eller hela processen och man bör därför satsa på att stärka dessa. Författarna uppfattar kultur & miljö samt organisation som de områden som minst stödjer erfarenhetshandling och ser därför störst potential för förbättringar inom dessa.

Problemen som förknippas med kultur och miljö ser författarna som mest svårösta och förändringar inom dessa områden tar dessvärre även längst tid att implementera. Dessa är ofta starkt kopplade till psykologiska faktorer såsom motivation, ledarskap och mentalitet. Ledningens roll är otroligt viktig eftersom den sätter agendan och förhoppningsvis agerar som en förebild. För att ge den nödvändiga motivationen att prioritera rapportering till ett Lessons Learned-system måste man ge det såväl stöd, visa ett intresse för det som ta initiativen själva. Rollen som förebild föreskriver även att man ska kunna ge organisationen de värderingar som krävs och då är det viktigt att handlandet återspeglar dem. Dessa åtgärder är relativt enkla och kan få visst genomslag redan inom den närmaste framtiden. Problemen kopplade till egna misstag ser dock ut att vara en mer långvarig process där de positiva exemplen tagit många år att åstadkomma. Anledningarna kan vara den hierarkiska struktur som fortfarande råder inom Försvarsmakten men även att riskerna med detta inte övervägs av fördelarna. Därför bör man fokusera på att få ett LL-system som är tydligt, ger snabb återkoppling och renderar synliga resultat så att det kan vinna acceptans hos dem som ska fylla det med rapporter. Detta kan förhoppningsvis avsevärt förkorta den tid det annars skulle ta att ändra mentaliteten i de olika institutionerna.

En del av svagheter förknippade med Försvarsmaktens organisationsstruktur kan lösas med tämligen enkla medel, andra kräver mer genomgripande förändringar. De problem som uppstår på grund av rotation beror oftast på för kort överlappning och på sättet överlämnningen

sker. Detta kan lösas genom att sprida ut rotationstillfällena samt förbättra rutinerna vid överlämningen. En stor del av problematiken med att klara av att införa ett erfarenhetshanteringssystem skulle kunna lösas genom att börja arbeta mer i projektform. Detta skulle ge en annan tidsbundenhet, ansvar för resurser, möjlighet till bred kompetens samt krav på resultat. Samtidigt får man en bättre möjlighet att utkräva ansvar för projektet. De mer krävande förändringarna har med resurstilldelning att göra. En stor del av erfarenhetshanteringen bromsas effektivt av resursbrist vilket leder till att arbetet prioriteras bort. En möjlighet att lyfta erfarenhetshanteringen och därmed få mer resurser vore att skriva in den som en specifik del i Försvarsmaktens strategiska karta under Kultur & Lärande.

Den Lessons Learned-process som beskrivs i empirin bygger på dokumentation, vilken kräver en IT-lösning för att tas om hand på ett effektivt sätt. Denna lösning bör stödjas av en sökbar databas för erfarenheter men rekommenderas även innehålla ett kompetensprofileringsystem knutet till erfarenhetsdatabasen. Författarna ser dock idag en alldeles för stor inskränkning till skriven text i rapportformat och ser det som önskvärt att ett erfarenhetshanteringssystem även inkluderar möjligheten att lagra, länka och söka ljud- och bildfiler. Analys kan underlättas om man har tillgång till ett omfångsrikare och bredare material och värdering blir enklare genom att materialet blir mer objektivt eftersom det inte ger så mycket tolkningsutrymme. För att upprätthålla motivationen att såväl rapportera till som använda systemet är det viktigt att informationen är relevant, aktuell, strukturerad samt tillräckligt validerad. En bättre kategorisering och sökbarhet är andra medel att öka användarvänligheten men att involvera expertis på människa-datorinteraktion ser författarna som den ultimata lösningen. Dessutom borde man vidga vyerna från ett enbart erfarenhetsbaserat LL-system till en hybrid som innehåller en "best practice"-databas för att öka nyttan av de gjorda erfarenheterna. Problemen inom IT-området ser författarna som tämligen små, bland annat på grund av att det redan finns bra system för erfarenhetshantering i drift men även för att den allmänna datorvanan är så pass mycket större att datorer inte längre upplevs som något främmande. Problemen har snarare koppling till den resurstilldelning som krävs för att skapa och underhålla dessa system samt att överhuvudtaget fatta beslut om att använda dem.

Kommunikationen som krävs för erfarenhetshanteringen har i stort sett den nödvändiga strukturen eftersom arbetet sedan tidigare byggs på omfattande rapportering och kommunikation mellan enheter. Författarna ser dock problem med att viss kommunikation tar för lång tid och därmed riskerar att skada informationens aktualitet. Enligt författarna beror detta mycket på att processen att ta tillvara på erfarenheter är underdimensionerad framförallt vad gäller administrativa resurser men även uppbyggnad i till exempel fallet med IOV. En icke-standardiserad kategorisering av dokument och nomenklatur för erfarenhetshantering ger en dålig struktur och ger en än mer fördröjande effekt. Förbättringar inom dessa områden torde inte vara av komplicerad natur och ta lång tid, men kommer att kosta pengar. En genomgående uppfattning hos författarna handlar om inskränktheten i de kommunikationskanaler som används. Kommunikationen skulle kunna förbättras avsevärt, framförallt i analys- och utbildningssyfte, om man använde sig av olika sorters medier och verktyg som involverar fler sinnen, vilket även skulle kunna öka kvaliteten på den förmedlade informationen. En bättre kommunikation av vad som är intressant, hur det ska kommuniceras, varför och för vem kan avsevärt underlätta att skapa den gemensamma kontext som krävs för att undvika missförstånd och felaktigheter. Förhoppningen är att dessa åtgärder kan hjälpa till att öka antalet inkommande rapporter, vilket i sin tur kan öppna upp för en kvantitativ uppföljning på ett sätt som inte är möjligt idag. Därmed skulle man kunna följa upp tendenser över tid och göra jämförande studier av olika studieobjekt.

Författarna ser även möjligheter till att en ändrad inställning till projektledning och för ändamålet utvecklade verktyg skulle underlätta Lesson Learned-arbetet i de olika stegen av processen, samtidigt som smidigare övergångar mellan olika processteg skulle kunna åstadkommas. Verktyg för projektledning skulle enkelt kunna möjliggöra för grupper av personer att arbeta i varandras dokument och att kunna följa upp vilken eller vilka individer som utfört olika ändringar. Idag läggs stora mängder arbete ner på att ta reda på vad andra individer utfört för arbete, vilket i många fall skulle kunna avhjälpas med ett verktyg för projektledning.

7.2 Förslag till åtgärder

Förslaget utgör en sammansättning av olika fungerande ansatser som ägt rum inom ramen för Försvarmakten och inom ramen för akademien, samt författarnas eget tänkande kring problemet. Förslaget har getts samma grundläggande struktur som empirin och analysen för att möjliggöra jämförelser och ge bättre överblick.

7.2.1 Balans i de fyra hörnarna

Organisation

- Införande av en personalpool som kan överta arbetsuppgifter när vakanser uppstår. Vid extra stor arbetsbelastning skulle till exempel deskofficerare kunna få hjälp av någon ur personalpoolen med specialisering mot denna specifika insats.
- Utveckla bättre och mer standardiserade metoder för överlämning vid byte av personer på olika befattningar.
- Administrativ personal inom LL-processen bör i viss mån vara civilanställda då de inte roterar inom organisationen på samma sätt, samtidigt är det önskvärt att det finns personal som har koll.
- Utvecklingen av erfarenhetshanteringen bör ske i projektform med tydliga kvantifierade mål, milstolpar samt diversifiering vad gäller projektmedlemmars kompetens. Genom att arbeta i projektform kan matrisorganisationen utnyttjas fullt ut.
- Satsa på bredd vad gäller kompetens i arbetsgrupper för utveckling av erfarenhetshanteringen. Exempelvis bör man knyta beteendevetare, experter på MDI, systemvetare med mera. Försvarmakten måste dock bli en bättre kravställare framförallt när extern kompetens involveras.

IT

- Erfarenheter bör lagras i en databas där kunskap kan tas fram vid behov. Det internt utvecklade systemet LLIMS lever i mångt och mycket upp till Försvarmaktens krav. Studien har dock visat att man i hög utsträckning kan använda andra verktyg som komplement.
- Utveckla ett system för kompetensprofilering för att möjliggöra informationssökning och överlämning av befattningar. Kompetensprofilering kan användas på högkvarternivå för att göra det lättare att hitta individer med önskad kompetens.
- Utveckla en kunskapsdatabas för "best practice" i form av ett referensverk som underlättar det dagliga arbetet. Systemet skulle mycket väl kunna bestå av validerad information i preskriptivt syfte som kompletteras av icke-validerad information i orienterande syfte.
- Genom att integrera kompetensprofileringssystemet med den allmänna desktop-lösningen kan kontinuerlig uppdatering av innehållet säkerställas utan att storslagna satsningar behöver initieras från central nivå.
- Inrätta ett forum där individer kan kommunicera och beskriva sig själva och knyta kontakter inom organisationen. Forumet kan kompletteras med sökbarhet på olika typer av illustrativ multimedia såsom bild, ljud och filmklipp. För att öka intrycket av att alla föreslagna system har lärandet gemensamt och för att öka användarvänligheten bör man samla dessa under en gemensam portal.
- Tillåt människor att betygssätta de rapporter och sökningar som de genomför på samma sätt som till exempel Amazon⁸⁸ och andra företag som säljer via internet.

⁸⁸ www.amazon.com

Kommunikation

- Genom att arbeta mer i projektförmed med tillhörande hjälpmedel ökar den interna kommunikationen inom enheterna. Inför obligatoriska kurser i projektledning och fördelarna med detta.
- Våga använda nya lösningar för kommunikation såsom videokonferenssystem och diskussionsforum.
- Öka den aktiva insamlingen i form av resor och tilldelad personal på plats.
- Hemkomstverksamheten bör innehålla seminarier där personal som är i färd att åka ner får träffa personalen som kommit hem.
- Förtydliga definitioner och processbeskrivningar för att skapa en gemensam kontext. Utarbeta en väl genomtänkt struktur som användarna känner igen sig i genom att utveckla ett enhetligt klassificeringssystem. Inför dessutom en specifik klass för LL-rapporter i KMÄ.
- Koppla bottom-up med top-down genom IT-system som kan göra automatiska kvantitativa analyser för en bättre och snabbare återkoppling.

Kultur & miljö

- Erfarenhetshandlingen måste prioriteras högre och ledningen måste dessutom kunna visa detta på ett tydligt sätt. Medarbetarna måste både ha och känna av ledningens stöd i sina arbetsuppgifter för att känna motivation. Dessutom måste ledningen visa intresse för det som framkommer ur verksamheten, till exempel läsa de rapporter som skrivits om Lessons Learned, närvara vid deskmöten, prata med dem som rapporterar etc.
- Det är organisationen som ska ta initiativet till att lära upp de nyanställda och introducera de rutiner och arbetssätt som krävs, annars finns det risk att man invaggas i en kultur som inte motsvarar de värderingar som eftersträvas.
- Genomför en revidering av bestraffningssystem. Viss acceptans för att misstag kan begås måste införas. Detta bör dock åkompanjeras med belöningssystem för rapportering av positiva erfarenheter för att undvika för stort fokus på enbart misstag.
- Våga använda extern kompetens, t.ex. experter på människa-dator-interaktion, PR-experten, beteendevetare etc., för att skapa bredd och innovation.
- Öka upplevd nytta och därigenom motivation genom automatiska utskick till rapportören med status på rapporten, möjlighet att bevaka ändringar i specifika ärenden, automatisk flaggning för ärenden som tagit lång tid, automatiska utskick av Lessons Learned till i förväg specificerade användargrupper, regelbundna tidskrifter liknande Flygdags etc.
- Marknadsför Lessons Learned under ett nytt namn som inte förknippas med de problem som funnits tidigare. Ett nytt namn utgör en markering om att man är på väg in i en ny period där erfarenhetshandlingen står i fokus.

7.2.2 Arbete efter FAST-modellen

För att kunna genomföra ett arbete som involverar ett flertal personer kan det vara till stor hjälp att ha en gemensam tankemodell så att individerna strävar mot samma mål fastän de inte alltid har samma förutsättningar och medel. Om Lessons Learned-processen ska vara framgångsrik anser författarna att dess produkter, Lessons Learned, bör karaktäriseras enligt följande:

- Förankrad
- Aktuell
- Spårbar
- Tydlig

Erfarenheter som inte förankras i organisationen kommer med stor sannolikhet inte att användas när de behövs och detta skulle göra LL-processen tandlös. Författarna ser det som en fördel ur förtroendesynpunkt om företrädare för de grupper som berörs mest får sitta med i slutfasen. Processteg för att validera och förankra inkommande rapporter måste vara välutvecklade och prioriterade. De krav som ställs för att en åtgärd baserad på en erfarenhet ska kunna ses som implementerad och förankrad måste väljas noggrant och i samtycke. En erfarenhet bör ses som förankrad först när de kriterier som ställts upp i analysfasen bekräftas som uppfyllda vid uppföljningen.

För att processen ska leva måste dessutom informationen i den stämma överens med verkligheten. Aktualitet uppnås genom ett ständigt revideringsarbete i de rapporter och den verksamhetsbild som LL-processens medarbetare har. En viss minimikvalitet på revideringsarbetet kan säkerställas med hjälpmedel som till exempel en automatisk flaggning av dokument som potentiellt föråldrade om de inte blivit reviderade en viss tid.

Om det inte går att spåra vägen till informationskällan eller upphovet till förändringarna blir det svårt att uppdatera informationen och hålla den aktuell. Fullständig spårbarhet sätter dessutom erfarenheter i ett sammanhang, vilket behövs för att bedöma relevans och bakomliggande orsak. Detta kräver dock att såväl informationen i rapporterna som begreppen inom processen är tydliga. Tydlighet begränsar sig dessvärre inte enbart till system för erfarenhetshantering eftersom de inbegriper rapporter från andra delar av verksamheten. En självklar fördel är ett tydligt allmänt bruk av språk och framförallt definitioner, men ligger utanför ramen för implementeringen av ett erfarenhetshanteringssystem. Dock ser författarna en fördel med att göra definitionerna som berör Lessons Learned-processen tydligare, vilket sker i följande avsnitt. Det är tydligt att alla fyra begrepp i FAST-modellen är logiskt kopplade till varandra, och att det är mycket svårt att uppfylla ett av dessa kriterier utan att också uppfylla alla de andra.

7.2.3 Förslag till tydligare definitioner för Lessons Learned

Dagens definition säger att en LLR består av såväl en validerad ErfR samt ett påskrivet missiv med beslut om implementering. En sådan formulering omöjliggör både Lessons Learned-rapporter som innehåller viktiga lärdomar men saknar implementeringsmöjligheter och Lessons Learned-rapporter med viktiga lärdomar där förslagen tjänar ett syfte men inte bör implementeras eftersom detta skulle innebära större problem för organisationen i sin helhet. Problematiskt nog finns heller ingen tydlig distinktion mellan en LLR och Lessons Learned. Enligt definitionerna ska endast en *"i organisationen identifierad och förankrad betydelsefull kunskap som särskilt skall bidra till att höja värdet av de samlade kunskaperna"* få kallas Lessons Learned. När en rapport skall ses som förankrad besvaras dock inte. Därför har författarna utarbetat ett förslag till förtydliganden av dessa begrepp som återfinns i Bilaga 6.

7.3 Förslag till vidare arbetsgång

1. Leta upp alla nyckelpersoner samt alla relevanta dokument. Håll ett första möte där dessa personer samlas. Låt alla presentera sig samt informera om intentionen att bygga ett fungerande erfarenhetshanteringssystem.
2. Samla dokumenten i en lättförståelig struktur och samla personerna i ett väl definierat nätverk där all nödvändig information om dem står.
3. Sammanställ en projektgrupp med ansvar för att utarbeta och implementera ett erfarenhetshanteringssystem. Utse tydliga ansvarsroller med en huvudansvarig som har erkänt stöd inom organisationen.
4. Avgör om det handlar om ett försvarsgemensamt system eller mer lokal nivå eftersom olika strategier bör väljas för respektive ansats.
5. Projektgruppen ska ställa upp realiserbara mål för arbetet med milstolpar och en tid- och resursplan samt kommunicera ut dessa. Projektgruppen bör hållas minimal men ska involvera intressegrupper och externa kompetenser vid behov.
6. Knyt projektet till respektive nivå genom att ange en beställare. Beställaren kommer att vara ansvarig för att projektet tilldelas resurser och att de krav som utarbetats tillsammans med projektledaren även möts.
7. Informera organisationen om intentionerna samt uppdatera så gott som möjligt om projektets framsteg.
8. Utveckla systemet utefter en förutbestämd struktur, men fokusera på att få modulerna att fungera separat innan man binder ihop dem. Därmed kan man undvika att projektet får alldeles för stora proportioner och att ingen ser resultat och därför tappar intresset.

8 REFERENSER

Litteratur

- Alvesson, M och Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur. 1994.
- Anthony, R.N. och Govindarajan, V. *Management Control Systems Twelfth Edition*, McGrawHil. 2007.
- Argyris, C. *On Organizational Learning*. 2nd ed. Blackwell Publishers Ltd. 1999.
- Bhatt, G.D. *Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge*. Journal of Knowledge Management. Volume 6. Number 1. 2002.
- Björk, A. och Karlsson, H.G. *Erfarenhetshantering i Försvarsmakten*. Örebro universitet. Institutionen för ekonomi, statistik och informatik. 2004.
- Bogland, K och Asplund, M. *Svenska beslutsprocesser inför sändandet av militärt bidrag till internationella insatser: En probleminventering*. FOI-R-- 1682 --SE. 2005.
- Braf, E. *Organisationers kunskapsverksamheter - en kritisk studie av "knowledge management"*. UniTryck. Linköping. 2000.
- Carrillo, P.M., Anumba, C.J. och Kamara, J.M. *Knowledge management strategy for construction: key I.T. and contextual issues*. Construction Information Technology 2000. Taking the construction industry into the 21st century. 2000.
- Chua, A. och Lam, W. *Why KM projects fail: a multi-case analysis*. Vol. 9 No. 3 2005. Journal of Knowledge Management. 2005.
- Davenport, T.H. och Prusak, L. *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. 1998.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. och Beers, M.C. *Building Successful KM projects*. Managing the Knowledge of the Organization, Center for Business Innovation WorkingSM Paper. Januari 1997.
- Duffy, D. *Knowledge Champions: What Does it Take to be a Successful CKO?*. CIO Enterprise Magazine. November 15, 1998.
- Ekstedt, B. *Försvarsmaktens Styrmodell*. 2006-09-07.
- Ellström, P-E. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB. 1992.
- Gammelgaard, J. och Ritter, T. *The knowledge retrieval matrix: codification and personification as separate strategies*, Journal of Knowledge Management Volume 9 Number 4. 2005.
- Guns, B. *The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies*. Journal of Knowledge Management. Dec 1997.
- Gupta, P. *Why knowledge management fails - How to avoid the common pitfalls*. Knowledge Management Review. Issue 9 July/August. 1999.
- Haglund, T. och Ögård, L. *LivsLångt Lärande*. Konsultförlaget AB. 1995.
- Hansen, M.T. och Nohria, N. *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. 1999.
- Kanagasabapathy, K.A., Radhakrishnan, R. och Balasubramanian, S. *Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry*. (2006)
- Kaplan, R.S. och Johnson, H.T. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. 1987.
- Kaplan, R.S. och Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review January-February, 1992.

- Lee, J.K. och Sohn, M.M. *The eXtensible Rule Markup Language*. Communications of the ACM. Vol. 46. No 5. 2003
- Liebowitz, J. *Knowledge Management Handbook*. CRC Press LLC. 1999.
- Lindgren, F., Almén, A. och Rindstål, P. *Lessons Learned vid internationella insatser*. FOA-R--98-00928-201--SE. 1998.
- Nonaka, I. *A Dynamic Theory of Knowledge Creation*, Institute of Business Research Hitotsubashi University. 1994.
- Nonaka, I. och Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. 1995.
- Nonaka, I., Toyama, R. och Konno, N. *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning 33 5-34. 2000.
- Polanyi, M. *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company Inc. Gloucester. 1966.
- Ranhagen, Olof. *Marinens Lessons Learned-process*. 2002
- Stein, E. W. *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management*. The Pennsylvania State University. 1994.
- Tode, G. *Flygets revolution i synen på människan*. Framsyn nr 6. FOI. 2004.

Officiella och interna dokument

- *Bestämmelser Intranät – Fastställda 060814, Bilaga 1 HKV 09 600:71999*
- *Försvarets omstrukturering - Granskning av planering och genomförande*, Riksrevisionsverket, Stockholm 2003.
- *Försvarmakten styrmodell*. 2006
- *Försvarmaktens årsredovisning*. 2005
- *Försvarmaktsstandard för integrerat verksamhetsledningssystem FMS VHL* 2003. KMÄ: 25 530:77836
- *Interoperabilitet i multinationella operationer*. Krigsvetenskapliga forskningsrapporter Nr. 10
- *Pressmeddelande 16 oktober 2006*. Förvarsdepartementet
- *Stående stabsorder*, Insatsprocessen militärstrategisk nivå, Bilaga 1, Kapitel 4 Militärstrategiska insatsprocesser, 2005-06-22.

Interna nätverket

- **Uppstartsmöte:**
H:\VSH-struktur\HP\INSATS\Uppföljnings och analysprocessen\Erfarenhetshantering\Lessons Learned-processens införande INS\Uppstartsmöte060328\Uppstartsmöte060328.ppt
- **SSO:**
H:\Gemensam\VSH-struktur\HP\INSATS\Uppföljnings och analysprocessen\Insatsprocessen SSO 2005-06-17

Internet

- http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_theory_%28education%29 (2006-11-13)
- <http://www.google.com>
- <http://scholar.google.com>
- <http://focus.lib.kth.se/login?url=http://www.libris.kb.se/samsok/>
- <http://www.emeraldinsight.com>
- <http://www.ne.se>

- <http://www.youtube.com>
- http://www.learntech.se/html/resurser/nyhetsbrev_05.htm (2006-11-13)
- <http://www.mil.se/int/article.php?id=9606> (2006-11-13)
- <http://www.vsl.se/Project.aspx?Id=28&language=se> (2006-12-18)

Intervjuer

- Bo Holmberg, överstelöjtnant INSS Ana&Uppf, 2006-09-07
- Claes M Johansson, överstelöjtnant INSS, 2006-09-15
- Jan Henningsson, operationsanalytiker U/I, 2006-09-15
- Mattias Wallén, operationsanalytiker INSS, olika tillfällen
- Matts Gustavsson, Förste Forskare, FOI, 2006-10-10
- Patrik Selling, kommendörkapten, 2006-10-24
- Peter Rindstål, operationsanalytiker FOI, 2006-10-10
- Pär Elofsson, major ATK, 2006-10-24
- Richard Loe, operationsanalytiker OPE, 2006-10-24, samt mail-korrespondens

Tabeller

- **Tab 1. Definition av kunskap.**
Liebowitz (1999). Sidan 1-3.
- **Tab 2. Definitioner av Knowledge Management.**
Kanagasabapathy, Radhakrishnan och Balasubramanian (2006). Sidan 2-3.
- **Tab 3. Chua och Lams modell för misslyckanden i KM-projekt.**
Chua och Lam (2005). Sidan 15.
- **Tab 4. Guptaras faktorer för misslyckande i KM-projekt.**
Omarbetning av Guptara (1999). Sidan 27.

Figurer

- **Fig 1. Sveriges deltagande i fredsfrämjande insatser.**
<http://www.mil.se/int/photo.php?id=124053&aid=271> (2006-11-13)
- **Fig 2. Deduktion, induktion och abduktion.**
Alvesson och Sköldberg (1994). Sidan 45.
- **Fig 3. Nonakas och Takeuchis modell för kunskapsöverföring.**
Nonaka och Takeuchi (1995). Sidan 62.
- **Fig 4. Nonakas modell för Ba som gemensam plattform.**
Omarbetning av Nonaka, Toyama och Konno (2000). Sidan 12.
- **Fig 5. Kompetens som funktion av kunskap och övning.**
Haglund och Ögård (1995). Sidan 52.
- **Fig 6. Ellströms kompetensmodell.**
Ellström (1992). Sidan 38.
- **Fig 7. Relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap.**
Bhatt (2002). Sidan 34.
- **Fig 8. Knowledge Management-strategier.**
Bhatt (2002). Sidan 36.
- **Fig 9. Komponenter som skapar en lärande organisation.**
Haglund och Ögård (1995). Sidan 53.
- **Fig 10. Single-loop och double-loop learning.**
Argyris (1999). Sidan 68.

- **Fig 11. Medel för att återföra kunskap utefter strategival.**
Gammelgaard och Ritter (2005). Fig 1.
- **Fig 12. Laudon och Laudons fyfältmodell av IT-system.**
Carrillo, Anumba och Kamara (2000). Sidan 7.
- **Fig 13. Ramverk för att utforma ett system för prestationsmätning.**
Anthony och Govindarajan (2005). Sidan 461.
- **Fig 14. Den ideala LL-processen enligt Lindgren m.fl.**
Lindgren m.fl. (1998). Sidan 10.
- **Fig 15. Krigförings- och ledningsnivåer i Försvarmakten.**
Omarbetning av Powerpointmaterial från generallöjtnant Jan Jonsson, Chef Insats, på Rikshemvärnsting 2005-11-12
- **Fig 16. Insatsplaneringsprocessen.**
Omarbetning av Powerpointmaterial *Interaktionen mellan det politiska och militära vid insatsplanering* av, Övlt Bo Holmberg, C INSS ANA & UPPF, Karlberg 2006-08-31
- **Fig 17. Ungefärlig tidsskala med IT-lösningar för LL inom FM som helhet.**
Omarbetning av Powerpointmaterial från "Uppstartmöte 060328.ppt", se interna dokument. Från övlt Claes M Johansson.
- **Fig 18. Arbete med SitSyst vid olycka.**
Material från SitSyst Consulting AB.
- **Fig 19. Kunskapsmodellen som nav.**
Material från SitSyst Consulting AB.
- **Fig 20. Arbete med Cite® Explorer**
Material från VSL Systems AB.
- **Fig 21. LL-systemets grundpelare.**
Författarnas egen tolkning.
- **Fig 22. Relationen mellan individuell och organisatorisk kunskap.**
Bhatt (2002). Sidan 34.
- **Fig 23. Knowledge Management-strategier.**
Bhatt (2002). Sidan 36.
- **Fig 24. Resursorganisationen.**
Powerpointmaterial från generallöjtnant Jan Jonsson, Chef Insats, på Rikshemvärnsting 2005-11-12
- **Fig 25. Insatsprocessen som del av resursorganisationen.**
Powerpointmaterial från generallöjtnant Jan Jonsson, Chef Insats, på Rikshemvärnsting 2005-11-12
- **Fig 26. Försvarmaktens strategiska mål (balanserat styrkort).**
Powerpointmaterial från "FM strategiska karta, inkl mål- o mätansvar 0609.ppt"
- **Fig 27. Schematisk förteckning över olika initiativ för erfarenhetshantering inom Försvarmakten.**
Bygger till stor del på material från övlt Claes M Johansson.
- **Fig 28. Skärmdump av Heimdall.**
Material från egen körning av programmet.
- **Fig 29. Skärmdump av HTML Help Workshop.**
Material från interna nätverket.
- **Fig 30. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Grunddata. Verksamhetsområden.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 31. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Rapportinnehåll. Insamlingsaktivitet.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 32. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Grunddata. Verksamhetsområden.**
Material skickat av Matts Gustavsson.

- **Fig 33. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Rapportinnehåll. Verksamhetsområden.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 34. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Aktivitetslogg. Verksamhetsområden.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 35. Skärmdump av LLIMS. LL-rapport. Grunddata. Verksamhetsområden.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 36. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Rapportinnehåll. Övning/Mission.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig 37. Skärmdump av LLIMS. LL-rapport. Grunddata. Övning/Mission.**
Material skickat av Matts Gustavsson.
- **Fig. 38. Skärmdump av e-mil.**
Material från egen körning av programmet.

BILAGA 1 - FÖRKORTNINGAR

ATK - Armétaktiskt kommando
C INS - Chefen Insats
C KRI - Chefen för Krigsförbandsledningen
DA - Driftstörningsanmälan
EUFOR - European Union Force
FM - Försvarsmakten
FMGL - Försvarsmaktens Gemensamma Lägesbild
FRA - Försvarets Radioanstalt
FTK- Flygtaktiskt kommando
FÖ - Försvarsdepartementet
FöU - Försvarsutskottet
HKV - Högkvarteret
HPÄ - Huvudprocessägare
INSS - Insatsstaben
INSS ANA & UPPF - Insatsstaben Analys och Uppföljning
IOV - Insatsorganisationsvärdering
ISAF - International Security Assistance Force
JALLC - Joint Analysis and Lessons Learned Center
KFOR - Kosovo Force
LL - Lessons Learned
LLDB - Lessons Learned database
LLIMS - Lessons Learned Institutional Memory System
MIL STRAT - Militärstrategisk
MSS - Markstridsskolan
MTK- Marintaktiskt kommando
NordCAPS - Nordic Coordinated Arrangement for Military Peace Support
OPE - Operativa Enheten
OPIL - Operativ Insatsledning
OSSE - Organisation för Säkerhet och Samarbete i Europa
PFF - Partnerskap för fred
PfP - Partnership for Peace
RK - Regeringskansliet
RPS - Rikspolisstyrelsen
RRV - Riksrevisionsverket
SIDA - Swedish International Development Cooperation Agency
SSO - Stående Stabsorder
SSS - Sjöstridsskolan
UD - Utrikesdepartementet
UNMIL - United Nations Mission in Liberia
UU - Utrikesutskottet

BILAGA 2 - ORGANISATIONSKARTOR

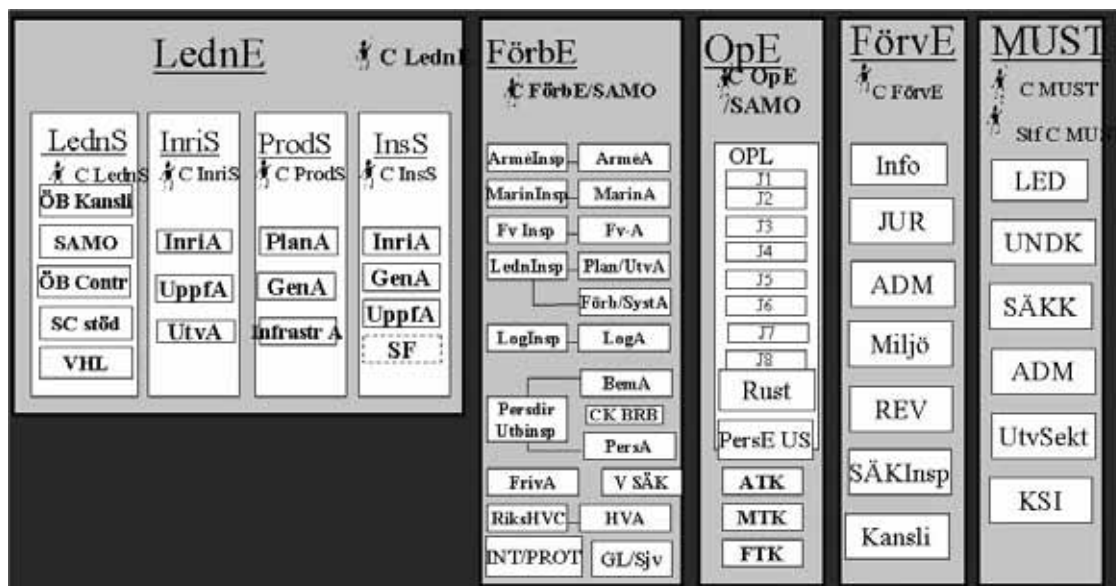


Fig 24. Resursorganisationen.

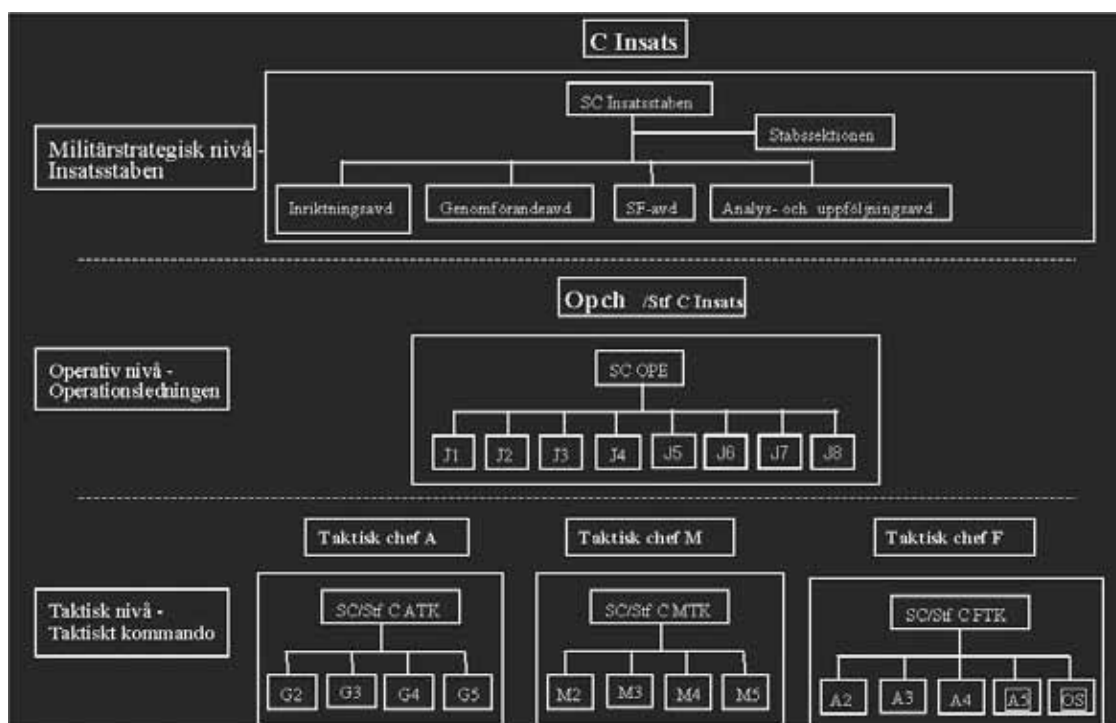


Fig 25. Insatsprocessen som del av resursorganisationen.

BILAGA 3 - BALANSERAT STYRKORT

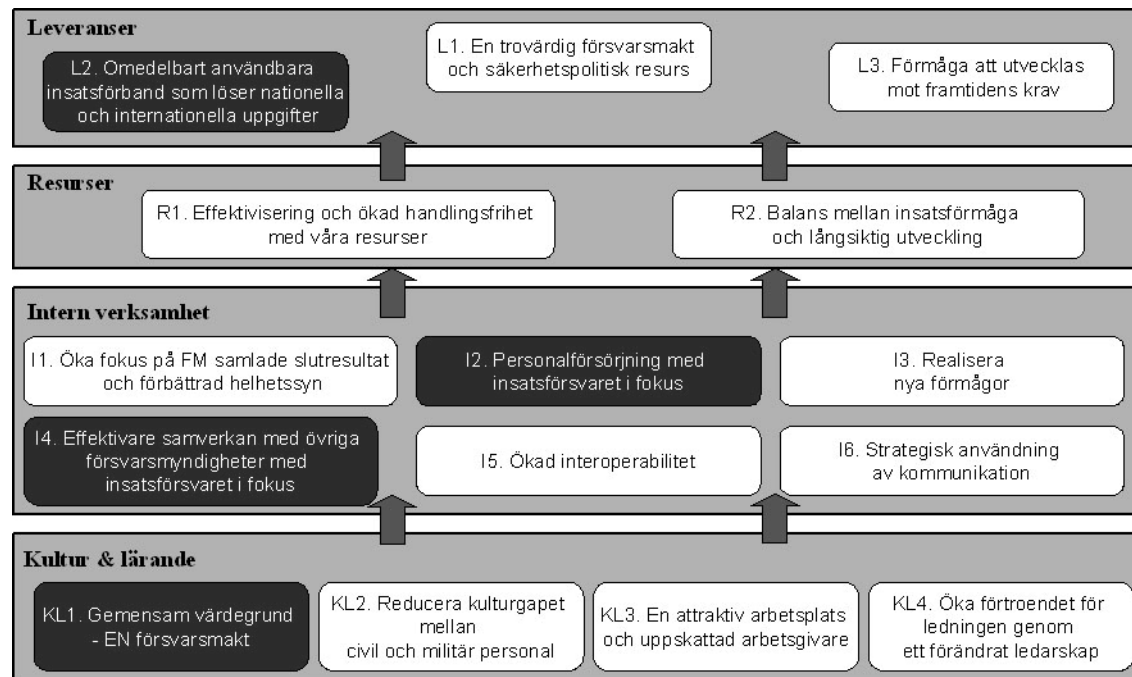


Fig 26. Försvarsmaktens strategiska mål (balanserat styrkort).

BILAGA 4 - DEN LÅNGA VÄGEN

1993

1993
Projekt "Direkt stöd till
internationella insatser"

1998

1998
FOA-R-98-00928-201--SE
"Lessons Learned vid
internationella insatser"

2001

2001-11-06
21120:80525
OPL00013S

2002

2002 (mars)
FOI-R--0436--SE
Marinens lessons
learned process

2002-08-22
09600:69299
Uppdrag till C OPIL

2003

2003-03-13
23830:64646
Ansökan om auktorisation av
förstudie IS för
erfarenhetsåtervinning

2003-03-28
09600:65023
Förslag rörande tekniskt
stöd för
erfarenhetshantering

2003-08-22
09600:72524
Uppdrag till C KRI forts utv
FM gem tekniskt stöd för
erfarenhetshantering

2005

2005-06-22 02
312:70895
Insats SSO

2005-04-27
09100:67553
LL processen på
operativ och taktisk nivå

2005-10-03
74229/2005 Lessons Learned
Stödsystem - slutrapport
(FMV)

2006

2006-06-08
HKV UPPDRAG 106/06
Uppdrag avseende införande av
Försvarmaktsgemensamt systemstöd för hantering
av avvikelser, förbättringsförslag och erfarenheter
i Försvarmakten

Fig 27. Schematisk förteckning över olika initiativ för erfarenhetshantering inom Försvarmakten.

BILAGA 5 - SKÄRMDUMPAR

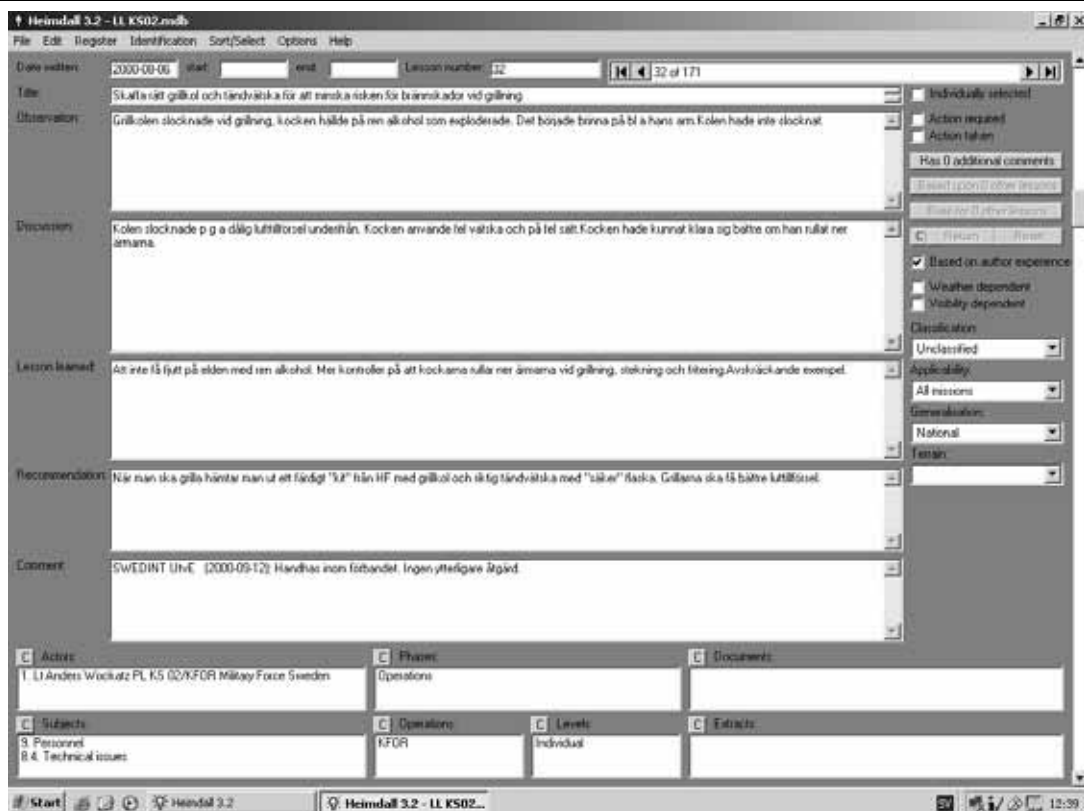


Fig 28. Skärmdump av Heimdall.

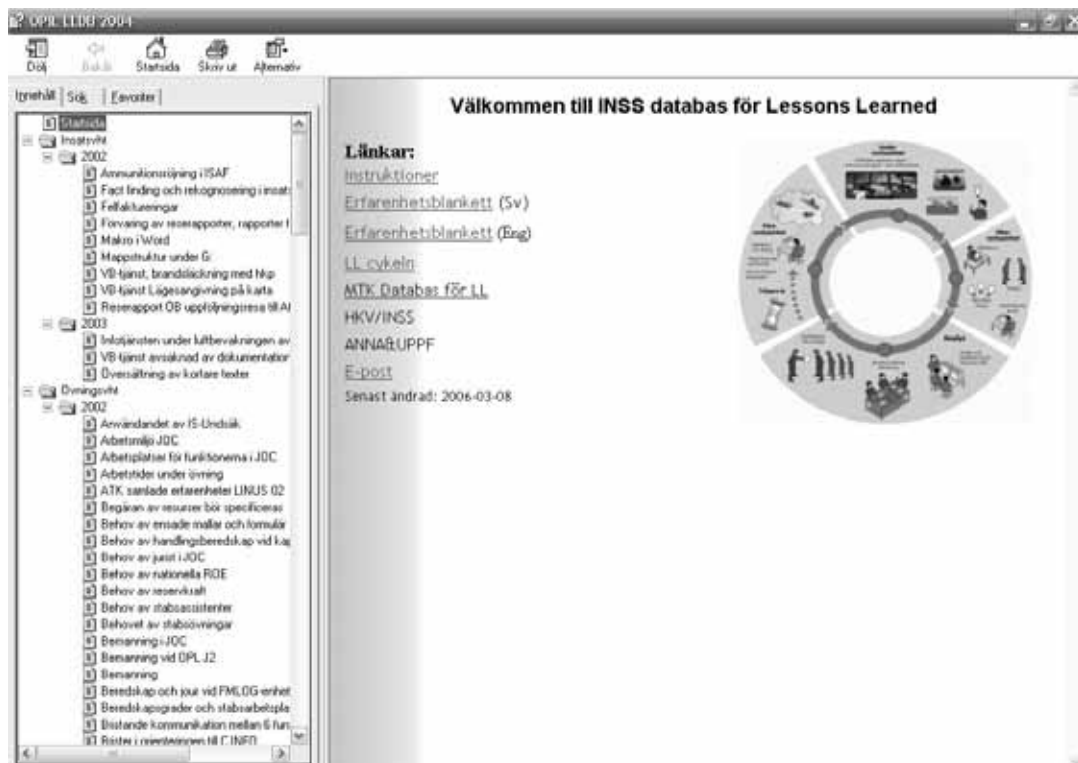


Fig 29. Skärmdump av HTML Help Workshop.

Utforska Rapporter

Verksamhetsområden

- Ammunitions- och miniröjning
 - Ledning och organisation
 - Utbildning och övning
 - Skyddsåtgärder
 - Oskadliggörandeteknik
 - Am- och miniröjningsförmåga i subarktiskt klimat
 - Behov av ammunition för att öva oskadliggörande i mission
 - Behov av mindre röjningsladdningar/röjningssystem
 - För stora röjningsladdningar
 - Informationsutbyte om robotammunition mm.
 - Kruttubintändare OXA i Afghanistan
 - Minskad antal objekt i EOD IS databas
 - Polisens kompetens vid hantering av OXA**
 - LL Utbildning vid PHS samt åtgärdsmanual "OXA-fynd" fr
 - Samverkan manuell röjning och Raisu-maskinen.
 - Sprängdeg M/46 i Afghanistan
 - Tillgång på sprängdeg M/46
 - Tändrörsavslagning - SWEDEC
 - Utbildning i stockpile destruction för amröjledare i Afghanis
 - Utveckling av EOD IS Kosovodatabasen
 - LL Identifieringshjälp från SWEDEC till NGO
 - LL Utbildning i Stockpile destruction vid SWEDEC
- Lokaliseringsteknik
- Arbetsmetoder
- Minimedvetenhet
- Materiel
- Röjning av IED
- Röjning av biologisk och kemisk ammunition
- Röjning av ammunition under vatten
- Personaltjänst (pooler)
- Insatsplanering
- Säkerhetsinstruktion, ammunitions och miniröjning
- Övrigt
- Utan verksamhetsindelning

Grunddata | RÖDER | Aktivitetslogg

Erfarenhetsrapport

Polisens kompetens vid hantering av OXA

Diarie nr: Skryd 05_04 Rapport Id: 2005-06-07 Skapad den: 2005-06-07 Status: Analys påbörjad

Insamlingsaktivitet: SWEDEC UPPFÖLJNINGSMÖTE Skill Tag bort Ursprungsfil: Skryd 05_04.doc 1.05

Tidsperiod för observationen: 1997-01-01 2005-06-07

Övning / Mission: Tag bort

Rapporterande enhet: UtbE F7

LL-rapporter: LL 2006_21 - Utbildning vid PHS samt åtgärdsmanual "OXA-fynd" för polisen

Författare

	Namn	Befattning	Deltagare	Observatör
♦	S-Å Engström	C Ö/S F7	☒	☐

▼ S-Å Engström C Ö/S F7 ☒ ☐

Fig 30. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Grunddata. Verksamhetsområden.

Utforska Rapporter

Insamlingsaktivitet

- Insamlingsaktiviteter
 - Erfarenhetsinhämtning KS12
 - Erfarenhetsinhämtning KS13
 - Erfarenhetsseminarium KS09
 - Erfarenhetsseminarium KS11
 - Erfarenhetsseminarium KS14
 - Beordrande chef för EOD-grupp vid KS-mission
 - Beväpning av amröjpersonal i utlandstjänst
 - EOD som fristående enhet vid utlandstjänst**
 - EOD-gruppens fordon vid KS14
 - Erfarenhetsseminarium LA01
 - Pooltjänst 2005-11-05
 - SWEDEC personaldagar
 - SWEDEC UPPFÖLJNINGSMÖTE Skillingeyd
 - Utvärdering av Sudanplanering
 - Utvärdering KS11 och LA03

Grunddata | RÖDER | Aktivitetslogg

Erfarenhetsrapport

Rubrik: KS14_10 - EOD som fristående enhet vid utlandstjänst

Observation: EOD vid KS14 är den första missionen sedan åtminstone KS09 som är direkt underställd kompanichefen för skyttekompaniet. Detta fungerar mycket bra.

Diskussion: På KS10 tog man bort amröjpersonal vid KS-missioner. Man återtog sedan amröjpersonal till KS11 och då som en amröjgrupp underställd sökplutonen. Vid KS12 flyttade man över EOD-gruppen och placerade den då som underställd Steb och trossplutonen, där förblev den även under KS13. Till KS14 valde man efter påtryckningar dels från organisationen inom KS-missionerna samt från SWEDEC att friställa EOD-gruppen som en fristående grupp direkt underställd kompanichefen för skyttekompaniet. Eftersom EOD-gruppchefen och hans

Erfarenhet: Att arbeta med EOD-grupp som fristående enhet i utlandstjänst fungerar mycket bra. I synnerhet eftersom amröjverksamhet är en verksamhet som väldigt få av de övriga plutoncheferna har insikt i är det bättre att arbeta som direkt underställd den beordrande chefen. Strävan bör vara att lägga EOD-gruppen fristående på en i missionen så hög taktisk nivå som möjligt. Det vill säga om man har en bataljon så bör EOD-gruppen vara direkt underställd bataljonchefen för att få så stor rörlighet och handlingsförmåga som möjligt med gruppen.

Rekommendation: EOD skall alltid arbeta som fristående enhet vid utlandstjänst oavsett om man inom missionen har.

Fig 31. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Rapportinnehåll. Insamlingsaktivitet.

Utforska Rapporter

Verksamhetsområden

- Ammunitions- och minröjning
 - Ledning och organisation
 - Utbildning och övning
 - Skyddsåtgärder
 - Oskadliggörandeteknik
 - Am- och minröjningsförmåga i subarktiskt klimat
 - Behov av ammunition för att öva oskadliggörande i mission
 - Behov av mindre röjningsladdningar/röjningssystem
 - För stora röjningsladdningar
 - Informationsutbyte om robotammunition mm.
 - Krutstubbintändare OXA i Afghanistan
 - Minskat antal objekt i EOD IS databas
 - Polisens kompetens vid hantering av OXA
 - Utbildning vid PHS samt åtgärdsmanual "OXA-fynd" för polisen
 - Samverkan manuell röjning och Raisu-maskinen.
 - Sprängdeg M/46 i Afghanistan
 - Tillgång på sprängdeg M/46
 - Tändrörsavslagning - SWEDEC
 - Utbildning i stockpile destruction för amröjledare i Afghanistan
 - Utveckling av EOD IS Kosovodatabasen
 - Identifieringshjälp från SWEDEC till NGO
 - Utbildning i Stockpile destruction vid SWEDEC
- Lokaliseringsteknik
- Arbetsmetoder
- Minimedvetenhet
- Materiel
- Röjning av IED
- Röjning av biologisk och kemisk ammunition
- Röjning av ammunition under vatten
- Personaltjänst (pooler)
- Insatsplanering
- Säkerhetsinstruktion, ammunitions och minröjning
- Övrigt
- Utan verksamhetsindelning

Grunddata | RODER | Aktivitetslogg

Erfarenhetsrapport

Polisens kompetens vid hantering av OXA

Diarie nr: [] Rapport Id: Skryd 05_04 Skapad den: 2005-06-07 Status: Analys påbörjad

Insamlingsaktivitet: SWEDEC UPPFÖLJNINGSMÖTE Skill Tag bort Ursprungsfil: Skryd 05_04.doc 1.05

Tidsperiod för observationen: 1997-01-01 2005-06-07

Övning / Mission: [] Tag bort

Rapporterande enhet: UtbE F7

LL-rapporter: LL 2006: 21 - Utbildning vid PHS samt åtgärdsmanual "OXA-fynd" för polisen

Författare

	Namn	Befattning	Deltagare	Observatör
▶▶	S-Å Engström	C Ö/S F7	☒	☐

▼ S-Å Engström C Ö/S F7 ☒ ☐

Fig 32. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Grunddata. Verksamhetsområden.

Utforska Rapporter

Verksamhetsområden

- Ammunitions- och minröjning
 - Ledning och organisation
 - Utbildning och övning
 - Skyddsåtgärder
 - Bristfällig ammunition av typ 20/71 öhksar
 - Nyttjande av sjukvårdstransportgruppen i vissa fall
 - Skjutning RB 70 över vatten
 - Teleskopbatong (ASP) för skydd av hund
 - Oskadliggörandeteknik
 - Am- och minröjningsförmåga i subarktiskt klimat
 - Behov av ammunition för att öva oskadliggörande i mission
 - Behov av mindre röjningsladdningar/röjningssystem
 - För stora röjningsladdningar
 - Informationsutbyte om robotammunition mm.
 - Krutstubbintändare OXA i Afghanistan
 - Minskat antal objekt i EOD IS databas
 - Polisens kompetens vid hantering av OXA
 - Utbildning vid PHS samt åtgärdsmanual "OXA-fynd" för polisen
 - Samverkan manuell röjning och Raisu-maskinen.
 - Sprängdeg M/46 i Afghanistan
 - Tillgång på sprängdeg M/46
 - Tändrörsavslagning - SWEDEC
 - Utbildning i stockpile destruction för amröjledare i Afghanistan
 - Utveckling av EOD IS Kosovodatabasen
 - Identifieringshjälp från SWEDEC till NGO
 - Utbildning i Stockpile destruction vid SWEDEC
 - Lokaliseringsteknik
 - Arbetsmetoder
 - Minimedvetenhet
 - Materiel
 - Röjning av IED
 - Röjning av biologisk och kemisk ammunition
 - Röjning av ammunition under vatten
 - Personaltjänst (pooler)

Grunddata | RODER | Aktivitetslogg

Erfarenhetsrapport

Rubrik: Skryd 05_04 - Polisens kompetens vid hantering av OXA

Observation

Det har vid olika insatser konstaterats brister i polisens utbildning vad som gäller hantering och åtgärder i samband OXA-fynd.

Diskussion

Erfarenhet

Erfarenhetsmässigt påträffas kontinuerligt fynd (t.ex. granater) inne på polisstationen. Det kan även finnas en "samlingslåda" med blandade fynd (finkalibrig ammunition, krut, sprängpatroner).

Rekommendation

Utarbeta en åtgärdsmanual "OXA-fynd" för vakthavande polis. Säkerställ att erforderlig utbildning inom am- och minröjning genomföres under den grundläggande polisutbildningen.

Fig 33. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Rapportinnehåll. Verksamhetsområden.

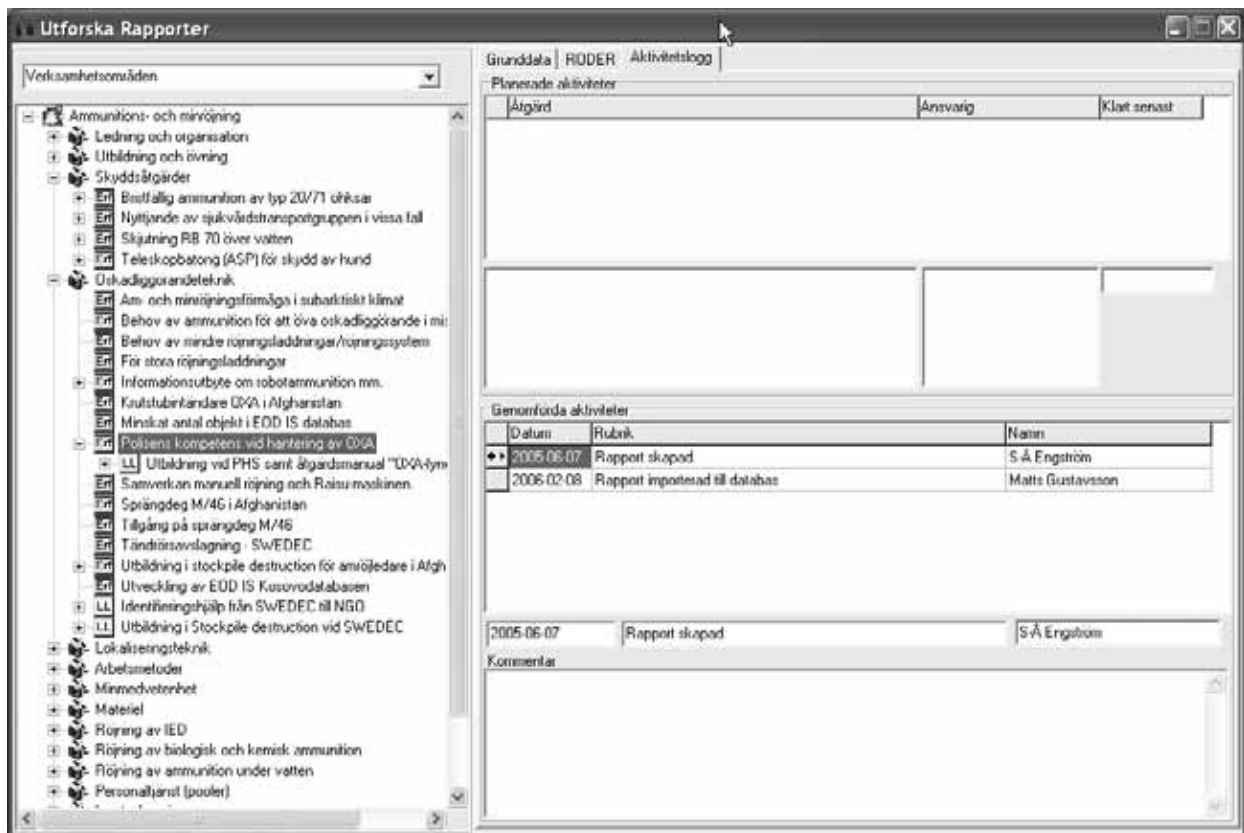


Fig 34. Skärmdump av LLIMS. ErfR. Aktivitetslogg. Verksamhetsområden.

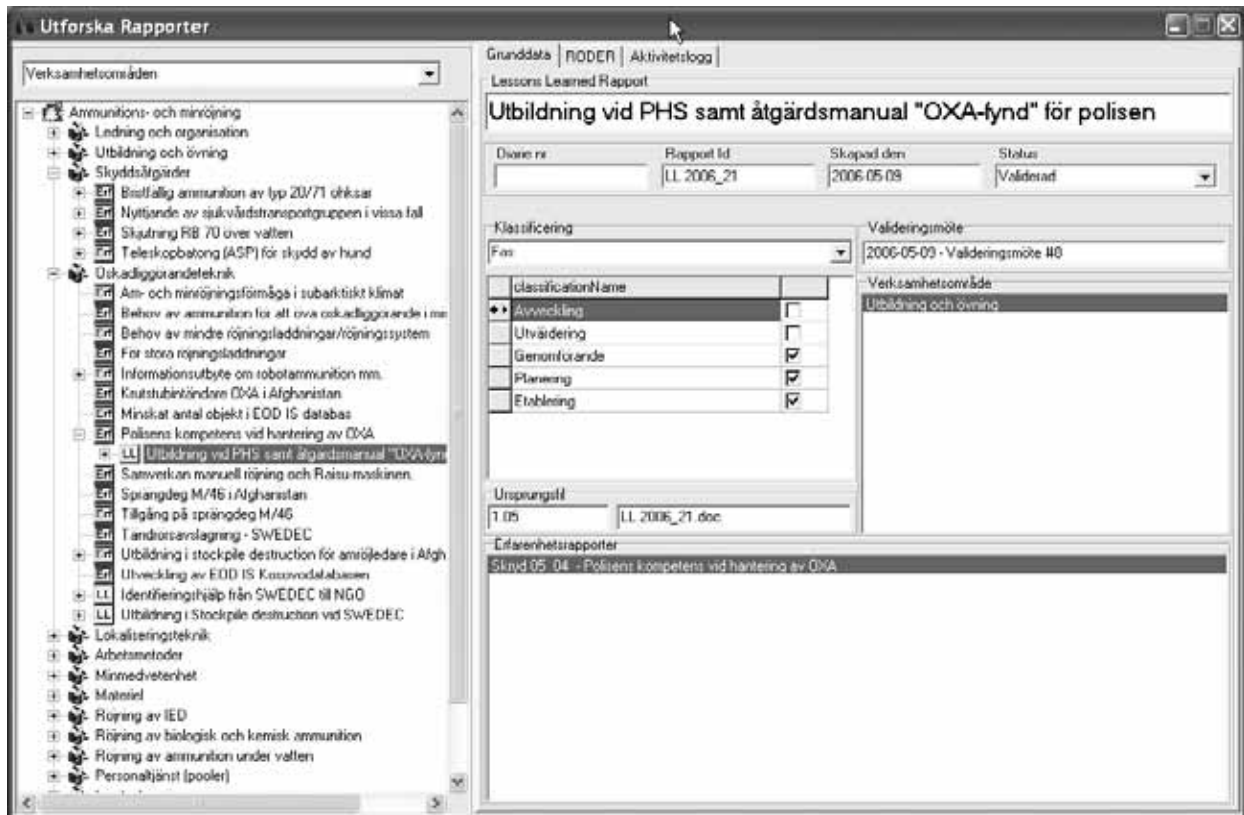


Fig 35. Skärmdump av LLIMS. LL-rapport. Grunddata. Verksamhetsområden.

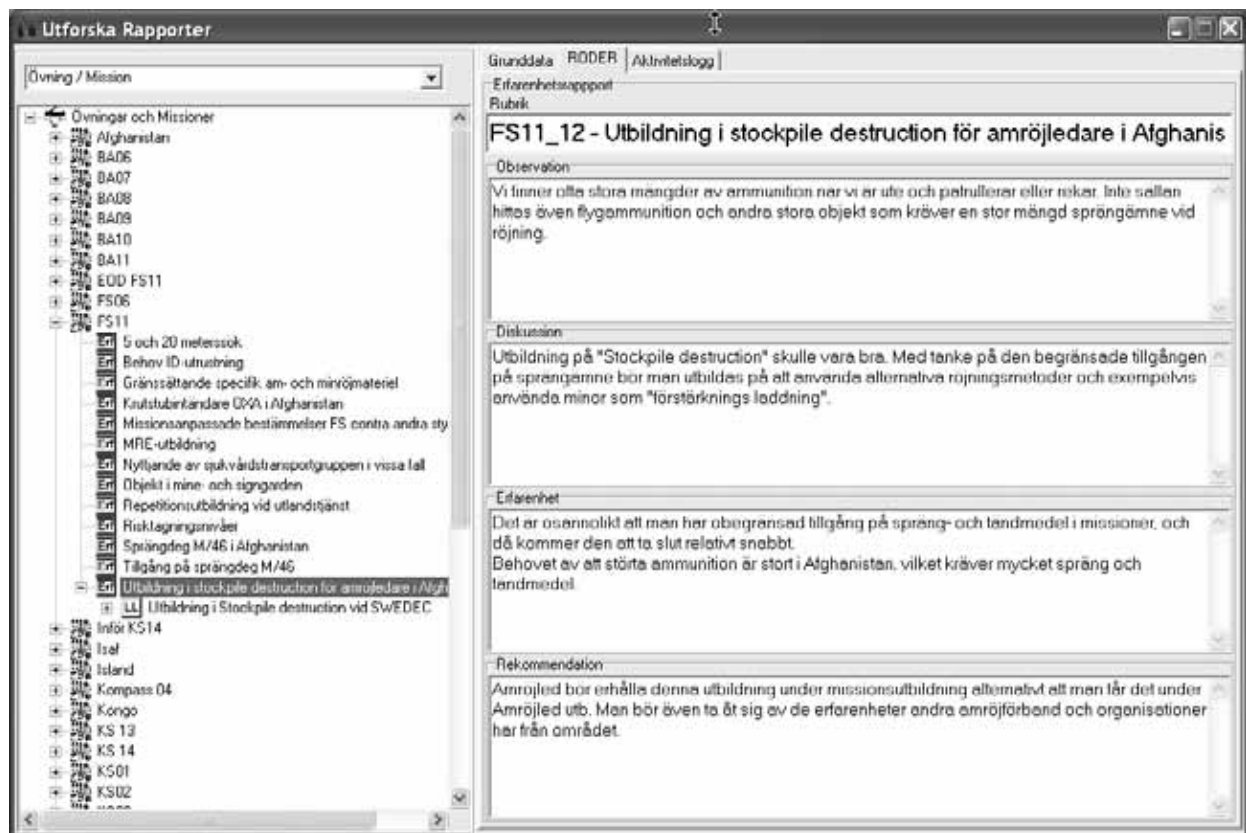


Fig 36. Skärmdump av LLIMS. Erfr. Rapportinnehåll. Övning/Mission.

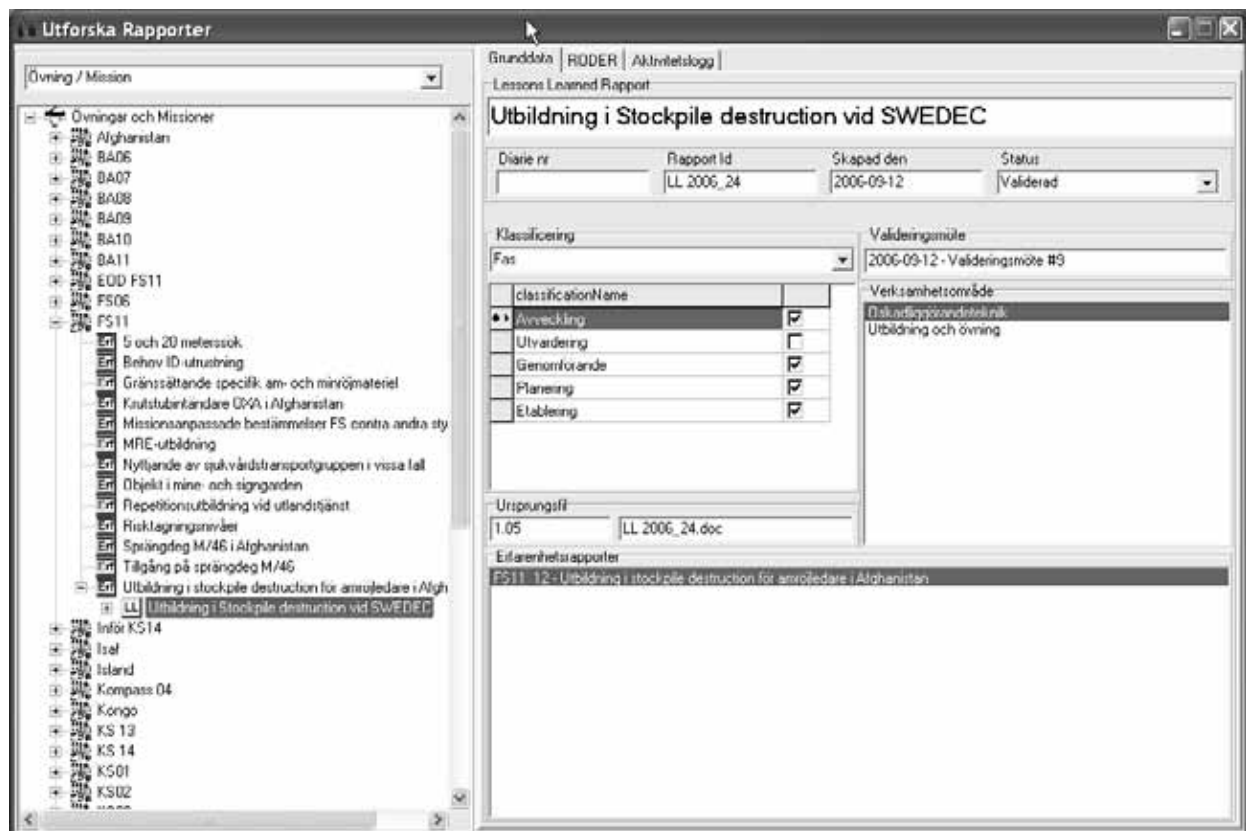


Fig 37. Skärmdump av LLIMS. LL-rapport. Grunddata. Övning/Mission.

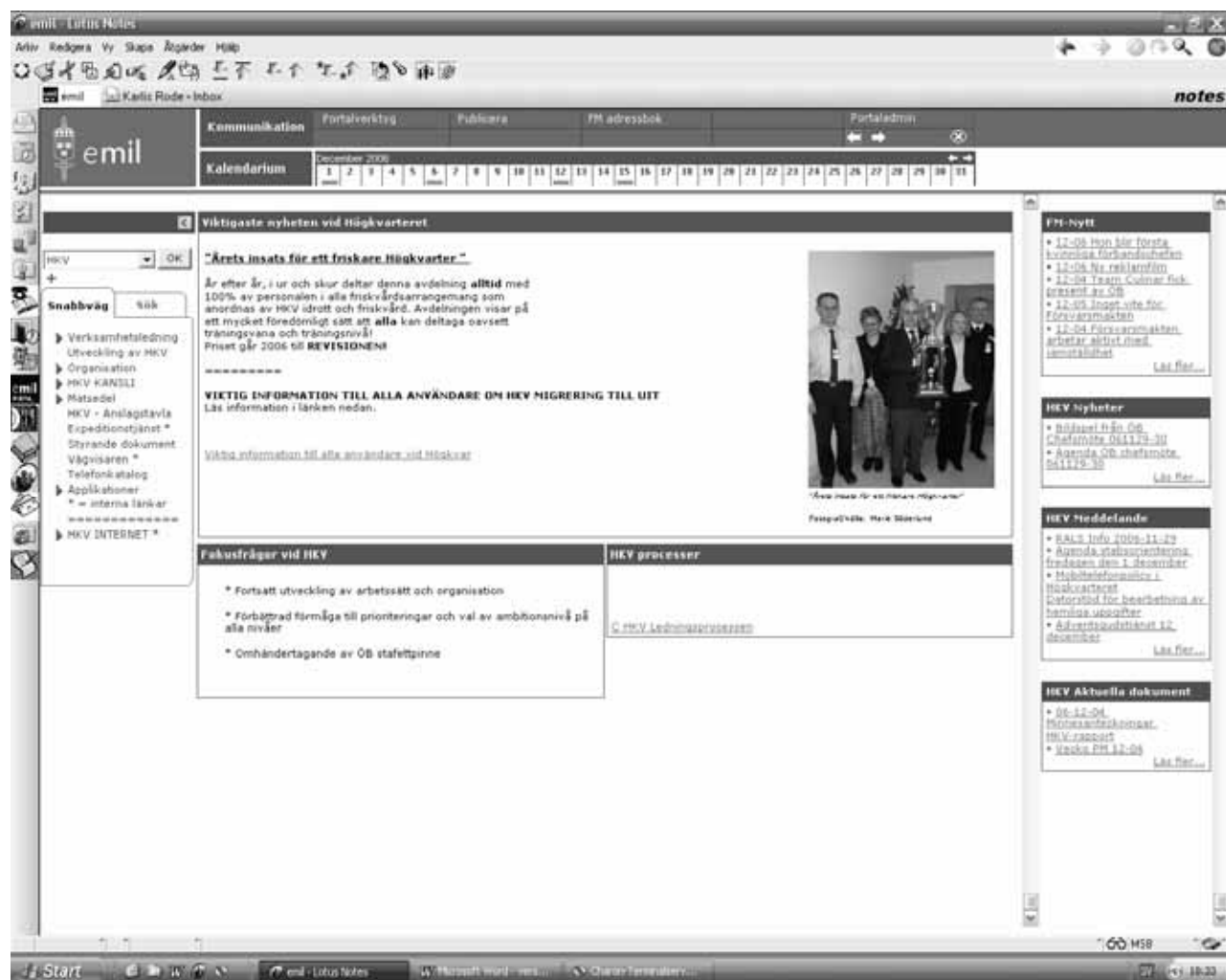


Fig. 38. Skärmdump av e-mil.

BILAGA 6 – FÖRSLAG TILL DEFINITIONER I SSO

- *Lessons Learned-process (LL-process)* - LL-processen är en strukturerad metod för att samla in, bearbeta och sprida erfarenheter inom organisationen för att stödja kunskapsuppbyggnaden.
- *Erfarenhetsrapport (ErfR)* - ErfR är ett skriftligt dokument innehållande en otvetydig information eller iakttagelse (erfarenhet) nedtecknad enligt en fastställd mall. Den kan behandla allt från policy, doktrin, organisation, teknik, utrustning och utbildning till detaljer i t.ex. handhavande. En ErfR skall identifiera problemområdet, ämnet eller behovet och om möjligt innehålla bestämda förslag/rekommendationer.
- *Verifierad Erfarenhetsrapport (vErfR)* - vErfR är en ErfR som är granskad och verifierad av lokal instans. För att bli en vErfR ska den innehålla för organisationen relevant kunskap. Rapporten skall lagras inom en lokal databas. En vErfR skickas antingen för granskning till högre nivå eller blir föremål för beslut om implementering eller inte.
- *Lesson To Learn (L2L)* - En L2L är en rapport som baseras på en eller flera vErfR och som är granskad och beslutad av C Insats efter ett valideringsförfarande. En L2L skall leda till en i organisationen förankrad betydelsefull kunskap som särskilt bidrar till att höja värdet av de samlade kunskaperna och insikterna. Den är inlagd i den centrala databasen (minnet) och distribuerad till medlemmarna i organisationen. Till en L2L hör, förutom bakomvarande vErfR, ett påskrivet missiv med beslut om implementering.
- *Lessons Learned (LL)* - En LL är en L2L som klarat uppföljning av i förväg fastställda kriterier för måluppfyllelse. Den är därmed en i organisationen identifierad och förankrad betydelsefull kunskap som särskilt skall bidra till att höja värdet av de samlade kunskaperna och insikterna. En LL kan omfatta alla delar av verksamheten.
- *Erfarenhetsseminarium* - Ett erfarenhetsseminarium genomförs under eller omedelbart efter en verksamhets avslut och innebär att representanter från i insatsen medverkande förband och funktioner samlas för en diskussion och analys av viktiga dragna erfarenheter. Grunden för erfarenhetsseminariet är insända rapporter från verksamheten. Formen för seminariet kan vara alltifrån ett större arbetsmöte i en vidare krets till en kort enkel intervju. Intervjuare och mottagare utgörs av personal inom hela insatsprocessen.