

LISELOTTE DAHLÉN



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. 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.

Liselotte Dahlén

# Utveckling av Insatsledningens Lessons Learned-process

Foto: Johan Lundahl – Försvarets Bildbyrå

Titel	Utveckling av Insatsledningens Lessons Learned-process
Title	Development of a Lessons Learned Process
Rapportnr/Report no	FOI-R--2891--SE
Rapporttyp/ Report Type	Metodrapport/Method report
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2009
Antal sidor/Pages	35
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	Försvarmakten
Projektnr/Project no	E11001
Godkänd av/Approved by	Maria Lignell Jakobsson
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut	FOI, Swedish Defence Research Agency
Avdelningen för Försvarsanalys	Department of Defence Analysis
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

## Förord

Under hösten 2007 och hela 2008 var jag placerad som operationsanalytiker (OA) vid Insatsstaben i Försvarmaktens högkvarter. Under den tiden var jag avsedd att vara en resurs för avdelningen J7 vid Insatsstaben (INSS J7) i deras uppgift att implementera en process för erfarenhetshantering inom Insatsledningen. Det var en mycket lärorik tid och eftersom jag gärna vill dela med mig av mina erfarenheter har den här rapporten kommit till.

Rapporten är klassificerad som en metodrapport. Valet har inte varit självklart – det jag försöker beskriva är inte någon metod i betydelsen ”bruksanvisning” eller ”recept”. Tvärtom vill jag förmedla att den process som Insatsledningen är i färd med att implementera är mycket komplex och att det är svårt att göra förenklade beskrivningar av den. En bidragande orsak till val av klassificering är att de flesta FOA- och FOI-rapporter som tidigare skrivits på temat klassats just som metodrapporter.

Innehållet i rapporten bygger till stor del på mina egna erfarenheter och funderingar. Eftersom jag inte haft möjlighet att bedriva någon djupare forskning har jag sökt stöd för mina iakttagelser och idéer i de källor jag haft tillgängliga.

Sist men inte minst, ett stort tack till de kollegor och före detta kollegor som tagit sig tid att läsa och ge synpunkter på rapporten under skrivandets gång: Karin Mossberg och Maria Hedvall (FOI Försvarsanalys) samt Robert Wildow och Rickard Åström (HKV INSS J7).

Eventuella sakfel som kan förkomma i rapporten är dock helt mitt eget ansvar.

Stockholm i december 2009

Liselotte Dahlén

## Sammanfattning

Försvarsmakten har flera gånger misslyckats med att skapa en strukturerad process för erfarenhetshantering. Återkommande omorganisationer och oförmåga att avdela resurser för att utveckla, implementera och driva en Lessons Learned-process är kanske de viktigaste orsakerna till misslyckandena. Men det räcker inte som förklaring. Det finns mer svårbeskrivna orsaker som har att göra med förståelsen av processen, dess syfte och de olika aktörernas roller.

I denna rapport beskrivs Insatsledningens Lessons Learned-process. Särskild tyngdpunkt läggs på att försöka beskriva processens syfte och på en analys av processens tvådelade karaktär. Slutligen ges några förslag till hur processen kan förbättras.

Nyckelord: Lessons Learned, Försvarsmakten, erfarenhetshantering, kodifieringsstrategi, personifieringsstrategi, slutrapport, erfarenhetsrapport, erfarenhetsseminarium

## **Summary**

This report describes a Lessons Learned process at the Swedish Armed Forces. Main focus is upon its purpose and upon the dichotomy of the process. Finally the report proposes some possible improvements.

Keywords: Lessons Learned, armed forces, knowledge management, personalization strategy, codification strategy, observation report

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>9</b>
1.1	Rapportens syfte .....	9
1.2	Rapportens målgrupp .....	9
1.3	Metod .....	9
1.4	Avgränsningar .....	9
<b>2</b>	<b>Lessons Learned - en introduktion</b>	<b>11</b>
2.1	Begreppet Lessons Learned.....	11
2.2	Två strategier för kunskapsöverföring.....	11
2.3	Den ideala LL-processen .....	12
2.4	Syftet med LL-processen .....	14
<b>3</b>	<b>Tidigare arbete med Lessons Learned inom Försvarmakten</b>	<b>15</b>
3.1	FOI:s stöd till Försvarmaktens LL-process .....	15
3.2	Övrigt underlag som beskriver Försvarmaktens LL-process .....	16
<b>4</b>	<b>Insatsledningens LL-process</b>	<b>18</b>
4.1	Utgångsläge .....	18
4.2	Insatsledningens LL-process på olika organisatoriska nivåer .....	19
4.3	Insamling, dokumentation och spridning.....	21
4.4	Slutrapport.....	21
4.5	Erfarenhetsrapport .....	22
4.6	Andra insamlings- och dokumentationsmetoder.....	23
4.7	Erfarenhetsseminarier.....	23
<b>5</b>	<b>En utvecklad modell för Lessons Learned-processen</b>	<b>24</b>
5.1	Lilla och Stora loopen.....	24
5.2	Lilla loopen .....	26
5.3	Stora loopen.....	26
<b>6</b>	<b>Kunskapsöverföring i Försvarmakten</b>	<b>28</b>

6.1	De två kunskapsöverföringsstrategierna.....	28
6.2	Diskussion .....	29
<b>7</b>	<b>Förslag till utveckling av Insatsledningens LL-process</b>	<b>31</b>
7.1	Sammanfattning av förslagen .....	31
7.2	Förslag till förbättrad inhämtning.....	31
7.3	Förslag till analys.....	32
7.4	Förslag till förbättrad spridning.....	33
7.5	Förslag till IT-stöd.....	33
<b>8</b>	<b>Referenser</b>	<b>34</b>
	<b>Bilaga</b>	<b>35</b>





# 1 Inledning

Lessons Learned introducerades i Försvarsmakten vid mitten av 1990-talet. Ända sedan dess har Försvarsmakten haft intentionen att på ett mer strukturerat sätt ta till vara erfarenheter. Trots att Försvarsmakten i olika sammanhang framhåvt vikten av en väl fungerande sådan process har man haft svårigheter att få den att fungera. Det finns flera anledningar till detta. Återkommande omorganisationer och oförmåga att avdela resurser till att utveckla, implementera och driva en Lessons Learned-process (LL-process) är kanske de viktigaste orsakerna. Men det räcker inte som förklaring. Det finns mer svårbeskrivna orsaker som har att göra med förståelsen av processen, dess syfte och de olika aktörernas roller.

## 1.1 Rapportens syfte

Ingen av de källor som jag har identifierat har på ett tydligt sätt beskrivit varför Försvarsmakten har haft så svårt att införa en LL-process. Mot den bakgrunden är syftet att på ett kortfattat och lättillgängligt sätt beskriva vad Försvarsmakten tidigare gjort, hur Insatsledningens LL-process ser ut i dag samt hur både synen på processen och själva processen kan vidareutvecklas.

## 1.2 Rapportens målgrupp

Målgruppen är i första hand andra FOI-analytiker (operationsanalytiker) som i något sammanhang kommit i kontakt med eller skall börja arbeta med processer för erfarenhetshandtering, i första hand inom Försvarsmakten.

En annan målgrupp är Försvarsmaktens personal som direkt arbetar med erfarenhetshandtering, kunskapsöverföring osv. både inom och utanför Insatsledningens LL-process.

## 1.3 Metod

Rapporten baseras både på tidigare rapporter om erfarenhetshandtering inom Försvarsmakten och på mina egna erfarenheter av att som operationsanalytiker delta i arbetet med att utveckla och implementera LL-processen vid Insatsledningen under åren 2007–2008.

## 1.4 Avgränsningar

Rapporten behandlar Insatsledningens LL-process. Den inskränker sig till erfarenheter från främst insatser och övningar samt dessas planeringsskeden. Erfä-

renhetshantering i andra organisatoriska delar av Försvarsmakten behandlas inte.<sup>1</sup>

Samspelet med internationella LL-processer inom t.ex. EU och NATO berörs inte, och inte heller hur LL-processen skall passa in i var och en av de övriga Försvarsmaktsprocesserna som den har gränssytor mot.

---

<sup>1</sup> Ett sådant exempel är LEDS UTV FMKE:s s.k. kunskapsåterbruk som behandlar erfarenheter från experiment och konceptutveckling.

## 2 Lessons Learned - en introduktion

### 2.1 Begreppet Lessons Learned

Begreppet Lessons Learned är enligt Löfstedt och Rode (2007 s. 51) ”ett begrepp som beskriver den process genom vilken erfarenheter i en organisation samlas in, behandlas och följs upp”. Begreppet används av NATO, men förekommer också i litteratur inom området (Löfstedt och Rode (2007 s. 51.)). Begreppet förekommer inom en rad länders försvarsmakter samt i FN, Nato och EU (uppgift från Anders Almén, FOI Försvarsanalys). Försvarsmaktens arbete med Lessons Learned fokuserade ursprungligen på erfarenheter från internationella insatser. Björk och Karlsson skriver att Försvarsmaktens intresse för att tillvarata och sprida gjorda erfarenheter tog fart i samband med insatsen i Bosnien i början av 1990-talet (2004 s. 9). Under senare år har ambitionen växt och Insatsledningens LL-process omfattar erfarenhetshantering i samband med alla insatser och från de övningar som faller under Insatsledningens ansvar.

### 2.2 Två strategier för kunskapsöverföring

Eftersom Lessons Learned handlar om kunskapsöverföring kan det vara på sin plats med en mycket kort beskrivning av två kunskapsöverföringsstrategier man ofta hänvisar till inom organisationsteorin.

Hansen, Nohria m.fl. så som de refereras av Löfstedt och Rode (2007 s. 34) samt av Björk och Karlsson (2004 s. 32) beskriver två olika strategier som organisationer använder sig av för att hantera kunskapsöverföringen.

Den första är kodifieringsstrategin. Kunskapen lagras systematiskt i databaser eller i form av dokument. På så sätt uppnås ett oberoende av att enskilda människor finns på plats för att förmedla kunskapen. Å andra sidan skapar man ett beroende av fungerande informationssystem för att kunna återfinna kunskapen.

Den andra är personifieringsstrategin. Den bygger på att kunskapen utbyts direkt i kommunikationen mellan människor. Personifieringsstrategin möjliggör att även sådan kunskap som är svår att uttrycka i ord och siffror, s.k. tyst kunskap, kan överföras. Här handlar det alltså om att hitta de personer som besitter önskvärd kunskap, inte att söka dokumentation av den. Ett bra informationssystem är till hjälp även ur ett personifieringsstrategiskt perspektiv, men då främst som ett verktyg för att finna vilka personer som besitter vilken kunskap.

## 2.3 Den ideala LL-processen

En tidig beskrivning av en strukturerad LL-process i Försvarsmakten återfinns hos Lindgren m.fl. (1998 s. s. 10–11). Där talar författarna om ”den ideala LL-processen” i fem steg, se bild 1.

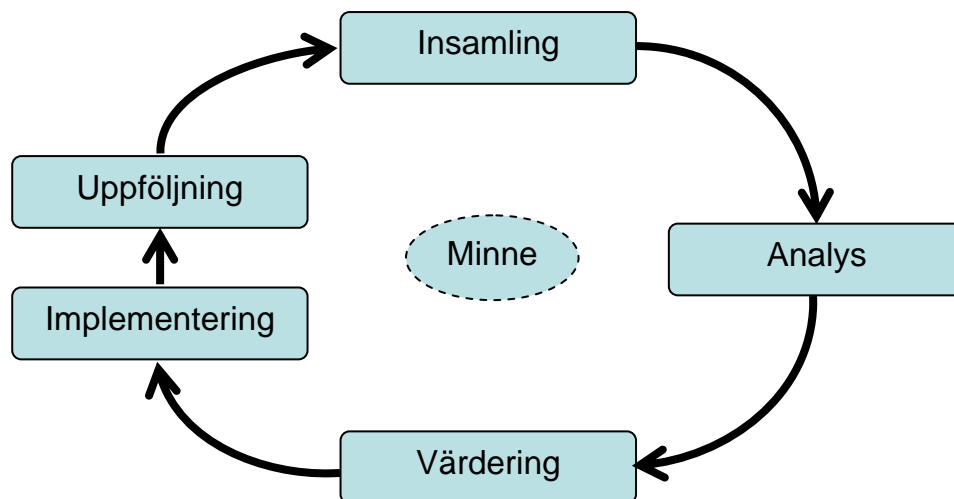


Bild 1. ”Den ideala LL-processen” Källa Lindgren m.fl. (1998)

Beskrivningen ska tolkas så att stegen behandlas i tur och ordning, men parallellt arbete kan ske. Exempelvis kan man påbörja analysfasen medan insamling fortfarande pågår.

Eftersom senare arbeten ständigt återkommer till ”den ideala LL-processen” och beskrivningen haft så stor påverkan på begreppsbildningen kring Lessons Learned inom Försvarsmakten, återges de fem stegen direkt citerade från Lindgren m.fl. nedan.

”**Insamling/inhämtning** av information utgör basen för den fortsatta LL-processen. För att kunna tjäna som underlag krävs att den information som insamlas på ett relevant sätt återspeglar den verksamhet som är föremål för utveckling. Detta innebär idealt att olika typer av information (t.ex. muntlig, skriftlig, bildbaserad) hämtas in och att insamling sker från flera separata källor. Såväl formen för inhämtningen som strukturen på det material som insamlas varierar efter den typ av verksamhet eller företeelse som är föremål för inhämtningen.”

”**Analys** Genomförs baserad på den information som finns tillgänglig. Förhållanden av särskilt intresse beskrivs och orsakssamband kartläggs. Slutsatser från analysen skall kompletteras med alternativa förslag på åtgärder samt effektbeskrivningar för respektive åtgärd. Statistiska metoder, verktyg för problemstrukturering och gruppdiskussioner är olika instrument att utnyttja i analysfasen.”

”**Värdering** innebär att alternativa förslag på åtgärder och förändringar vägs mot varandra liksom de förväntade effekterna av åtgärderna. Resultatet kan bli att förhållanden som uppmärksammas inte skall åtgärdas med hänsyn till negativa effekter på andra delar av verksamheten. Efter genomförd värdering bör beslut fattas om de åtgärder som skall vidtas och om tilldelning av eventuella resurser för att kunna verkställa dem. Värdering och beslut om åtgärder lyfts i normalfallet upp en nivå i organisationen i förhållande till analysarbetet.”

”**Implementering** av erfarenheter säkerställs genom informationsspridning, attitydförändringar och traditionella metoder. Order, manualer och handböcker är alla exempel på traditionella och etablerade metoder, liksom utbildning och övning. Av avgörande betydelse är att erfarenheter och slutsatser av analys och värdering görs lätt tillgängliga i de delar av organisationen som berörs.”

”**Uppföljning** är det steg där organisationen stämmer av om beslutande förändringar leder fram till önskade effekter. Först sedan uppföljningen verifierat att gjorda erfarenheter verkligen resulterat i förändrat beteende är LL-cykeln fullbordad. Baserat på iakttagelser i detta steg kan inriktningen av fortsatt insamling/inhämtning styras. ”

”**Minne**, i betydelsen institutionellt minne, är en nödvändig komponent i en strukturerad LL-process. En databas som kontinuerligt uppdateras kan vara ett väsentligt stöd i ett sådant minne. En sådan möjliggör att ett rikligt erfarenhetsunderlag görs tillgängligt i hela organisationen.”

”Den ideala LL-processen” ger en god teoretisk bild av hur de olika arbetsmomenten i processen kan genomföras. Det som inte tydligt framgår är hur processen passar in i organisationen som helhet, t.ex. hur erfarenheter från olika delar av verksamheten kan aggregeras eller var i organisationen analys och värdering sker.

## 2.4 Syftet med LL-processen

För att kunna utveckla en fungerande process inom ett område måste man veta vad man vill uppnå med den. Flera olika beskrivningar av syftet med Försvarsmaktens LL-process(er) har förekommit genom åren. Chefen för Insatsledningen beskriver i sin Strategisk karta (Försvarsmakten 2009 s. 22) att målet med Insatsledningens process för erfarenhetshandling är att skapa underlag för

- Insatsledningens egen omedelbara teknik- och taktikanpassning
- krav på långsiktigare förmågeutveckling.

Processen skall också ”aktivt verka för bättre och snabbare processer från gjord erfarenhet till implementerad förändring”.

Några andra, lite äldre beskrivningar av Lessons Learned:

Lindgren m.fl. (1998 s. 8) skriver att ”syftet är att förbättra genomförandet av pågående och framtida verksamhet”.

Enligt Studierapport OPL00013S (2001 s. 1) är huvudsyftet att ”stödja detta erfarenhetsbaserade lärande på individnivå”.

Ranhagen och Loe (2005 s. 6) uttrycker det som att ”målet med en LL-process är att på ett strukturerat och spårbart sätt tillvarata och förmedla enskilda individers kunskaper och erfarenheter [...] för att utveckla operativ förmåga och verksamhetsutövning”.

Höstbeck och Thorslund (2000 s. 6) menar att en Lessons Learned ”skall också bestämma behovet av att uppdatera, modifiera, klargöra, skapa nya eller ta bort hela eller delar av taktiska begrepp, reglementen, tekniska system eller generella anvisningar”.

Sammanfattningsvis kan man säga att det beskrivna syftet med processen är att ta till vara erfarenheter och omsätta dessa till förbättringar

- omedelbart och på längre sikt
- på individnivå och på organisatorisk nivå
- på ett effektivare sätt.

### 3 Tidigare arbete med Lessons Learned inom Försvarmakten

Under den gångna tioårsperioden har Försvarmakten gjort flera ansatser att införa en strukturerad LL-process. Vissa processer har fortlevt en begränsad tid för att sedan mer eller mindre självdö<sup>2</sup>. Intresset för att systematiskt ta till vara erfarenheter har dock funnits hela tiden. Processens komplexitet, återkommande omorganisationer samt oförmåga att avdela resurser är anledningar till att införandet av Lessons Learned tagit så lång tid. Jag tror att även brister i den begreppsliga förståelsen av processens tvådelade karaktär har spelat en stor roll.

#### 3.1 FOI:s stöd till Försvarmaktens LL-process

FOA och FOI har under åren på olika sätt lämnat stöd till Försvarmaktens LL-process. Det har i första hand handlat om stöd för utveckling och implementering av processen. Arbetet har i flera fall dokumenterats i rapporter och dessa har i sin tur varit viktiga källor i den här rapporten.

Nedan följer en kronologisk redovisning av vilka personer vid FOA/FOI Försvarsanalys som bidragit till LL-processen samt inom vilket projekt detta skett. Eventuell skriftlig dokumentation redovisas också och i de fall dokumentationen inte återfinns i referenslistan anges nödvändiga identifieringsuppgifter inom parentes.

FOA/FOI-analytiker	Sammanhang	Rapport (motsv.)
Fredrik Lindgren, Anders Almén och Peter Rindstål	Stöd till projektet <i>Direkt stöd till internationella insatser</i> (start 1993)	<i>Lessons Learned vid internationella insatser</i>
Lars Höstbeck och Oskar Thorslund.	Operationsanalytiker vid Marintaktiska kommandot 1998–2000	<i>Lessons Learned i Marinen</i>
Henrik Moberg och Olof Ranhagen	Operationsanalytiker, stöd till Försvarmaktens studie angående en försvarsmaktsgemensam LL-process 2001	<i>Studierapport OPL00013S</i>

<sup>2</sup> Ett exempel är SWEDINT:s process som stöddes av databassystemet Heimdall.



Olof Ranhagen	Operationsanalytiker vid Marintaktiska kommandot 2001–2002	<i>Marinens lessons learned process</i>
Olof Ranhagen och Richard Loe	Operationsanalytiker vid Högkvarterets Operativa insatsledning 2005.	<i>Lessons Learned på operativ och taktisk nivå samt Lessons Learned processen på operativ och taktisk nivå (HKV: 09 100:67553, 2005)</i>

### 3.2 Övrigt underlag som beskriver Försvarmaktens LL-process

Förutom det material som FOA/FOI-analytikerna bidragit med har det under åren producerats en del skriftligt material i andra sammanhang. Nedan återfinns de källor jag använt mig av. Vissa står i referenslistan, andra kan betraktas som bakgrundsmaterial. Uppställningen följer samma princip som i 3.1.

Författare	Sammanhang	Rapport (motsv.)
Anders Björk och Hans G Karlsson	D-uppsats från Örebro universitet, institutionen för ekonomi, statistik och informatik, 2004	<i>Erfarenhetshandling i Försvarmakten</i>
Elias Arnestrand	C-uppsats från Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen, 2005. I Uppsatsen studeras två FN-missioner i Afrika och utifrån dessa dras vissa generella slutsatser	<i>Att lära av varandra</i>
FMV	Del av leveransen i projektet Lessons Learned, som Försvarmakten beställde från FMV. Stor del av det faktiska arbetet utfördes av två konsultbolag, Front End och Metamatrix	<i>Lessons Learned Stöd-system Utkast Kravspecifikation, FMV 74226/2005</i>
Nils-Erik Gustafsson och Kristina Groth, Metamatrix Developent & Consulting AB	Del av leveransen i projektet Lessons Learned enligt ovan	<i>"Lessons Learned" – Erfarenheter och kunskap, FMV 74227/2005</i>
FMV	Del av leveransen i projektet Lessons Learned enligt ovan	<i>Lessons Learned Stöd-system Slutrapport FMV 74229/2005</i>
Robert Löfstedt och	Examensarbete vid KTH	<i>Erfarenheter inom För-</i>

Karlis Rode	2007, utgiven som FOI-rapport	<i>svarsmakten – med internationella insatser som fokus</i>
Kim Åkerman, Anders Emanuelson och Patrik Ahlgren	Särtryck ur Kungl. Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift nr 3/2007	<i>Lessons learned – förut-sättning för utveckling, effekt och förtroende</i>
Rickard Åström och Robert Wildow	Sammanfattning av 2008 års arbete med utveckling och implementering vid INSS J7, 2009 <sup>3</sup>	<i>Årsrapport - Utveckling och implementering av en strukturerad erfarenhetsprocess inom Insatsledningen – Verksamhetsåret 2008</i>

De redovisade källorna gör inte anspråk på att vara heltäckande. Urvalet grundar sig i första hand på de underlag som jag använt i mitt arbete på INSS J7. Jag har gjort begränsade kompletterande sökningar på Internet, men dessa har inte tillfört några nya relevanta källor.

---

<sup>3</sup> Rapporten redovisar resultat och slutsatser från arbete där jag själv deltagit i varierande omfattning. Exempel på delar där jag bidragit mer är kravprofilen på tekniskt stöd samt beskrivningen av intressanta befintliga system. Ett annat område är analysen av NORDSUP-rapporten.

## 4 Insatsledningens LL-process

### 4.1 Utgångsläge

När Insatsledningens LL-process skulle implementeras 2007 fanns sedan flera år fungerande LL-processer inom marinen och vid Totalförsvarets minröjningscentrum (Swedec). Marintaktiska staben (MTS) har delegerat hela ansvaret för marinen process till Sjöstridsskolan (SSS). I synnerhet SSS har bidragit till att utveckla LL-processen och ta fram idéer och arbetssätt som har varit användbara i andra organisationsenheters motsvarande processer. Insatsledningens uppgift var att utgå från dessa embryon och utvidga dem för användning i resten av organisationen samt att få processerna att fungera på ett enhetligt och strukturerat sätt. Under 2008 infördes en LL-process av SSS-modell även vid armétaktiska staben (ATS), där Markstridsskolan (MSS) på liknande sätt som SSS på sjösidan haft en viktig roll i det praktiska arbetet. Också på flygsidan är processen under införande. INSS J7 är övergripande ansvarig för hela Insatsledningens LL-process. Bild 3 ger en översikt av Insatsledningens organisation år 2008. Eftersom MSS och SSS har en avgörande betydelse för LL-processen är dessa utsatta trots att de inte organisatoriskt hör till Insatsledningen.

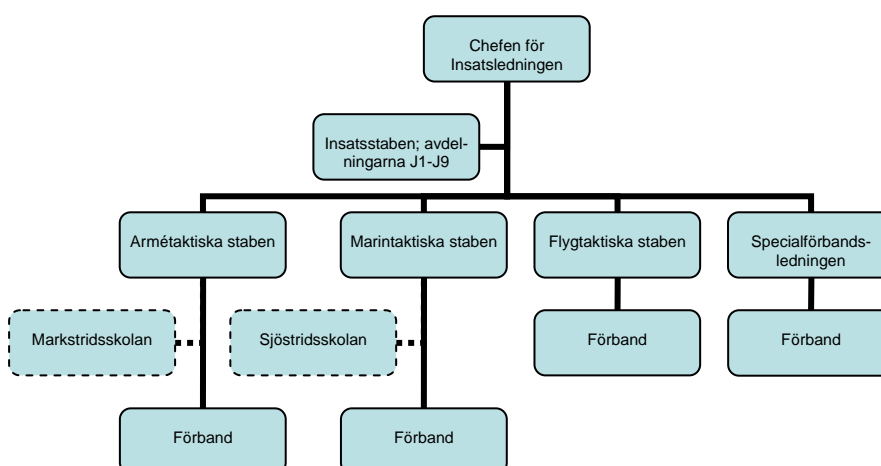


Bild 3. En schematisk skiss över Insatsledningens organisation 2008.

Insatsledningens LL-process har alltså börjat som flera mer eller mindre oberoende processer, som fått ligga till grund för den nu införda gemensamma processen.

Samtliga av mina källor nämner att en databas för lagring och sökning av erfarenheter är eller skulle vara ett bra hjälpmedel i LL-processen. Försvarsmakten har gjort flera ansatser att skapa olika stödsystem, i samband med de lokala LL-processer som man lyckats hålla vid liv under längre eller kortare tid. INSS J7 konstaterar att utveckling av ett sådant tekniskt stöd varit ett återkommande problem. I dag finns inget gemensamt sådant system men SSS, MSS och Swedec använder ett försökssystem som tagits fram av FOI.<sup>4</sup> INSS J7 och ATS använder Microsoft Excel. INSS J7 bedömer i sin årsrapport att Insatsledningens LL-process ännu inte fått den omfattningen att det behövs något ytterligare stödsystem. Årsrapporten föreslår i stället man kan se tiden an och inventera om något system som redan finns inom Försvarsmakten skulle kunna användas i LL-processen (Försvarsmakten 2009 s. 13-15).

## 4.2 Insatsledningens LL-process på olika organisatoriska nivåer

Redan Høstbeck och Thorslund antyder i sin rapport (2000 s. 17) att LL-processen är hierarkiskt uppbyggd. De beskriver ett system av lokala databaser på flottilj- och brigadnivå som kan ligga till grund för en central databas för hela marinen. De nämner också ”en tredje nivå” som skulle utgöras av internationella databaser. Erfarenheterna bör alltid hanteras på så lokal nivå som möjligt, dels för att avlasta den centrala nivån men också för att snabba upp processen (ibid. s. 23). Erfarenheter som rör frågor utanför det egna förbandets kompetensområde skickas dock direkt vidare till den centrala nivån (ibid. s. 19).

Bild 4 beskriver LL-processens hierarkiska uppbyggnad. Bilden visar, till skillnad från Høstbecks och Thorslunds beskrivning, hela Insatsledningens LL-process, alltså inte bara marinens. Varje organisatorisk nivå hanterar de erfarenheter som gjorts på den nivån. Detta sker enligt den ideala LL-processen (i tillämpliga delar). På lägsta organisatoriska nivån finns förbanden – de motsvarar den lokala nivån i Høstbecks och Thorslunds beskrivning. Ovanför är den taktiska nivån, representerad av de taktiska staberna.<sup>5</sup> I den nuvarande organisationen finns också ett övergripande ansvar på INSS J7. Den internationella nivån skulle kunna vara en fjärde nivå, men eftersom den inte direkt berörs här i rapporten är den inte medtagen.

<sup>4</sup> LLIMS, Lessons Learned Information Management System.

<sup>5</sup> I realiteten har marintaktiska staben och armétaktiska staben valt att delegera stora delar av LL-arbetet till sin respektive stridsskola.

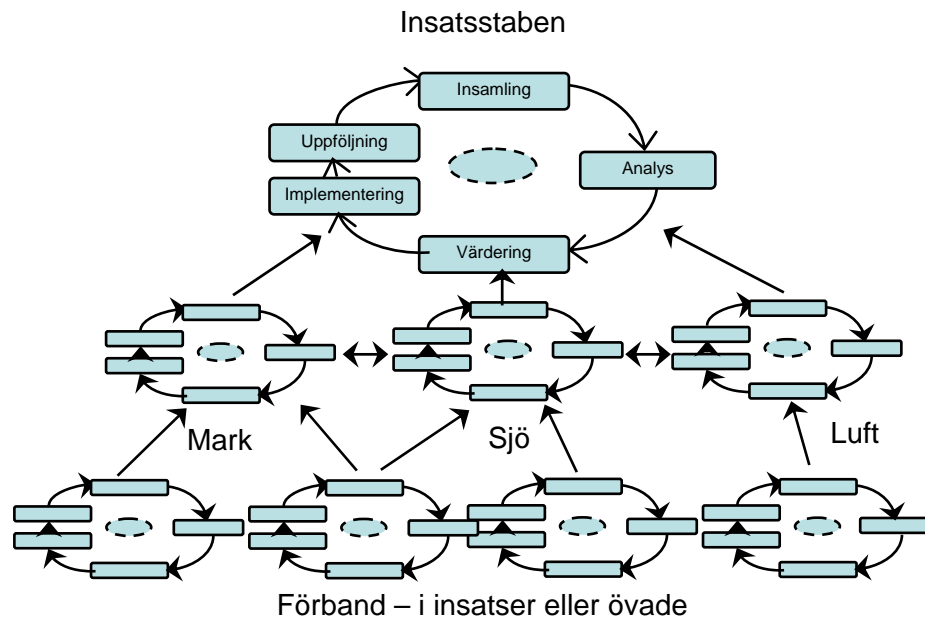


Bild 4. LL-processens hierarkiska uppbyggnad

Många erfarenheter görs längst ner av insatsförbanden, antingen dessa deltar i internationella insatser eller övas. Mycket av den informationen är inte intressant för fler än förbandet i fråga (eller för insatsen om denna fortgår över tiden med roterande förband) och hanteras helt och hållet i den lokala processen inom förbandet eller insatsen. Många frågor är dock sådana att de ”rör något utanför det egna förbandets kompetensområde”, som Høstbeck och Thorslund uttrycker det (2000 s 19). Sådana frågor måste skickas vidare uppåt, ett eller två steg hierarkin beroende på frågeställningens art. När det rör sig om erfarenheter av ett slag som ger upphov till en organisatorisk förändring lyfts beslutet ”i normalfallet upp en nivå i organisationen i förhållande till analysarbetet” skriver Lindgren m.fl. (1998 s. 11).

Men även de högre nivåerna gör erfarenheter, t.ex. inom områden som ledning och planering. Sådana erfarenheter kommer att gå direkt in i den aktuella stabens egen LL-process för att hanteras tillsammans med liknande erfarenheter som kommit från de lägre nivåerna.

Spridning *mellan* försvarsgrenarna måste också kunna ske, liksom spridning mellan förbanden och kanske i vissa fall också från de högre nivåerna till de lägre (alla pilar är av läsbarhetsskäl inte utritade i bild 4).

Processen hanterar alltså såväl erfarenheter *från* alla militära organisationsnivåer som erfarenheter *som berör* alla nivåer (vilket inte är samma sak – en erfarenhet kan mycket väl vara högtintressant för en annan enhet än den enhet som gjorde den). Från förbanden kommer erfarenheter av varierande art, från rena skruv- och mutterfrågor till exempelvis ledningsfrågor. De erfarenheter som görs på de högre nivåerna har ett mindre inslag av stridsteknik och mer av operativa och strategiska problem. Insatsstaben hanterar erfarenheter som i första hand berör strategisk nivå, men också sådana som berör operativ nivå. De taktiska staberna hanterar erfarenheter som i första hand berör taktisk nivå på egen arena, men i vissa fall även erfarenheter som berör operativ nivå.<sup>6</sup>

Erfarenheter kan vara generella eller specifika för ledningsnivåer, arenor och insatsområden. De bör, som Höstbeck och Thorslund påpekar, hanteras så nära sitt ursprung som möjligt men det är också av största vikt att de sprids mellan insatser, arenor och organisationsnivåer.

### 4.3 Insamling, dokumentation och spridning

Insatsledningens LL-process är en konkret ansträngning för att skapa en strukturerad erfarenhetshandling med en tydlig organisatorisk ansvarsfördelning. Processen är fortfarande under utveckling och implementering. Nedan följer en beskrivning av vilka metoder Insatsledningen i dag använder i LL-processen för att samla in respektive sprida erfarenheter.

### 4.4 Slutrapport

Förband som är insatta i internationella uppdrag rapporterar erfarenheter både medan insatsen pågår och i samband med att uppdraget avslutas. Exempel på rapporter som produceras är dagrapporter, veckorapporter, månadsrapporter och slutrapporter. Särskilt intressanta för LL-processen är slutrapporterna eftersom de är en sammanfattning av de erfarenheter som gjorts under hela insatstiden.

---

<sup>6</sup> Begreppen strategisk, operativ respektive taktisk nivå används ofta och finns beskrivna i *Militärstrategisk doktrin* och *Doktrin för gemensamma operationer*. Förklaringarna i dessa dokument avser dock krigförings- och ledningsnivåer. I det här fallet används begreppen i en något mer allmän betydelse, ungefär planeringsnivå. Eftersom detta perspektiv inte behandlas i doktrinerna kan ett förtydligande vara på sin plats. Strategisk nivå – Försvarsmaktens gemensamma frågor på högsta nivå, t.ex. försvarsplanering och övergripande policyfrågor. Operativ nivå – frågor som (oftast) är av försvarsgrensövergripande art, t.ex. ledningsfrågor. Taktisk nivå – försvarsgrensspecifika eller förbandsspecifika frågor. Stridsteknisk nivå – frågor som direkt rör uppträdandet i fält. Till stridsteknisk nivå hör även frågor som inte direkt har med ”strid” att göra men ändå handlar om hur enskilda individer eller mindre förbandsenheter uppträder, t.ex. samspelet med lokalbefolkningen i ett insatsområde.

Slutrapporterna skrivs av det hemvändande förbandet och är strukturerade enligt en särskild mall med förutbestämda rubriker. Representanter från olika funktionsområden i förbandet lämnar underlag från sitt område och rapporten sammanställs med förbandschefen som ansvarig. Naturligtvis är innehållet starkt beroende av insatsens karaktär och vilka händelser som inträffat. Kvaliteten varierar mycket beroende på ambitionsnivå och skrivvana.

Också vid övningar produceras en rad olika rapporter som på liknande sätt kan fungera som input i LL-processen.

## 4.5 Erfarenhetsrapport

Inom LL-processen används en speciell rapportmall för inrapportering av erfarenheter (bilaga). Var och en i Försvarsmaktens organisation som bedömer att han eller hon gjort en erfarenhet som kan vara intressant för andra, skall enkelt kunna rapportera in denna i en färdig mall. Att så verkligen sker kräver dels att det finns tillräcklig tid avsatt för rapportering, dels att det finns incitament att göra det. Det senare kan vara ett problem och det är viktigt att utbildningen understryker vikten av rapportering och att uppgiftslämnaren får någon form av feedback. Mallen är framtagen för att förenkla för rapportören men också för att underlätta analysarbetet. Erfarenhetsrapporten (ErfR) beskrivs redan av Høstbeck och Thorslund (2000 s.13) fast då under beteckningen Lessons Learned-rapport<sup>7</sup>. Sedan dess har rapportmallen dykt upp på olika håll i Försvarsmakten med ytterst små variationer. Mallen är upplagd så att författaren 1. ger en kort beskrivning av det inträffade, 2. gör kommentarer till beskrivningen och 3. kommer med en rekommendation om hur liknande situationer skall hanteras i framtiden.

Erfarenhetsrapportmallen ska alltid finnas tillgänglig, både vid insatser och under övningar. Vid varje förband ska det också finnas en utsedd LL-handläggare som är utbildad i LL-processen och har till uppgift att informera om hur mallen skall användas, stötta rapporteringen samt sortera de inkomna rapporterna och eventuellt vidarebefordra vissa av dem till nästa nivå i hierarkin (jfr bild 4).

---

<sup>7</sup> Över tiden har det funnits tre olika rapporttyper i LL-processen: erfarenhetsrapport, Lessons Identified-rapport och Lessons Learned-rapport. Enligt nu använda definitioner är erfarenhetsrapport (ErfR) den ursprungliga beskrivningen av händelsen, författad av den person eller de personer som upplevde den. Lessons Identified-rapport (LIR) är en sammanställning som görs i samband med analysen och oftast en sammansmältning av flera ErfR. Lessons Learned-rapport (LLR) är den slutliga dokumentation som görs när erfarenheten är implementerad. Den har hittills inte varit i bruk och funktionen är inte helt tydlig.

## 4.6 Andra insamlings- och dokumentationsmetoder

Ett annat sätt att förhålla sig till insamlingsfasen är att aktivt gå ut och ställa frågor eller delta och observera. Här kan man tänka sig flera olika metoder som intervjuer, enkäter och deltagande observation. Kompletterande sätt att dokumentera händelser är att fotografera eller filma. Alla dessa och liknande metoder brukar gå under samlingsnamnet *aktiv inhämtning*<sup>8</sup>. För att kunna genomföra en aktiv inhämtning krävs att man kan avgränsa frågeställningen till ett visst problemområde som skall undersökas.

Aktiv inhämtning används inte i Insatsledningens LL-process i dag, men ett beslut har fattats om att införa det. Ett flertal frågor kring hur den aktiva inhämtningen i praktiken skall gå till är ännu inte lösta och arbete pågår för att ytterligare utveckla metoden (Försvarsmakten 2009, s. 6-13).

## 4.7 Erfarenhetsseminarier

När ett förband har återkommit från en insats hålls ett erfarenhetsseminarium. Seminariet har flera funktioner. Det är ett tillfälle för förbandsledningen att redovisa sina erfarenheter och förbättringsförslag för personer som direkt kan påverka fortsatt verksamhet, men det är också ett sätt att sprida erfarenheterna ut i organisationen.

---

<sup>8</sup> I betydelsen att det är organisationen som är aktiv, inte rapportören.



## 5 En utvecklad modell för Lessons Learned-processen

I tidigare avsnitt konstaterades att Insatsledningens syfte med sin LL-process är att ta till vara erfarenheter och omsätta dessa i förbättringar. Jag har dragit slutsatsen att det finns två huvudspår i resonemanget.

Det första har koppling till den omedelbara anpassningen och går ut på att *enskilda erfarenheter enkelt finns tillgängliga* för hela eller delar av organisationen, t.ex. i en databas. Att använda sig av dessa erfarenheter skall vara en naturlig del av verksamheten. Som Ranhagen uttrycker det (2002 s. 8): ”Inför varje verksamhet skall befintliga och aktuella LLR [Lessons Learned-rapporter, min anm.] beaktas av organisationens medlemmar”.

Det andra huvudspåret, som syftar till långsiktigare utveckling, tar sin utgångspunkt i att *erfarenheterna ger upphov till förändringar av de styrningar som finns* (doktriner, reglementen, anvisningar, order, materielbeställningar osv.). LL-processen blir alltså i det här perspektivet, som jag tolkar det, ett medel för att

- fånga upp de potentiella förbättringsområdena
- analysera och värdera om och hur förändringar bör ske
- ha en gränsyta mot Försvarsmaktens etablerade styrningsprocesser (t.ex. processer för att ta fram nya doktriner och reglementen samt olika planeringsprocesser).

Som jag ser det är dessa båda förändringsmekanismer fundamentalt olika. De har skilda produkter, olika mottagare och olika genomförandemekanismer, de verkar inom olika tidsperspektiv och ställer olika krav på stödsystem. Man kan mot bakgrund av detta fråga sig om det över huvud taget är funktionellt att, som i dag, tala om *en* LL-process. I nästkommande stycke kommer jag därför att presentera en utvecklad modell för processen som just fokuserar på dess tvådelade karaktär.

### 5.1 Lilla och Stora loopen

Insatsledningens LL-process skall uppfylla två syften, nämligen att

- enskilda erfarenheter enkelt finns tillgängliga
- erfarenheter skall kunna ge upphov till förändringar av Försvarsmaktens styrningar.

Förmodligen är det en riktig utgångspunkt att sammanföra dessa båda syften i en gemensam process, eftersom det kommer att finnas erfarenheter som är svårklassificerade när det gäller syfte. Det är också sannolikt att enskilda erfarenheter

som får spridning i organisationen så småningom kommer att ge upphov till förändringar av styrningarna. Det kommer alltså alltid att finnas beröringspunkter mellan de båda syftena och mycket talar därför för en gemensam process. Det är dock viktigt att ha tudelningen av syfte i minnet när man talar om LL-processen. Nedan beskriver jag därför Insatsledningens LL-process med hjälp av en modell som Insatsledningen lånat från UN Department of Peacekeeping Operations (Försvarmakten, 2009 s. 23). Modellen är så generell att jag inte sett något problem med att använda den på Försvarmakten, trots att den ursprungligen beskriver förhållandena i FN. Beskrivningen skall ses som en illustration av hur erfarenheter omsätts till förändringar i organisationen och är alltså inte en beskrivning av de organisatoriska enheter som äger de olika delmomenten.

Bild 2 visar det som fortsättningsvis benämns Lilla respektive Stora loopen. De är två olika perspektiv på hur erfarenheter påverkar organisationen och dess medlemmar. Enligt min tolkning av de två perspektiven (eller delprocesserna) Lilla loopen och Stora loopen, kan de användas för att beskriva de två syftena med Insatsledningens LL-process.

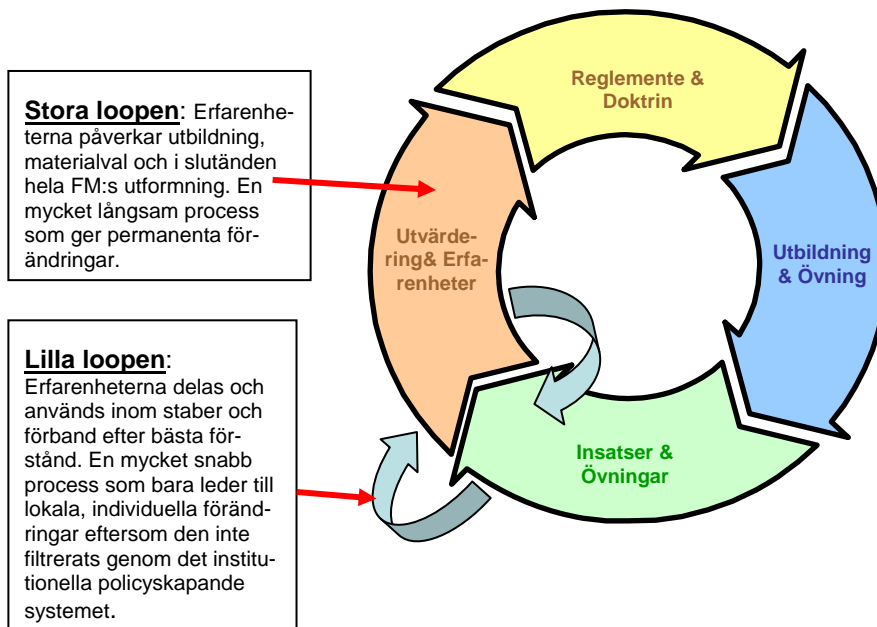


Bild 2. "Lilla och Stora loopen". Källa: Försvarmakten, 2009. *Årsrapport – Utveckling och implementering av en strukturerad erfarenhetsprocess inom Insatsledningen – Verksamhetsåret 2008*. Figuren är kompletterad med textrutor.

## 5.2 Lilla loopen

I Lilla loopen sker spridningen på snabbaste sätt, både på formella och informella vägar och ofta muntligt. Personliga nätverk är viktiga men en databas av karaktären *best practices* (ungefär ”råd och tips”) tror jag kan vara ett bra stöd. Lilla loopens erfarenheter har sin hemvist inom den organisatoriska enhet som genererat dem. Om det sker någon strukturerad bearbetning av erfarenheterna bör den ske där. Andra delar av organisationen kan också få del av kunskaperna, men det förutsätter att organisationen kan skapa lämpliga arenor för möten mellan människor, stimulera nätverksbyggen osv. Lilla loopen ger inte upphov till några permanenta förändringar i organisationen i form av förändrade styrningar. Däremot kan den genom att sprida kunskap och ge upphov till attitydförändringar sätta press på organisationen att åstadkomma sådana förändringar.

Lilla loopen finns på alla de organisatoriska nivåerna. Eftersom spridningsvägar till stor del är informella är det dock svårt att beskriva dem – de är ju ofta beroende av personliga kontakter som kan ske slumpvis, mellan individer från vitt skilda delar av organisationen.

Lilla loopen kräver ingen omfattande analys av erfarenheterna, någon sådan hinns sällan med. Om information skall representeras skriftligt, t.ex. i en databas, krävs dock någon form av kvalitetssäkring så att inte felaktig eller kvalitativt undermålig information sprids.

## 5.3 Stora loopen

I Stora loopen sker ingen direktspridning av erfarenheterna ut till organisationens individer. Erfarenheterna utgör i stället *ett* av många underlag till förändringar av de processer som styr Försvarmakten<sup>9</sup>. Stora loopen är i de flesta fall en långsammare process än Lilla loopen. För många av de insamlade erfarenheterna finns inte något omedelbart behov av åtgärd. Det kan ta flera år, kanske decennier, innan resultatet av en erfarenhet ger påverkan. Innan dess har många av Stora loopens frågeställningar hunnit leva ett liv i Lilla loopen där de gett upphov till kunskaper och attitydförändringar som satt tryck på organisationen för att åstadkomma en formell förändring. Långt ifrån alla erfarenheter i Stora loopen kommer att ge upphov till någon åtgärd. Å andra sidan kan det hända att allvarliga problem som snabbt måste rättas till uppdagas tack vare den erfarenhetsinsamling som sker i LL-processen. Då måste processen ha en beredskap för att mycket

---

<sup>9</sup> Exempel på andra områden som påverkar styrningen är politisk vilja, ekonomi och befintlig organisation.

snabbt kunna lämna ett underlag till den organisationsenhet som ansvarar för problemet och kan åtgärda det.

Stora loopen illustrerar Insatsledningens LL-process på alla organisatoriska nivåer, men den är tydligast på den strategiska och operativa nivån där åtgärderna består av långsiktiga förändringar. Stora loopen är beroende av en omfattande analys och bearbetning av informationen.

Lilla och Stora loopen är naturligtvis bara modeller. Verkligheten är, som alltid, betydligt mer komplex. Min tanke med att använda bilden är att på ett förenklat sätt åskådliggöra denna komplexa verklighet – inte att ge en exakt och allomfattande beskrivning.

## 6 Kunskapsöverföring i Försvarsmakten

### 6.1 De två kunskapsöverföringsstrategierna

I avsnitt 2.2 beskrivs två olika strategier för kunskapsöverföring: kodifieringsstrategin och personifieringsstrategin. Två av mina källor, Arnestrand respektive Björk och Karlsson, har beskrivit Försvarsmaktens strategier och system för kunskapsöverföring.

Arnestrand konstaterar i sin undersökning av erfarenhetsöverföring mellan internationella insatser (2005 s. 20) att den informella kunskapsöverföringen (jfr Lilla loopen) ofta skedde slumpmässigt men nästan alltid byggde på en personlig relation. ”Att döma av respondenternas värdering av olika metoder för att överföra kunskap och erfarenheter inom organisationen, så är personliga nätverk och kontakter med människor av mycket stort värde i jämförelser med skriftlig dokumentation.” (Ibid. s. 27.)

När ett flygbasförband skulle skickas till Kongo 2003 var detta den första insatsen med svenskt förband i Afrika på 40 år. I förberedelserna ingick personliga kontakter med veteraner från FN-insatserna i Kongo på 1960-talet, men man använde sig inte av någon formell dokumentation från dessa insatser. (ibid. s. 20.). Nätverk och kontakter med människor värderades mycket högt (ibid. s. 27). Arnestrand konstaterar att det rörde sig om ”en typ av förståelse som man inte läser sig till.” (Ibid. s. 20.) Slutsatsen är alltså att personifieringsstrategin var den dominerande strategin i detta fall.

Även Björk och Karlsson (2004 s. 62) drar slutsatsen att personifieringsstrategin är den strategi som favoriserats i Försvarsmakten. Trots det är erfarenhetshanteringen i formell mening fokuserad på produktion av dokument (Arnestrand 2005 s. 28). Dessa dokument används dock i mycket begränsad omfattning, i praktiken är personifieringsstrategin helt dominerande (Arnestrand 2005 s. 20 och 63 samt Björk och Karlsson 2004 s.78 ). En bidragande orsak kan vara att det i dag inte finns något fungerande system för att arkivera och distribuera dokumenten (Arnestrand 2005 s. 47). Detta gäller både inom LL-processen (avsaknad av databas) och inom Försvarsmakten som myndighet (en allmänt bristfällig process för arkivering av handlingar – min erfarenhet.). Kanske är det helt enkelt som Arnestrand konstaterar (2005 s. 28): ”Den typ av erfarenheter som efterfrågas inom organisationen är av en sådan karaktär att dokument sannolikt inte är lämpligt som överföringsmedium.”

Ett bra exempel på de mötesplatser som personifieringsstrategin är beroende av är erfarenhetsseminarierna (se 4.7). Åhörarna får erfarenheterna direkt och personligt presenterade, får tillfälle att diskutera frågorna och kan knyta kontakt med

personer för kunskapsutbyte vid ett senare tillfälle. Som sådan mötesplats är erfarenhetsseminarierna en viktig del av LL-processen.

## 6.2 Diskussion

Varför har det varit så svårt för Försvarmakten att implementera en LL-process?

Det är rimligt att tänka sig att organisationer i allmänhet utnyttjar en blandning av kodifieringsstrategin och personifieringsstrategin, med tonvikt på den ena eller andra. Hur ser det ut i Försvarmakten, vilken strategi för kunskapsöverföring dominerar där? Ett problem med flera av mina källor, som har sitt ursprung i FOI eller i Försvarmakten, är att de ofta är otydliga avseende vad som är en beskrivning av hur LL-processen faktiskt går till och vad som är förslag på hur den borde gå till. En av förklaringarna till otydligheten kan vara att Försvarmakten haft problem med att implementera processen och att det därför finns en hel kronologi av olika dokument som beskriver processen eller delar av denna i olika stadier av utveckling.

En förklaring till att man inte lyckats införa LL-processen är att man samtidigt som man beordrat att processen skall införas inte lyckats med att avdela tillräckliga resurser för detta. En annan förklaring är att implementeringsförsöken inte varit tillräckligt väl genomtänkta. Björk och Karlsson konstaterar att det överlag ”i FM:s utredningar kring erfarenhetshandlingen saknas kopplingar till teorier inom knowledge management, kunskap, kompetens och lärande” (2004 s. 77). Min egen iakttagelse är att Försvarmakten lägger ner mycket energi på att relativt detaljerat beskriva *hur* processen ska genomföras, t.ex. beskrivningen av ”den ideala LL-processen”. Samtidigt har man i fråga om *varför* processen ska genomföras inte kommit längre än de mycket översiktligt formulerade syftena i chefen för Insatsledningens Strategisk karta (Försvarmakten 2009 s. 22) (att skapa underlag för insatsledningens egen omedelbara teknik- och taktikanpassning samt för krav på långsiktigare förmågeutveckling). Någon problematisering kring processens tvådelade karaktär har jag inte kunnat finna.<sup>10</sup>

Enligt Arnstrand samt Björk och Karlsson tycks personifieringsstrategin vara den strategi för kunskapsöverföring som dominerat i de fall de undersökt. Orsaken kan vara att mycket av den information som efterfrågas är lättare att sprida på det sättet, men kan också ha med den bristande dokumentationen att göra. Troligt är att det är en kombination av dessa båda faktorer. Det blir intressant att se om detta förändras med LL-processens mer strukturerade hantering av rapporterna och så småningom eventuellt också en databas. Men det är viktigt att inte

---

<sup>10</sup> Årsrapport – Utveckling och implementering av en strukturerad erfarenhetsprocess inom Insatsledningen – Verksamhetsåret 2008 tangerar dock detta resonemang på s. 23–24.

glömma bort hur stor roll personifieringsstrategin trots allt spelar, och att utveckla de delar av LL-processen som bygger på en sådan strategi.

Allt som sagts ovan gäller erfarenhetsöverföring i den mening som beskrivs med Lilla loopen. Det är inte förvånande att det är så – Lilla loopen är ju av den karaktären att den i mycket bygger på en personifieringsstrategi. LL-processens roll ur Lilla loopens perspektiv är snarast att skapa möjligheter för personliga möten. Erfarenhetsseminarierna är en redan fungerande sådan som kan utvecklas.

En databas med råd och tips skulle kunna vara ett stöd. Den skulle ge Lilla loopen ett instrument för att kodifiera kunskapen på ett sätt som går snabbt och som snabbt kan nås av många. Med kontaktuppgifter inlagda kan en sådan databas också vara ett verktyg för att skapa personliga kontakter för att fördjupa kunskapsutbytet.

Naturligtvis kan denna typ av information även ske i pappersformat, något som också sker i flera stora LL-organisationer runtom i världen. Dessa organisationer ger ut t.ex. ”newsletters” och ”bulletins” som innehåller nedtecknade personliga erfarenheter riktade direkt till soldaten på marken (uppgift från Robert Wildow J7).

En idé som i ännu högre grad än en databas stöder en personifieringsstrategi är någon form av interaktivt datamedium av typen chattforum. Där skulle organisationens medlemmar enkelt kunna utbyta erfarenheter och skapa informationsnätverk. I ett sådant interaktivt medium finns inte samma behov av validering, eftersom kontakten är dubbelriktad och tvetydigheter kommer med största sannolikhet ifrågasättas.

Sammanfattningsvis är Insatsledningens LL-process en blandning av personifieringsstrategi och kodifieringsstrategi. De båda strategierna svarar, grovt sett, mot Lilla loopen respektive Stora loopen, men gränserna är långt ifrån absoluta. Försvarsmakten har i sin erfarenhetshantering inte tagit tydlig ställning för någon av strategierna eller i vilka sammanhang den ena eller andra skall användas. Mycket av den kunskap som direkt rör operativ verksamhet verkar vara av ett slag som bäst överförs muntligt. Samtidigt produceras en stor mängd dokument i syfte att överföra sådana erfarenheter. En slutsats är att man med fördel kan använda sig av seminarier och andra tillfällen till personliga möten i större utsträckning än nu.

## 7 Förslag till utveckling av Insatsledningens LL-process

Här följer några förslag på hur LL-processen kan förbättras.

### 7.1 Sammanfattning av förslagen

I ett försök att underlätta identifiering av olika behov har Lilla och Stora loopen använts som ett tankeverktyg.

LILLA LOOPEN	STORA LOOPEN
<b>Inhämtning</b>	
Stimulera personliga möten mellan människor och nätverksbyggen.	Bättre instruktioner för att fylla i ErfR. Förbereda erfarenhetsseminarierna bättre. Identifiera teman för aktiv inhämtning.
<b>Analys</b>	
Mycket begränsad analys krävs.	En omfattande analys utförd av särskilt utsedda "analysspecialister"
<b>Spridning (till individer)</b>	<b>Spridning (till processer)</b>
Stimulera personliga möten mellan människor. Nätverksbyggen.	Klargöra hur gränsytan mot var och en av de styrande processerna i Försvarmakten ser ut.
<b>IT-stöd och andra verktyg</b>	
Chattforum. Best practices-databas. Tidskrifter, nyhetsbrev.	Databas för analysstöd.

### 7.2 Förslag till förbättrad inhämtning

Erfarenhetsseminarier som i dag kanske mest fungerar som en arena för *kunskapspridning* kan förbättras. Om de förbereds bra och rätt personer är närvarande är de ett utmärkt tillfälle för att också *kunskapsinhämtning* till LL-processen.

Ett problem med erfarenhetsrapporterna har varit att de i alltför hög grad fokuserat på att föreslå åtgärder, i stället för att beskriva vad som egentligen hände.



Sådana rapporter är problematiska att analysera<sup>11</sup> eftersom det är svårt att bedöma om den föreslagna åtgärden är relevant för händelsen i fråga. En tydligare instruktion i rapportmallen är att rekommendera. Muntliga instruktioner från LL-handläggarna på fältet skulle också kunna understryka att fokus bör ligga på beskrivning av händelsen. Tanken att underlätta rapporteringen med en mall är god, men tyvärr verkar mallen ibland krångla till det för rapportörerna. Kanske kan problemet övervinnas med utbildning och ännu tydligare instruktioner. Möjligen bör mallen ändras.

### 7.3 Förslag till analys

Vanligtvis ska inte de *enskilda* erfarenheterna analyseras var och en för sig för att utmytna i beslut. Vid analysen jämför man i stället erfarenheterna med varandra och försöker identifiera genomgående teman. Dessa ”Lessons Identified” kan sedan utgöra ett av de underlag som mottagarna, de andra försvarsmaktsprocesserna, kan använda sig av. För att förenkla analysen är det lämpligt att använda ett datorverktyg. Ett sådant verktyg gör det också enklare att hitta den specifika information som en mottagare behöver som underlag i en viss situation.

Om erfarenheterna skall kunna användas som underlag i Försvarsmaktens olika processer (dvs. ingå i Stora loopen) måste de analyseras och bearbetas. Informationen måste brytas ner så långt som möjligt så att varje beskriven erfarenhet skildrar *ett enda* orsak–verkan-sammanhang. Så är vanligen inte fallet med de ErfR som skickas in. Slutrapporterna, som beskriver alla möjliga händelser som inträffat under en insats, kräver en ännu större bearbetning av informationen för att man skall få fram sådana orsak–verkan-beskrivningar av de enskilda händelserna.

Vid analysen sammanförs och jämförs innehållet i den inkomna informationen så att mönster urskiljs. För att få tillräcklig förståelse för mönstret och för att få kontinuitet i arbetet är det en fördel om analysen sköts av samma person eller personer över tiden.

För information som är avsedd för direkt spridning i organisationen (Lilla loopen) är analysen begränsad till en översiktlig kontroll av de inrapporterade erfarenheterna. Kontrollen behövs för att 1. avgöra om erfarenheten även bör ingå i den Stora loopen och 2. säkerställa ett minimum av kvalitetssäkring av informationen.

---

<sup>11</sup> Detta är problematiskt både vid den strukturerade analys som sker i Stora loopen och den analys som den enskilde måste göra i Lilla loopen för att kunna ta ställning till hur han eller hon skall förhålla sig till erfarenheten.

## 7.4 Förslag till förbättrad spridning

Spridning mellan enskilda personer inom organisationen sker nästan uteslutande muntligt och genom personliga möten (Lilla loopen). Därför bör en spridningsstrategi bygga på att skapa tillfällen för sådana möten, att ”man som organisation stimulerar och uppmuntrar brobyggande mellan individer i organisationen” (Arnestrand 2005 s. 26). Sådana tillfällen kan med fördel kombineras med lättillgänglig skriftlig information i pappersformat, t.ex. tidskrifter och nyhetsbrev, och med lämpligt databasstöd (se 6.2).

## 7.5 Förslag till IT-stöd

Ett IT-stöd i form av något slags databas kan hjälpa processen ur flera aspekter. Tidigare i rapporten har nämnts

1. best practices-databas som alla i organisationen (eller del av organisationen) har tillgång till
2. interaktivt IT-stöd (chattforum)
3. databas som analysstöd.

Ytterligare en form av stöd nämns av Löfstedt och Rode (2007 s. 73), ett IT-system som skulle kunna ge återkoppling till rapportören om ärendets status, möjlighet att följa handläggningen av rapporten osv. Det innebär någon form av ärendehanteringssystem. Mot bakgrund av att LL-processen inte skall analysera enskilda erfarenheter och vidta åtgärd utifrån var och en, känns behovet av ett sådant system mindre aktuellt. Däremot kan man tänka sig andra former av feedback, kanske i form av ett enkelt standardiserat meddelande som tackar för rapporten och beskriver hur informationen kommer att användas.

## 8 Referenser

Arnesstrand, Elias, 2005. *Att lära av varandra – Om kunskaps- och erfarenhetsöverföring mellan den svenska försvarsmaktens internationella insatser.*

Björk, Anders & Karlsson, Hans G, 2004. *Erfarenhetshantering i Försvarsmakten.*

Försvarsmakten, 2001. *Studierapport OPL00013S*, 21 120:80525.

Försvarsmakten, 2009. *Årsrapport – Utveckling och implementering av en strukturerad erfarenhetsprocess inom Insatsledningen – Verksamhetsåret 2008*, 23 290:53399.

Höstbeck, Lars & Thorslund, Oskar, 2000. *Lessons Learned i marinen*, FOA--00-016 47-201.


Lindgren, Fredrik & Almén, Anders & Rindstål, Peter, 1998. *Lessons Learned vid internationella insatser*, FOA-R--00928-201--SE.

Löfstedt, Robert &, Rode, Karlis, 2007. *Erfarenheter inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, FOI-R--2181--SE.

Ranhagen, Olof, 2002. *Marinens lessons learned-process*, FOI -R--0436--SE.

Ranhagen, Olof & Loe, Richard, 2005. *Lessons Learned på operativ och taktisk nivå*, FOI Memo 1387.

# Bilaga

 <b>FÖRSVARSMAKTEN</b>	
<h2>Erfarenhetsrapport</h2>	
<p><b>*= Obligatoriska uppgifter</b></p>	
<p><b>*Rubrik</b> Välj en rubrik som underlättar eftersökning</p>	
<p>Markera vilket/vilka områden erfarenhetsrapporten avser.  <i>Personal</i> <input type="checkbox"/> <i>Materiel</i> <input type="checkbox"/> <i>Ledning och ledarskap</i> <input type="checkbox"/> <i>Taktik och stridsteknik</i> <input type="checkbox"/> <i>Organisation</i> <input type="checkbox"/> <i>Förbandsutbildning</i> <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>*Observation:</b> Kortfattad beskrivning av händelsen. Eftersträva att endast behandla en observation. Detaljer redovisas under diskussion.</p>	<p>Vad var det som hände, vad var framgången eller problemet?</p>
<p><b>*Diskussion:</b> Observationen skall sättas in i sitt sammanhang, lämpligen genom att besvara frågorna ”vem, vad, var, när, hur och varför”. Hänvisningar till t.ex. reglementen kan göras här.</p>	<p>Ange orsak/ursprung till händelsen och bakgrundsinformation. Analys!</p>
<p><b>*Erfarenhet:</b> Beskriv åtgärden som vidtogs för att lösa problemet. Här kan även alternativa lösningar föreslås.</p>	<p>Vad lärde du dig? På vilket sätt blir denna erfarenhet användbar i framtiden?</p>
<p><b>*Rekommendation:</b> Beskriv åtgärderna som krävs för att lösa problemet på lång sikt, t.ex. Ändra reglementen, instruktioner, materiel övningar eller rutiner mm.</p>	<p>Följande åtgärd(er) bör vidtas.</p>
<p><b>*Författare:</b></p>	<p><b>Datum:</b></p>
<p><b>Befattning:</b></p>	<p><b>*Förband/Enhet:</b></p>
<p><b>Ev. Referent:</b></p>	<p><b>Telefon referent:</b></p>
<p><b>*Övning/Insats/Motsv:</b></p>	
<p><b>Adress:</b></p>	
<p><b>*E-post adress:</b></p>	<p><b>*Telefon:</b></p>
<p><b>*Datum för observationen:</b> (åååå-mm-dd)</p>	<p><b>Deltagare</b> <input type="checkbox"/> <b>Observatör</b> <input type="checkbox"/></p>
<p>Fälten avsedda för validering av lokal handläggare</p>	<p>Föreslås utgöra underlag för vidare bearbetning: Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/></p>
	<p><b>Datum:</b></p>
	<p><b>Id:</b> <b>Namn:</b> <b>E-post:</b></p>
<p><i>Kommentarer av lokal handläggare</i></p>	