



Anders Norén

Erfarenhetshantering i Försvarsmakten

Tillämpning i Ledningsmiljön

Bild/Cover: (Anders Norén)

Titel	Erfarenhetshantering i Försvarsmakten – Tillämpning i Ledningsmiljön
Title	Lessons Learned in the Armed Forces – Command and Control applications
Rapportnr/Report no	FOI-R--3796--SE
Månad/Month	Februari
Utgivningsår/Year	2014
Antal sidor/Pages	52 p
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Forskningsområde	6. Metod- och utredningsstöd
FoT-område	Välj ett objekt.
Projektnr/Project no	E133005
Godkänd av/Approved by	Maria Lignell Jakobsson
Ansvarig avdelning	Försvarsanalys

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk.
All form av kopiering, översättning eller bearbetning utan medgivande är förbjuden

This work is protected under the Act on Copyright in Literary and Artistic Works (SFS 1960:729).
Any form of reproduction, translation or modification without permission is prohibited.

Sammanfattning

Rapporten innehåller en jämförelse mellan olika processer för erfarenhets-
hantering som används inom Försvarmakten och vid ledningsregementet.
Jämförelsen utmynnar i ett antal angreppssätt och rekommendationer för hur
erfarenhetshantering kan bedrivas för att stödja utvecklingen av försvarmakts-
gemensamma system och metoder för ledning, lednings-stridsskolans
tjänstegrenar samt ledningsregementets krigsförband. Det finns ett flertal
metoder för erfarenhetshantering att tillgå, och valet bör bygga på vad
erfarenheterna skall användas till. Den erfarenhetshanteringsprocess som
tillämpas inom Nato tycks ha begränsade förutsättningar att fånga de erfarenheter
skolan behöver. Ett bredare spektrum av metoder såsom direkt observation,
intervjuer, workshops och seminarier förordas. De erfarenheter lednings-
stridsskolan behöver för att utveckla ledningsområdet måste aktivt eftersökas i
hela Försvarmakten.

Nyckelord: *Erfarenhetshantering, ledning, lärande, organisatoriskt lärande.*

Summary

The report contains a comparison between Lessons Learned processes applied in the Swedish Armed Forces and at the Command and control Regiment. The comparison results in a set of recommendations on how to form Lessons Learned processes in support of the command and control function, in support of the command and control warfare centers main competences, and in support of the units at the Command and control Regiment. The report concludes that Lessons Learned should be performed based on needs for development. A set of approaches are available, and the choice should be based on pre-identified needs. Lessons must be drawn from the whole spectrum of Armed Forces operations, and the school must actively request these Lessons. The Lessons Learned process applied by NATO show limited potential to acquire the knowledge the Command and control warfare center requires.

Keywords: *Lessons Learned, command and control, learning, organizational learning.*

Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1.	Bakgrund	7
1.2.	Syfte	7
1.3.	Målgrupp.....	7
1.4.	Upplägg	7
1.5.	Metod.....	8
2.	Om erfarenhetshantering	10
2.1.	Försvarsmaktens syn på erfarenhetshantering.....	10
2.2.	Varför är erfarenhetshantering så svårt?	11
2.3.	Hur kan erfarenhetshantering bedrivas?.....	11
2.4.	Att organisera erfarenhetshantering.....	13
2.5.	Natos Lessons Learned-process	13
3.	Erfarenhetshantering i Försvarsmakten	15
3.1.	Insatsstabens Erfarenhetsanalysavdelning.....	15
3.2.	Markmiljön	17
3.3.	Marinmiljön	21
3.4.	Luftmiljön	25
3.5.	Sammanfattning	28
4.	Utvecklings- och kvalitetssäkringsprocesser vid ledningsregementet	31
4.1.	Avvikelsehantering	31
4.2.	Verksamhetssäkerhet.....	32
5.	Erfarenhetshantering vid ledningsregementet och ledningsstridsskolan	35
5.1.	Ledningsregementet.....	35

5.2.	Ledningsstridsskolan.....	36
5.3.	Insatsförband	38
6.	Analys	43
6.1.	Målrelevans.....	43
6.2.	Måluppfyllelse	44
6.3.	Utfallsrelevans.....	45
6.4.	Resurseffektivitet.....	46
6.5.	Bärkraft.....	47
7.	Slutsatser	48
	Referenslista	50

1. Inledning

1.1. Bakgrund

FOI har under 2013 haft i uppdrag att stödja ledningsstridsskolan med utveckling av processer för erfarenhetshantering i ledningsmiljön. Denna rapport utgör en del av detta stöd och innehåller reflektioner kring hur Försvarsmakten bedriver erfarenhetshantering idag samt rekommendationer för hur olika angreppssätt kan omsättas för ledningsmiljön och ledningsregementets krigsförband.

1.2. Syfte

Syftet med studien är att ge ett stöd till utformning av erfarenhetshanteringsprocesser för ledningsmiljön, ledningsregementet och ledningsstridsskolan. Rapporten utgår från följande frågeställningar:

- Hur bör erfarenhetshantering bedrivas i ledningsmiljön?
 - Hur bör erfarenhetshantering bedrivas för att stödja utvecklingen av försvarsmaktsgemensamma metoder och system för ledning?
 - Hur bör erfarenhetshantering bedrivas för att stärka utvecklingen av de tjänstegrenar skolan ansvarar för?
 - Hur bör erfarenhetshantering bedrivas för att stärka utvecklingen av ledningsregementets krigsförband?

1.3. Målgrupp

Rapporten vänder sig i första hand till de som arbetar med utveckling och erfarenhetshantering i ledningsmiljön eller vid ledningsregementet, och i andra hand till personer som arbetar med erfarenhetshantering inom övriga delar av Försvarsmakten.

1.4. Upplägg

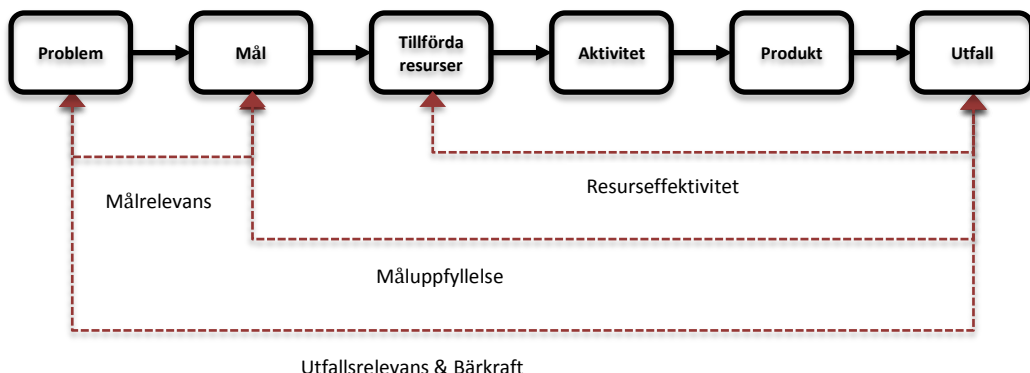
Studien är indelad i ett antal steg. Inledningsvis görs en allmän utblick i vad som menas med erfarenhetshantering, vad som är erfarenhetshanterings syfte, samt hur Försvarsmakten ser på erfarenhetshantering idag. Därefter görs en jämförelse mellan hur erfarenhetshantering bedrivs vid insatsstaben samt i mark-, marin- och luftmiljön. Utgångspunkten är vad processerna ger för resultat i praktiken snarare än i teorin. Därefter görs en genomgång av processer vid

ledningsregementet som tangerar eller har gemensamma nämnare med erfarenhetshantering. Sedan studeras hur behoven av erfarenheter ser ut inom ledningsstridsskolans tjänstegrenar samt vid ledningsregementets krigsförband. Avslutningsvis görs en analys av processerna, och resultaten presenteras i form av ett antal rekommendationer.

1.5. Metod

Studien bygger på skriftliga källor i form av Försvarsmaktens uppdrag och direktiv för erfarenhetshantering, Försvarsmaktens remiss till förhandsutgåva handbok erfarenhetshantering, Natos handbok för Lessons Learned samt rapporter om erfarenhetshantering som producerats vid Totalförsvarets forskningsinstitut. Intervjuer har genomförts med personal som arbetar med olika aspekter av erfarenhetshantering vid insatsstaben, mark- och sjö- och luftstridsskolan, ledningsstridsskolan och ledningsregementet.

Analysen har inspirerats av den modell för utvärdering som Vedung kallar för EU:s utvärderingsmodell¹. De studerade processerna analyseras utifrån vilka problem processerna förväntas lösa, vad som är deras mål, vilka resurser som tillförs, vilka aktiviteter som genomförs samt vilka produkter och utfall processerna genererar. Utifrån denna processlogik görs en bedömning av de olika processernas målrelevans, måluppfyllelse, utfallsrelevans, resurseffektivitet och bärkraft. Med målrelevans avses om processernas mål är relevanta för att möta de problem processerna förväntas lösa. Genom måluppfyllelse analyseras om dessa mål uppnås genom processens utfall. Genom utfallsrelevans studeras avsedda och oavsedda effekter av processerna. Resurseffektivitet avser om de tillförda resurserna använts på ett effektivt sätt. Bärkraft avser sannolikheten för att processerna och dess resultat kan vidmakthållas över tid.



¹ Vedung (2009).

Bedömningen av processernas utfallsrelevans har inspirerats av den diskurs om nyttobaserad utvärdering som utvecklats av bland annat Michael Patton. Enligt Patton kan utvärdering genomföras för att uppnå instrumentell, process-, konceptuell, upplysnings- eller symbolisk nytta.² Utvärdering och erfarenhets-hantering är inte samma sak, men ramverket har ändå befunnits användbart för att värdera utfallet av de studerade processerna.

Med instrumentell nytta avses att erfarenheter från organisationen omsätts i förändrade styrningar av verksamheten. Med konceptuell nytta avses att högre nivåer i organisationen får insikt i verksamheten. Processorienterad nytta innebär att den eller de som upplevt en händelse lär sig något av att reflektera och resonera kring det inträffade. Upplysningsnytta tolkas som att erfarenheterna används utanför det sammanhang där de var tänkta att omsättas. Symbolisk nytta innebär att organisationen endast ger sken av att bry sig om medarbetarnas upplevelser, eller att erfarenheterna används på ett oriktigt sätt.

² Patton (2008).

2. Om erfarenhetshantering

2.1. Försvarsmaktens syn på erfarenhetshantering

Syftet med erfarenhetshantering är enligt militärstrategisk doktrin att:

*”genom ett systematiskt och organisatoriskt arbetssätt –
institutionalisera kunskap och erfarenheter som bärs av individer och
grupper av individer. Denna kunskap ska utgöra ett underlag för såväl
chefer som ska fatta beslut, som för medarbetare som planerar och
genomför kärnverksamhet. Inriktningen är att erfarenhetshanteringen
ska bidra till att Försvarsmakten höjer effekten och ökar säkerheten vid
genomförandet av insatser.”*³

Enligt Försvarsmaktens direktiv för uppdragsplanering bygger erfarenheter på individuella och kollektiva kunskapsutvidgande upplevelser. Erfarenheter utvinns enligt direktivet framförallt i samband med insatser och övningar och implementeras, överförs och tillgängliggörs genom taktik- och teknikanpassning, produktion av styrande dokument såsom instruktioner, handböcker, reglementen och läromedel, samt genom utbildning, övning och långsiktig förmågeutveckling. Erfarenhetshantering skall enligt direktivet präglas av proaktivitet och av på förhand beslutade produkter.⁴

I remissen till förhandsutgåvan av Försvarsmaktens handbok erfarenhetshantering anges att den form av kunnande som är viktigast för Försvarsmakten är yrkeskunnande. Yrkeskunnandet utvecklas successivt genom erfarenheter, teori och praktik. I början av en läroprocess utvecklas färdighetskunskap såsom bemästring av teknik och påståendekunskap genom kunskap om teorier och förmågan att följa instruktioner. Förtroghetskunskap utvecklas senare och innebär enligt handboken förmågan att agera självständigt i sammanhang som inte omfattas av regelverk. Yrkeskunnandet utvecklas genom personliga möten med de situationer som ska hanteras, genom praktiska och konkreta exempel samt genom systematisk och strukturerad reflektion kring dessa.⁵

³ Försvarsmakten (2012a).

⁴ Försvarsmakten (2012c).

⁵ Försvarsmakten (2013b).

2.2. Varför är erfarenhetshantering så svårt?

Frelin och Ödlund menar att erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande kan vara svårt att åstadkomma av en rad olika anledningar. Organisationer har en tendens att göra politiska tolkningar av sin historia för att undvika ansvar och för att visa upp en för organisationen fördelaktig bild. De bygger mentala modeller av sin omgivning, vilket gör att de håller fast i gamla sanningar trots att omvärlden förändras. Decentralisering, personalrotationer, bristande institutionellt minne samt motsägelser inom organisationen gör det svårt att behålla erfarenheter. Om vissa delar av en organisation anpassar sig till förändringar på ett effektivt sätt, minskar dessutom kraven på andra delar av organisationen att göra detsamma. Framgångsrik inläring och anpassning på kort sikt kan göra att organisationen inte klarar av att hantera systemfel eller paradigmskiften, vilket Frelin och Ödlund likställer med att förbereda sig för det förra kriget snarare än det nästkommande. Erfarenhetsbaserad kunskap lär inte heller organisationer särskilt mycket om osannolika händelser, eftersom de inträffar så sällan.⁶ Löfstedt och Rode anser att Försvarmaktens möjligheter att omhänderta erfarenheter påverkas negativt bland annat av oviljan att medge misstag, sekretessbestämmelser, otydlig ansvarsfördelning, resursbrist, att det går lång tid mellan inhämtning och återkoppling av erfarenheter, samt att den upplevda nyttan av att rapportera in erfarenheter är låg. Bristfällig samordning mellan produktions- och insatsprocesserna i Försvarmakten försvårar lärandet ytterligare.⁷

2.3. Hur kan erfarenhetshantering bedrivas?

2.3.1. Anpassning och institutionalisering

Enligt Frelin och Ödlund kan lärande delas in i lokal överföring och institutionalisering. Lokal överföring eller anpassning innebär att organisationen förändrar sitt beteende på kort sikt utan att det nödvändigtvis leder till långsiktiga förändringar. Under pågående insatser måste alla nivåer i den militära hierarkin anpassa sig till förändrade förutsättningar och erfarenheter måste snabbt omsättas till beslut. Paradoxalt nog kan en allt för bra anpassning på lokal nivå leda till att allvarliga brister inte åtgärdas genom institutionalisering.⁸

Institutionalisering innebär att erfarenheter åstadkommer en långsiktig förändring i Försvarmakten. Det är nödvändigt om erfarenheterna skall vidmakthållas över

⁶ Frelin & Ödlund (2012).

⁷ Löfstedt & Rode (2006).

⁸ Frelin & Ödlund (2012).

tid och om de skall spridas utanför det sammanhang där de drogs. Institutionalisering genomförs i första hand mellan insatser eller under perioder med lägre insatstempo.⁹ Förändringar åstadkoms genom uppdatering av styrande dokument såsom doktriner, reglementen och instruktioner, men även genom förändring i materielplaner, utbildningsanvisningar och organisationsstruktur.¹⁰

2.3.2. Uttalad och outtalad kunskap

I Natos handbok för Lessons Learned används begreppen uttalad och outtalad (tyst) kunskap. Uttalad kunskap är enligt handboken sådan kunskap som kan dokumenteras. Den kan därmed ingå i en informationshanteringsprocess och kan lagras och bearbetas i databaser. Outtalad (tyst) kunskap utgörs av sådant som har ett stort värde, men som inte låter sig dokumenteras. Den tysta kunskapen finns som regel i våra huvuden och kan ibland förmedlas genom exempelvis seminarier, intervjuer, spel, övningar eller utbildning.¹¹ Enligt Frelin & Ödlund har kunskap en tyst dimension och personlig kunskap formas genom att upplevelser filtreras och tolkas olika genom regler och handlingsmönster.¹²

2.3.3. Erfarenhetshanteringsprocesser

Det finns ingen allmänt vedertagen processbeskrivning för erfarenhetshantering och inte heller någon tydlig avgränsning kring vad som skiljer erfarenhetshantering från andra utvecklings- eller kunskapsgenererande processer. Nato använder en linjär processbeskrivning som utgår från faserna observation, analys, beslut och uppgifter, implementering & övervakning, validering samt spridning¹³. Erfarenhetshanteringen i marinen använder en cirkulär processbeskrivning som består av faserna insamling, bearbetning, delgivning och uppföljning samt den underliggande fasen lagring¹⁴. För denna rapport används en cirkulär processbeskrivning som består av de fyra stegen inriktning, inhämtning, bearbetning och analys samt implementering och uppföljning.

⁹ Försvarsmakten (2013a).

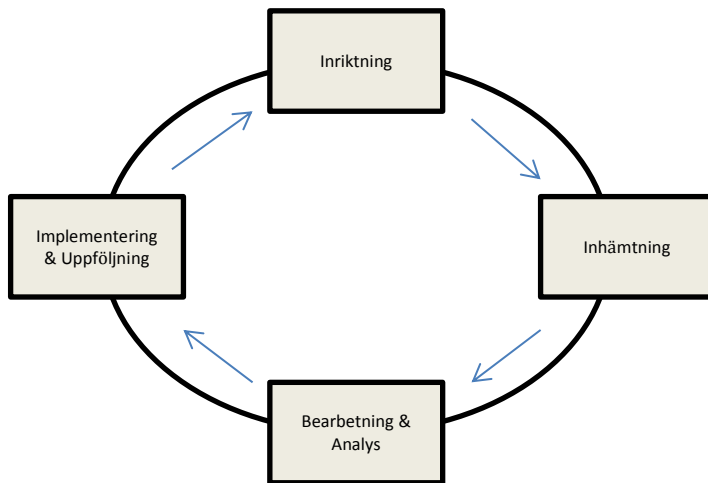
¹⁰ Frelin & Ödlund (2012).

¹¹ NATO (2011).

¹² Frelin & Ödlund (2012).

¹³ Nato (2011).

¹⁴ FM (2011b).



2.4. Att organisera erfarenhetshantering

Militärstrategisk doktrin anger att ”erfarenheterna ska hanteras på den nivå där de hör hemma”.¹⁵ I enlighet med Försvarmaktens direktiv för uppdragsplanering för åren 2013-2015 skall stridsskolor, centrum och förband i Försvarmakten med befintliga personella resurser fortsätta utvecklingen av organisation och metoder för, samt genomföra erfarenhetshantering inom ramen för egna uppgifter och beslutsmandat. Stridsskolorna stödjer högkvarteret med erfarenhetshantering inom respektive ansvarsområden. Centrum och förband stödjer stridsskolorna med funktionsspecifik erfarenhetshantering medan förbanden ansvarar för lokal förbandsspecifik erfarenhetshantering. Stridsskolorna skall med stöd av centrum och förband publicera styrande dokument såsom instruktioner, handböcker, reglementen och läromedel baserat på erfarenheter från insatser och övningar.¹⁶ Detta kan tolkas som att Försvarmakten anser att erfarenhetshantering skall bedrivas utifrån en närhets- eller ansvarsprincip, där respektive chef ansvarar för erfarenhetshantering inom ramen för egna uppdrag, uppgifter och mandat.

2.5. Natos Lessons Learned-process

Inom Nato används begreppet ”Lessons Learned” (LL) för att beskriva aktiviteter som kan relateras till lärande från upplevelser som syftar till utveckling. Genom ett strukturerat förhållningssätt till lärande inom en organisation kan möjligheter utnyttjas och misstag undvikas. Detta leder i sin tur till minskade operativa risker, ökad resurseffektivitet och ökad operativ effekt. Det är först när lärandet

¹⁵ Försvarmakten (2012a).

¹⁶ Försvarmakten (2012c).

gett detta resultat, kontrollerat genom uppföljning, som en erfarenhet enligt Nato blir en s.k. Lessons Learned.¹⁷

Inhämtning av erfarenheter sker framförallt genom observationer från medarbetarna. Observationerna nedtecknas i s.k. observationsrapporter¹⁸ vilka förutom metadata innehåller de fyra fälten *Observation*, *Discussion*, *Conclusions* och *Recommendations*. Under *Observation* beskrivs vad som hände och hur detta skiljer sig från det förväntade utfallet. Under *Discussion* beskrivs bakgrunden till händelsen, vad som hände före eller under observationen och vad som skulle kunna vara orsaken till att händelseförloppet inte blev det avsedda eller förväntade. Under *Conclusions* beskrivs de viktigaste av lärdomarna från händelsen. Under *Recommendations* beskrivs vad som borde göras för att andra inom organisationen skall kunna dra nytta av lärdomen, samt vem eller vilka som bör vidta åtgärder för att detta skall ske. Handboken föreskriver inte att inhämtningen bör styras av någon särskild inriktning eller några särskilda frågeställningar. Kriterierna för när en erfarenhet skall hanteras inom ramen för LL-processen är att den bör innehålla en objektiv observation av ett verkligt fenomen, och inte bara klagomål på någon eller något. Den bör belysa systemproblem och inte enskilda individers misstag, samt innehålla en korrekt och utförlig beskrivning av den händelse som ledde fram till erfarenheten.¹⁹

Handboken föreslår ett antal metoder för att analysera inkomna erfarenheter. Bland annat diagram för att visualisera orsak och verkan, flödesscheman, kategoriseringstekniker, jämförelser mellan för- och nackdelar, samt statistiska analysmetoder.²⁰ När erfarenheten analyserats fattas beslut om åtgärder av det organ som ansvarar för den aktuella frågan. Implementeringen valideras därefter för att säkerställa att åtgärderna verkligen lett till att det identifierade fenomenet angripits eller åtgärdats på ett ändamålsenligt sätt. Helst bör detta göras av en extern aktör snarare än inom den egna organisationen. När åtgärderna validerats med gott resultat kan de spridas till övriga delar av organisationen. Handboken resonerar kring *pull*-strategier där den som behöver information aktivt måste eftersöka denna, och *push*-strategier där kunskap vidarebefordras på initiativ från den som har informationen. Erfarenheterna kan spridas genom exempelvis utbildning och träning, informationssystemlösningar såsom portaler och databaser, sändlistor för e-post till särskilda intressentgrupper samt publikationer såsom rapporter, nyhetsbrev eller handböcker.²¹

¹⁷ Nato (2011).

¹⁸ Observation Report.

¹⁹ Nato (2011).

²⁰ Nato (2011).

²¹ Nato (2011).

3. Erfarenhetshantering i Försvarsmakten

Detta kapitel redogör för hur erfarenhetshantering bedrivs vid Försvarsmaktens insatsstab samt inom mark-, marin- och luftmiljön. Studien fokuserar på resultaten av respektive process, snarare än vad de förväntas resultera i. Luftstridsskolans erfarenhetshandlingsprocess är under uppbyggnad. Därför kommer istället luftmiljöns flygsäkerhetsarbete att studeras. Även om den inte är en uttalad erfarenhetshandlingsprocess kan den anses rymmas inom en bredare definition av erfarenhetshantering som utgår från att individers kunskap skall omsättas till högre effekt eller ökad säkerhet.

3.1. Insatsstabens Erfarenhetsanalysavdelning

3.1.1. Inriktning

Insatsstabens avdelning för erfarenhetsanalys (INS ERF ANA) har två huvuduppgifter. Den ena är inriktad erfarenhetsarbetet i Försvarsmakten. Den andra är att analysera erfarenheter för insatsstabens behov. Enligt Rickard Åström, ställföreträdande chef vid INS ERF ANA inriktas Försvarsmaktens erfarenhetshantering genom myndighetens verksamhetsorder. Där ges utvalda skolor, centrum och krigsförband i uppdrag att hantera erfarenheter inom sina respektive områden, mandat och uppgifter. INS ERF ANA kan däremot inte styra hur mycket resurser som skall avsättas för erfarenhetshantering och det finns inte någon resultatredovisning knuten till uppdraget.

Att bedriva erfarenhetshantering åligger framförallt de som genomför insats, de som utbildar samt de som skapar reglementen eller andra styrande dokument. Åström betonar särskilt utbildarnas ansvar att hålla sig a jour med ”verkligheten”. Verkligheten är ofta insatserna, och kunskapen finns som regel hos de som genomfört insatser. Vid förbanden sker det lokala lärandet och det är enligt Åström bra om lärandet kan ske med viss systematik. Fokus bör ligga på sådant som förbanden kan utveckla internt och som inte kostar allt för mycket pengar. Stridsskolorna bör dock enligt Åström lyfta blicken och avsätta resurser för att utveckla hela spektrumet från strategisk till taktisk nivå liksom moraliska som konceptuella och fysiska aspekter av krigföring.²²

²² Åström (2013)

INS ERF ANA består av sju personer. En chef och en ställföreträdare, två militära analytiker, en civilanställd analytiker och två analytiker från FOI. Utöver den inriktande verksamheten så genomför enheten analyser på uppdrag av chefen för insatsledningen. Utgångspunkten är frågor som chefen insats kan påverka genom sitt beslutsmandat, eller som är till allmän kunskapsgenererande nytta för Försvarsmakten. Ett annat kriterium är att erfarenheter inom det aktuella området skall finnas i Försvarsmakten.²³

Enligt Åström kommer INS ERF ANA inte att utvecklas till en mottagare av erfarenhetsrapporter från övriga delar av Försvarsmakten i enlighet med Natos LL-modell. Erfarenhetsrapporter är enligt Åström ofta obegripliga och oanvändbara. Att upprätta och hantera dem anses dessutom mycket tidskrävande. Även om en rapport kan innehålla indikatorer på att det finns relevanta problem som organisationen bör ta tag i, så utgör enskilda rapporter sällan tillräckligt omfattande dokumentation för att kunna utgöra underlag för förändringar. Att det finns ett flöde av erfarenheter inom vissa områden behöver enligt Åström inte betyda att dessa erfarenheter är viktigast för organisationen att hantera.²⁴

3.1.2. Inhämtning

Inhämtningen vid INS ERF ANA bygger på att erfarenheter redan finns inom Försvarsmakten, vilket kompletteras med erfarenheter från andra länder och sammanhang samt eventuell forskning på området. När enheten ges ett uppdrag utgår arbetet från en problembeskrivning. Utifrån problembeskrivningen görs en förstudie för att förstå problemets natur, vilket ofta görs genom ett fåtal intervjuer. Därefter genomförs ett antal öppet hållna intervjuer som syftar till att reda ut vem som vet vad inom det aktuella området vilket följs av ytterligare riktade intervjuer.²⁵

3.1.3. Bearbetning och analys

Erfarenheterna bearbetas och analyseras utifrån ett allmänt vetenskapligt förhållningssätt snarare än utifrån särskilda metoder. Ansatsen är som regel kvalitativ snarare än kvantitativ. Utöver vanlig informationshantering finns enligt Åström inget värde av att lagra enhetens material i någon särskild databas. Det som lagras är framförallt de produkter som avdelningen producerar och i någon mån de beslutsunderlag som vidarebefordras till chefen insats. Resultatet av analysen blir ofta rekommendationer eller beslutsunderlag till chefen för insatsstaben. Enheten har levererat rapporter som bland annat behandlar erfarenheter från avvecklingen av camp Monitor i Afghanistan,

²³ Åström (2013)

²⁴ Åström (2013)

²⁵ Åström (2013)

specialförbandens insatser i Afghanistan, samt erfarenheter från fång- och tvångssituationer.²⁶

3.1.4. Implementering och uppföljning

De långsiktiga effekterna av INS ERF ANAs arbete är beroende av vad chefen för insatsstaben väljer att fatta för beslut utifrån analyserna. Huruvida det leder till positiv eller negativ förändring inom Försvarsmakten är enligt Åström svårt att mäta. Ansatsen är dock att produkterna skall komma till nytta. Avdelningen skall enligt Åström inte utvecklas till att bli enbart en bokproducent, men att erfarenheterna måste sättas på pränt för att inte försvinna.²⁷

Det som skiljer INS ERF ANA från andra delar av insatsstaben är bland annat att enheten inte är delaktig i den ordinarie verksamhetsprocessen. Att stå utanför dessa processer är enligt Åström en förutsättning för att kunna genomföra vettiga analyser och gör att enheten kan anpassa tiden till produkten snarare än tvärt om.²⁸

3.2. Markmiljön

3.2.1. Inriktning

I markmiljön tillämpas i stor utsträckning den modell för erfarenhetshantering som sjöstridsskolan (SSS) använder, vilken i sin tur bygger på Natos Lessons Learned-process. Enligt Johnny Gullstrand, ansvarig för erfarenhetshanteringen vid markstridsskolan (MSS), arbetar tre personer del av sin arbetstid med erfarenhetshantering vid skolan. Vid varje organisationsenhet i Armén finns en handläggare med ett särskilt ansvar för erfarenhetshantering. För de insatta förbanden i utlandsstyrkan tillfaller uppgiften som regel stabernas träningsavdelning. Såväl vid skolan som vid arméns organisationsenheter och insatta förband är uppgiften att hantera erfarenheter något som utförs parallellt med andra arbetsuppgifter.²⁹

3.2.2. Inhämtning

Formatet för att rapportera erfarenheter i markmiljön är den erfarenhetsrapportmall som bygger på Natos mall för observationsrapporter. Det finns även särskilda mallar för att rapportera om exempelvis stridskontakter i

²⁶ Åström (2013)

²⁷ Åström (2013)

²⁸ Åström (2013)

²⁹ Gullstrand (2013).

utlandsstyrkan. De erfarenheter som hanteras vid MSS kommer huvudsakligen från de pågående insatserna. En mindre del kommer från övnings- eller utbildningsverksamheten och en närapå obefintlig del kommer från den dagliga verksamheten. De flesta erfarenhetsrapporter är enligt Gullstrand författade av soldater eller gruppchefer. Rapporter som kommer från högre nivåer i organisationen, såsom pluton- eller kompanichefer, är som regel sammanställningar av soldaternas erfarenheter. Huvuddelen av erfarenheterna rör brister i utrustning och materiel, och endast en mindre del av erfarenheterna behandlar metoder eller tillvägagångssätt. När erfarenheter rapporteras från övningar så sker detta ofta av eller på uppmaning från förbandsinstruktörer eller valideringsofficerare. Incitamenten för att rapportera in erfarenheter är enligt Gullstrand i stor utsträckning möjligheten att få uttrycka frustration, och de inkomna erfarenheterna speglar ofta soldatens irritation över den personliga utrustningen. Kvaliteten på de inkomna erfarenheterna varierar betänkligt mellan insatserna.³⁰

MSS har ett antal uttalade erfarenhetsbehov, vilka förmedlas till förbandens och organisationsenheternas erfarenhetshandläggare. Det sker dock väldigt lite aktiv inhämtning från skolans sida för att möta dessa behov. Istället ses behoven som en riktlinje för vilka erfarenheter förbanden bör vidarebefordra till skolan och vilka som kan filtreras bort.³¹

Efter att ett förband genomfört insats skrivs en slutrapport, vilken sammanställer förbandens viktigaste erfarenheter från insatsen. I samband med hemkomst från insatsområdet hålls ett s.k. slutseminarium där förbandet redogör för sina viktigaste lärdomar.³² En annan viktig del av markmiljöns erfarenhetshantering i samband med insatser är den överlappning som sker mellan avgående och kommande förband i insatsområdet. De förband som genomfört insats hjälper också kommande kontingenter med utformning av övningar och deltar som lärare vid deras insatsförberedande utbildning.³³

3.2.3. Bearbetning och analys

När erfarenhetsrapporter kommer till MSS görs en första analys vid skolans erfarenhetssektion. Där fattas beslut om huruvida erfarenheten kräver någon åtgärd från skolans sida, och i så fall lottas ärendet till en handläggare vid skolan. Om expertisen finns någon annan stans i Försvarsmakten skickas erfarenheten dit. Vid lottningen utses en huvudhandläggare som i sin tur kan utse sekundära handläggare. Skolans utvecklingsavdelning hanterar merparten, c:a 80 % av de

³⁰ Gullstrand (2013).

³¹ Gullstrand (2013).

³² Gullstrand (2013).

³³ Utsagan grundar sig i författarens egna upplevelser från tjänstgöring i Utlandsstyrkan 2008-2009 samt vid Försvarsmaktens internationella utbildningsenhet under 2009-2011.

inkomna erfarenheterna. En mindre del, runt 15 %, hanteras av utbildningsavdelningen. Träningsavdelningen hanterar resterande 5 %. Det finns inte några vedertagna metoder för att strukturera eller tolka sakinnehållet i de inkomna erfarenheterna.³⁴

3.2.4. Implementering och uppföljning

Efter att ärendet lottats till en handläggare följer skolan upp vilka åtgärder som vidtagits. Det sker framförallt genom forumet ”MSS erfarenhetssamordningsmöten” som genomförs fyra gånger varje år. Förutom redovisning av arbetsläget och spridning av erfarenheter så erbjuder forumet en möjlighet för skolans stabschef att sätta ”tummen i ögat” på ansvariga handläggare. De ärenden som inte kan hanteras inom ramen för skolans uppgifter eller mandat skickas vidare till Försvarsmaktens högkvarter. Det görs i form av hemställan eller skrivelser snarare än i form av erfarenhetsrapporter. De erfarenheter som skickas vidare till högkvarteret hamnar bortom skolans kontroll, och därmed bortom möjligheten till spårbar ärendehantering.³⁵

Ur ett erfarenhetshanteringsperspektiv har MSS enligt Johnny Gullstrand en svag relation till Arméns Taktiska Stab (ATS). Relationen har försämrats sedan ATS sektion för träning och utbildning (G7) lades ner och erfarenhetshanteringen överfördes till sektionen för genomförande och planering (G35). Produktionsledningens arméavdelning är inte engagerad i markmiljöns erfarenhetshantering, utan hänvisar till INS ERF ANA. MSS använder databasen Lessons Learned Information Management System (LLIMS) för hantering och lagring av erfarenheter. De erfarenheter som finns i databasen och som inte innehåller hemlig information publiceras på Försvarsmaktens intranät.³⁶ LLIMS beskrivs utförligare i samband med genomgången av marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocess.

3.2.5. MSS stridsteknikutveckling

De senaste årens insatser i Afghanistan har resulterat i att Försvarsmaktens personal både skadats och dödats, men insatsen har också gett upphov till viktiga lärdomar. Utöver den ovan beskrivna processen för erfarenhetshantering bedriver MSS ett arbete för att utveckla arméns taktik och stridsteknik.

MSS får kunskap om stridssituationer eller andra händelser i insatsområden från en rad olika källor såsom incidentrapporter, erfarenhetsrapporter, rykten, Försvarsmaktens hemsida eller dagspressen. Utifrån dessa händelser byggs ett

³⁴ Gullstrand (2013).

³⁵ Gullstrand (2013).

³⁶ Gullstrand (2013).

”fall”, d.v.s. en händelse där viktiga erfarenheter kan ha dragits. Därefter försöker skolan klargöra omständigheterna kring händelsen. Informationen kommer ofta från intervjuer med de inblandade, vilket kompletteras med exempelvis kartor över området och aktuella orderverk. Utmaningen för skolan är att rekonstruera helheten i dessa förlopp och att ta reda på ”sanningen” bakom det inträffade. En sanning som enligt Gyhagen sällan finns i de enskilda källorna. Att fastställa vad som gjorts rätt upplevs som relativt enkelt. Långt svårare är att klargöra vad som gått fel. De som deltog vid händelsen har som regel bara en fragmentarisk bild av händelseförloppen. Rapporter författade i insatsområdet eller direkt efter avslutad insats är ofta skönmålade. Personalen och i synnerhet chefer har en tendens att ändra åsikt om händelseförloppen när en viss tid förflutit. De inblandade kan då ge en nytrare beskrivning som också innehåller ett större mått av självkritik och självvranssakan.³⁷

Fallen analyseras av skolan för att försöka förstå kopplingen mellan hur reglementen, utbildningsanvisningar och den genomförda utbildningen påverkat personalens agerande. Det är enligt Gyhagen en utmaning att försöka skilja uppfattningar eller tolkningar av verkligheten från vad som är valida erfarenheter som bör föranleda förändringar i organisationen.³⁸

För att förmedla erfarenheter som dragits genom fallen genomför skolan spel. Spelen baseras på kunskap om stridskontakter från i första hand insatsen i Afghanistan. Utifrån fallen spelas olika scenarion upp, där personal som skall åka på insats agerar i sina kommande roller och befattningar. Utifrån scenariot skall chefer ge order och leda sina enheter genom olika situationer. Spelen stöds av personer som har aktuella erfarenheter från liknande situationer.

Förutom spelen har erfarenheterna omsatts i eller bidragit med underlag till bland annat ATS utbildningsanvisning för insatsförberedande utbildning, MSS utbildningsanvisningar, utbildning av instruktörer vid Försvarsmaktens internationella utbildningsenhet, MSS kurser i krigföring mot irreguljär motståndare, Försvarsmaktens handbok för krigföring mot irreguljär motståndare, rapporter om komplexa attacker och stridstekniska erfarenheter från Afghanistan, analys av incidentrapporter från stridskontakter med hemmagjorda bomber samt vid införande av nya materielsystem i insatsområden.³⁹

Enligt Gyhagen har Försvarsmakten och i synnerhet armén dragit en enorm mängd viktiga erfarenheter från insatsen i Afghanistan. Det finns dock några inbyggda problem med de dragna erfarenheterna. Bland annat att insatsen genomförs med organisation, förbandstyper och utrustning som inte existerar i det ordinarie systemet. Även uppgifter och vilka effekter som skall uppnås skiljer sig åt mellan internationella och nationella insatser. För den personal som har

³⁷ Gyhagen (2013)

³⁸ Gyhagen (2013)

³⁹ Gyhagen (2013)

begränsad insikt i försvarets nationella uppgifter blir insatsernas verklighet lätt en sanning. Det blir också svårt att dra relevanta slutsatser på systemnivå rörande exempelvis ledning och samband. Vissa av de dragna erfarenheterna har tydlig bäring mot den operativa och strategiska nivån i Försvarsmakten. MSS kunskap om stridskontakter skulle till exempel kunna användas vid styrkegenerering inför kommande insatser.⁴⁰

Den information som skolan behöver för att bygga sina fall är bland annat rapporter från Försvarsmaktens utredningskommissioner, veckorapporter från insatsområden, slutrapporter, orderverk, incidentrapporter och rapporter från den kriminaltekniska säkerhetsunderrättelsetjänsten. Ett problem när det gäller tillgången till information är att den ofta är sekretessbelagd, vilket enligt Gyhagen gör att det krävs mycket arbete för att få vetskap om och tillgång till underlaget.⁴¹

3.3. Marinmiljön

3.3.1. Inriktning

Syftet med erfarenhetshantering är enligt marinens handbok för erfarenhetshantering att:

”Utvinna och förvalta marinens inneboende kunskap så att tidigare misstag, felaktiga beslut och skador på människor och materiel kan undvikas”

Erfarenheter är nedtecknade och rapporterade individuella erfarenheter som syftar till nya eller förbättrade metoder och arbetssätt. Marinen skiljer mellan den lokala erfarenhetshanteringsprocessen som sker på förbanden, och den centrala erfarenhetshanteringsprocessen som utförs vid sjöstridsskolan (SSS). Processen är indelad i de fem faserna; insamling, bearbetning, delgivning, uppföljning och lagring.⁴²

Marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocess bygger enligt Thomas Ohlsson och Mattias Fransson, projektledare respektive operationsanalytiker vid SSS erfarenhetshanteringssektion, i stor utsträckning på Natos Lessons Learned-process. Huvudfokus för erfarenhetsprocessen är förbandsstaberna men emellanåt involveras även fartygschefer och tjänstegrensfolk på fartygen. Soldaternas och sjömännens perspektiv är viktiga för att få hela erfarenhetsprocessen att fungera, men deras perspektiv fångas upp framförallt av

⁴⁰ Gyhagen (2013)

⁴¹ Gyhagen (2013)

⁴² Försvarsmakten (2011b).

förbandens lokala erfarenhetshandläggare. Förbanden ansvarar själva för att åtgärda dessa erfarenheter.⁴³

Vid SSS arbetar tre personer heltid med den centrala erfarenhetshanteringsprocessen. För den lokala processen skall det finnas en erfarenhetshandläggare vid respektive förband. Det är upp till förbandscheferna att utse vem som skall vara erfarenhetshandläggare, men dessa återfinns oftast i förbandsstaberna. Uppgiften att hantera förbandets erfarenheter sköts parallellt med andra arbetsuppgifter. På lokal nivå bedrivs erfarenhetsarbetet i ordinarie organisation och genom ordinarie verksamhetsledningsprocesser. Förbanden genomför den lokala erfarenhetshanteringen enligt egna rutiner och lämnar erfarenhetsrapporter vidare till den centrala erfarenhetshanteringsprocessen. Dessa rapporter kan vara såväl bearbetade som obearbetade på lokal nivå.⁴⁴

Ohlsson hävdar att det tagit lång tid att få till stånd en fungerande erfarenhetshanteringsprocess och betonar att det tar tid innan processen ger mer effekt än den tar från organisationen. För att processen skall fungera gäller det att förändra beteenden. Det krävs ett stort mått av engagemang från cheferna, och deras roll och ansvar i processen framhålls särskilt av skolan.⁴⁵ De viktigaste framgångsfaktorerna för att få till stånd en fungerande erfarenhetshanteringsprocess är enligt Ohlsson och Fransson den nära kontakten och återkopplingen till förbanden. En annan viktig faktor uppges vara skolans nära relation till marinens taktiska stab (MTS) och produktionsstabens marinavdelning (PROD Marin).⁴⁶

3.3.2. Inhämtning

Grunden i marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocess är enligt Ohlsson och Fransson att erfarenheter från organisationen nedtecknas i s.k. erfarenhetsrapporter, som bearbetas lokalt eller skickas från förbanden till skolan. På senare tid har erfarenhetsrapporterna i allt större utsträckning kommit från övningar och insatser. Seminarier har också börjat användas som ett sätt att samla in erfarenheter, då det upplevs vara ett fruktbart sätt att fånga upp och samtidigt bearbeta och analysera erfarenheterna i en krets av sakkunniga.⁴⁷

3.3.3. Bearbetning och analys

De maringemensamma erfarenheterna värderas och hanteras vid marinens erfarenhetsmöte, vilket genomförs två gånger varje år. Ett annat alternativ är att

⁴³ Ohlsson och Fransson (2013).

⁴⁴ Ohlsson och Fransson (2013).

⁴⁵ Ohlsson och Fransson (2013).

⁴⁶ Ohlsson och Fransson (2013).

⁴⁷ Ohlsson och Fransson (2013).

erfarenheterna delges till företrädare för de marina stridsområdena. Det finns även erfarenheter som endast läggs in i marinmiljöns erfarenhetsdatabas. Skolan avgör själv vilka erfarenheter från förbanden som skall hanteras och har relativt stor frihet i att välja ut dessa. Ohlsson betonar dock att skolan måste hålla sig uppdaterad kring vilka frågor och vilka problem som upplevs som viktiga vid förbanden. Alla inkomna erfarenheter betraktas som valida, utifrån att de speglar ett verkligt problem eller fenomen. Vid exempelvis seminarier framkommer ofta att en händelse uppfattas på olika sätt av olika personer, vilket skolan betraktar som en form av värdering. De inkomna erfarenheterna kategoriseras i en matris som anger orsaker klassificerade i rader enligt Natos förmågeutvecklingskategorier. I kolumnerna anges vilken verkan som fenomenet resulterat i utifrån Försvarmaktens grundläggande förmågor. Efter exempelvis en övning eller en insats är det med hjälp av matrisen möjligt att se inom vilka områden det kommit in erfarenheter, och vilka områden det saknas erfarenheter från. Förutom matrisen används bland annat s.k. fiskbensdiagram⁴⁸ för att strukturera problem.⁴⁹

	Ledning	Verkan	Rörlighet	Skydd	Underrättelse	Uthållighet
Personal						
Organisation						
Materiel						
Förbandsutbildning						
Ledning/ledarskap						
Taktik/stridsteknik						

3.3.4. Implementering och uppföljning

På förbandsnivå implementeras åtgärder till följd av dragna erfarenheter i ordinarie verksamhetsledningsprocesser. Erfarenheter skall inte hanteras på en högre nivå än nödvändigt, och chefer fattar beslut om åtgärder inom sitt eget ansvarsområde. SSS har mandat att fatta beslut om åtgärder, men de beslut som är av stor principiell betydelse eller har stor ekonomisk påverkan skall föredras för marinens taktiska stab (MTS) och produktionsstabens marinavdelning (PROD Marin).

Implementering och uppföljning av dragna erfarenheter genomförs vid marinens erfarenhetsmöten där SSS, MTS, PROD Marin, Marinbasen och Marinens

⁴⁸ Försvarmakten (2011b) samt Carlson & Norén (2013).

⁴⁹ Ohlsson och Fransson (2013).

förband finns representerade. Vid mötet föreslås vilka erfarenheter som skall behandlas, samt vem eller vilka som skall bereda förslag till implementering av åtgärder. Mötet är också det forum där åtgärder följs upp och utfallet av implementeringen valideras. Angreppssätt och metoder för implementering av erfarenheter tas fram av de som fått ett sådant ansvar. Enligt Ohlsson är avsikten att forumet på sikt skall minska i betydelse och istället ersättas av exempelvis resultatrapporter, årsredovisning och taktikutveckling.⁵⁰

De erfarenhetsrapporter som kommer in till skolan lagras i systemet Lessons Learned Information Management System (LLIMS). Det är en databas som utvecklats av FOI, ursprungligen till stöd för SWEDEC hantering av ammunitionsröjningsrapporter. Fördelarna med LLIMS är enligt Ohlsson att texter från ifyllda erfarenhetsrapporter kan föras direkt in i databasen. Databasens sökfunktioner är begränsade, men det är möjligt att genomföra viss fritextsökning utifrån rapporternas metadata. Nackdelarna med systemet är att programvaran inte är ackrediterad för att användas i Försvarmaktens informationshanteringssystem. Den kan därmed bara användas i ett separat nätverk. Den som vill arbeta i databasen måste göra det på plats vid SSS i Karlskrona. Det har funnits över 3000 rapporter i databasen men i början av 2013 gallrades antalet ner till c:a 2100. Av dessa har 18 ärenden implementerats och betraktas idag som s.k. Lesson Learned. De som använder databasen är enligt Ohlsson framförallt de som skall ut på övning samt de som är på väg att genomföra insats. Delar av databasen läggs ut på Försvarmaktens intranät där det enligt Ohlsson är möjligt att ta del av och söka efter erfarenhetsrapporter via sjöstridsskolans hemsida.⁵¹

Ett annat perspektiv på Marinens erfarenhetshantering framkommer i slutrapporten efter Marinens 3:e insats inom ramen för EUNAVFOR⁵² (ME03)⁵³ och i FOI utvärdering av samma insats⁵⁴. Trots att det var tredje gången Sverige bidrog med ett marint förband till operationen har lärdomar från tidigare insatser inte tillvaratagits eller implementerats på ett tillräckligt bra sätt enligt förbandet. Problem med utrustning, installationer, uttagning av personal, teoretisk utbildning, samträning och miljöträning upplevdes inom vissa områden alltjämt vara desamma, vilket enligt slutrapporten resulterat i både merarbete och tidsförluster.⁵⁵ Enligt Tham Lindell och Weibull hade mellan en tredjedel och hälften av besättningen under ME03 även deltagit i de tidigare insatserna ME01 respektive ME02. Under ME03 lämnades färre erfarenhetsrapporter in än under ME02, vilket uppges bero en låg grad av förtroende för marinens förmåga att

⁵⁰ Ohlsson och Fransson (2013).

⁵¹ Ohlsson och Fransson (2013).

⁵² European Union Naval Force.

⁵³ Försvarmakten (2013e).

⁵⁴ Tham Lindell & Weibull (2013).

⁵⁵ Försvarmakten (2013e).

hantera erfarenheterna samt bristande tilltro till marinens erfarenhetsdatabas. Enligt rapporten är frustrationen över den bristande förmågan att hantera erfarenheter på sådan nivå att den negativt påverkar bilden av Försvarsmakten som arbetsgivare och personalens vilja att delta i framtida insatser.⁵⁶

3.4. Luftmiljön

Enligt Mikael Herre, ansvarig för erfarenhetshantering vid luftstridsskolan (LSS), har flyget väl utvecklade processer för att omhänderta erfarenheter inom flygsäkerhetsområdet samt för tekniska aspekter av flygverksamheten. Båda processerna bygger på att personalen lokalt rapporterar avvikelser genom s.k. ”driftstörningsanmälan” (D/A) respektive ”teknisk rapport arbetsbeskrivning” (TRAB). Rapporterna skickas till högkvarteret och materielsystemkontoren och används som underlag för att spåra trender inom flygsäkerhetsområdet, uppföljning av slitage och felutfall för materielsystem, samt för att initiera fördjupade studier.

Enligt Herre är det först på senare tid som flyget på ett systematiserat sätt börjat omhänderta taktiska och stridstekniska erfarenheter från insatser och övningar. Ansvaret vilar sedan 2013 på LSS utvecklingsavdelning. Ambitionen är att fokusera på mjukare aspekter av flygverksamheten såsom metod-, organisations-, lednings- och personalfrågor. Under 2013 års flygvapenövning prövades en metod som byggde på att medarbetarna skulle nedteckna sina erfarenheter i en särskild rapport. Det finns även ett utkast till databas och en tanke kring hur erfarenheterna kan kategoriseras. Metoden är tänkt att användas och utvecklas under flygvapenövningar de kommande åren.

LSS har redan processer för att utveckla styrande dokument såsom taktiska, tekniska och ekonomiska målsättningar, taktiska anvisningar, handböcker och instruktioner. Arbetet bygger i stor utsträckning på att de individer som skapar dokumenten är väl insatta inom sina respektive områden. Den erfarenhetshanteringsprocess som flyget nu bygger upp skall inte ses som en ersättning för, utan snarare som ett sätt att skapa bättre underlag för befintliga utvecklingsprocesser. De utmaningar som Herre identifierat är bland annat att hitta rätt mottagare för erfarenheterna samt att tydliggöra hur och vilka typer av erfarenheter som bör hanteras i processen. Herre menar att erfarenhetshantering och att hitta lösningar på problem är alla medarbetares ansvar, men att det ofta ses som ”någon annans problem”.

För utvecklingen av system och plattformar inom flyget finns det en metod kallad ”taktisk teknisk utveckling” (TTU) som också kan anses bygga på medarbetarnas erfarenheter. TTU finns inom olika delar av flygverksamheten

⁵⁶ Tham Lindell & Weibull (2013).

såsom exempelvis JAS 39, stridsledning, transportflyg m.m. Arbetet bedrivs genom användargrupper där personer från funktioner inom de olika systemen finns representerade. Fokus är framförallt plattformarnas användarvänlighet och interaktionen mellan människan och maskinen. Försvarets materielverk är som regel ansvariga för eller delaktiga i processen och resultaten presenteras i form av en lista med åtgärds- och kostnadsförslag vilket linjeorganisationen får ta ställning till.

Eftersom flygets arbete med erfarenhetshantering befinner sig i en uppstartsfas kommer denna rapport att fokusera på flygsäkerhetsarbetet, vilket kan anses rymmas inom en vidare definition av erfarenhetshantering.

3.4.1. Inriktning

Enligt Håkan Leijonqvist, flygstridsledare i Försvarmakten, är flygsäkerhetsarbetet indelat i en uppåtriktad och en nedåtriktad process. Den uppåtriktade processen bygger på de erfarenheter som dras i organisationen. I praktiken innebär det i första hand flygförare och flygstridsledare, men även bas- och sambandspersonal kan bidra med relevanta erfarenheter. Den nedåtriktade processen består av åtgärder för att höja flygsäkerheten. Dessa genomförs i linjeorganisationen och av de chefer som är ansvariga för flygverksamheten i enlighet med reglementet för militär luftfart (RML).

Vid varje ort där det bedrivs flygverksamhet finnas en lokal flygsäkerhetsofficer (FSO). Denne omhändertar erfarenheter som dras vid organisationsenheten och vidarebefordrar dessa till central FSO vid Försvarmaktens högkvarter. Lokal FSO är som regel en erfaren medarbetare som är väl insatt i verksamheten. För att inte färga observationerna i onödan är linjechefernas roll i stor utsträckning att ta ett steg tillbaka och inte blanda sig i den uppåtriktade processen i onödan.

Flygverksamheten består av tjänstegrenarna *flyg-*, *flygstridslednings-*, *bas-* och *sambandstjänst* och det finns RML-företrädare och FSO för respektive tjänstegren.⁵⁷

3.4.2. Inhämtning

Enligt Leijonqvist går det inte att dra en gräns mellan den flygsäkerhet som tillämpas under övning respektive insats och all flygning är att betrakta som ”skarp” verksamhet. Efter varje flygpass genomförs en s.k. av-genomgång. Vid genomgången diskuteras hur flygpasset upplevdes, vad som gått bra respektive dåligt, samt eventuella avvikelser från flygsäkerheten. Avvikelser definieras som ”det som gick fel”, men enligt Leijonqvist är det inte felet som är i fokus utan orsakerna till att det inträffade. Både orsakerna, avvikelserna och dess

⁵⁷ Leijonqvist (2013)

konsekvenser kan anses vara delar av en erfarenhet. Avvikelsen behöver inte innebära en objektiv betraktelse, utan kan mycket väl bestå i en känsla av att något skulle kunnat gå fel. När orsakssambanden identifierats upprättas en D/A.

3.4.3. Bearbetning och analys

En D/A bearbetas i flera steg på förbanden. Den som upprättar en D/A har som regel diskuterat avvikelsen med kollegor i samband med exempelvis av- genomgången. När en D/A upprättats skickas den till arbetsledaren i den operativa verksamheten, som bifogar sina kommentarer. Det sista steget på förbandsnivå är att lokal FSO analyserar materialet och tillför egna kommentarer. D/A med kommentarer skickas därefter till central nivå vid högkvarteret.

På central nivå analyseras materialet i detalj. Där finns möjlighet att spåra trender och tendenser, och att utifrån trenderna initiera fördjupade studier. När en D/A som berör flera tjänstegrenar kommer till central nivå är det möjligt att efterfråga D/A från de övriga tjänstegrenar som varit inblandade i men inte rapporterat om samma händelse.⁵⁸

3.4.4. Implementering och uppföljning

De chefer som är ansvariga enligt RML har enligt Leijonqvist en nyckelroll vid implementering av åtgärder för att höja flygsäkerheten. På central nivå är det flygvapenchefen som är ytterst ansvarig. Flygvapenchefen bistås av RML-ansvariga för de olika tjänstegrenarna. På förbanden och vid organisationsenheter implementeras åtgärder för att höja flygsäkerheten i ett samspel mellan linjecheferna och RML-företrädarna.

D/A lagras vid såväl förbanden som vid högkvarteret. Innan en D/A lagras förs som regel en diskussion mellan de som varit inblandade i avvikelsen. En avvikelse som gett konsekvenser för en flygförare kan ha orsakats av en flygstridsledare och vice versa. Den som upprättat en D/A anonymiseras tidigt i processen. Lokal FSO känner till vem eller vilka som varit inblandade i incidenter, men dessa uppgifter lagras inte elektroniskt. Med regelbundna intervaller ges tidskriften FLYGDAX ut. Där publiceras D/A som bedöms vara relevanta för de som arbetar inom eller är knutna till flygvapnets verksamhet.⁵⁹

Flygsäkerhetsarbetet bygger enligt Leijonqvist på inställningen att det är den mänskliga faktorn och inte illvilligt uppsåt som ligger bakom fel och brister. Det förutsätter en kultur där alla rapporterar sina egna misstag och att ingen belastas för misstag de begår. Tron på att individens misstag kan förbättra för kollektivet

⁵⁸ Leijonqvist (2013)

⁵⁹ Leijonqvist (2013)

och att andra inte skall behöva begå samma misstag igen, utgör enligt Leijonqvist bland de viktigaste incitamenten för att processen skall fungera.⁶⁰

3.5. Sammanfattning

Det finns likheter, men också en hel del skillnader mellan hur erfarenhetshantering bedrivs vid insatsstaben samt inom mark-, marin- och luftmiljön.

Varför genomförs erfarenhetshantering?

Arbetet med att höja flygsäkerheten kan anses utgå från problemet att flygplanshaverier resulterar i stora personella och materiella kostnader. INS ERF ANA samt mark- och marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocesser kan anses ha en svagare problemformulering men utgår från att erfarenheter från medarbetarna vilka omsätts i organisationen för att uppnå högre effekt eller ökad säkerhet i samband med insatser.

Var i organisationen dras erfarenheterna?

Samtliga processer utgår från att det är individer i organisationen som drar erfarenheter. Mark- och marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocesser liksom luftmiljöns flygsäkerhetsarbete utgår från att personalen på eget initiativ skall rapportera in erfarenheter till organisation. Markmiljöns process hanterar i första hand soldaternas perspektiv på verksamheten medan marinmiljöns process i första hand omhändertar erfarenheter från förbandsstaberna. Luftmiljöns flygsäkerhetsprocess hanterar erfarenheter från personal som är nära knutna till flygverksamheten, i första hand flygförare och flygstridsledare. INS ERF ANA och MSS stridsteknikutveckling bygger inhämtningen på att organisationen aktivt skall eftersöka kunskap från de individer i organisationen som kan ha dragit viktiga erfarenheter.

Vilka typer av erfarenheter hanteras i processerna?

Mark- och marinmiljöns erfarenhetshantering har en relativt vid avgränsning för vilka erfarenheter som skall hanteras i respektive process även om förutbestämda frågeställningar i viss mån används som utgångspunkt för inhämtningen. För markmiljön rör de inkomna erfarenheterna i stor utsträckning synpunkter på materiel och utrustning. För marinens del är de inkomna erfarenheterna av varierande art. Luftmiljöns flygsäkerhetsarbete hanterar endast ärenden inom flygsäkerhetsområdet. Vid INS ERF ANA hanteras i första hand problem som kan åtgärdas inom ramen för chefen insats beslutsmandat och där det finns relevanta erfarenheter inom Försvarmakten.

⁶⁰ Leijonqvist (2013)

SSS respektive MSS stridsteknikutveckling uppvisar två skilda perspektiv på hur erfarenheter som dragna inom organisationen skall värderas. Vid SSS betraktas alla inkomna erfarenhetsrapporter som "sanna" medan MSS stridsteknikutveckling har en krassare syn på erfarenheternas validitet och ett mer utvecklat angreppssätt för när och under vilka omständigheter erfarenheterna bör inhämtas. Flygmiljön och MSS stridsteknikutveckling anonymiserar de som dragit erfarenheterna. Anonymiseringen minskar spårbarheten, men antas istället öka möjligheterna att få uppriktiga och ärliga utsagor.

Vid vilka tillfällen och omständigheter dras erfarenheter?

Armén har genomfört insatser utanför Sveriges gränser mer eller mindre kontinuerligt sedan 90-talet vilket kanske är en förklaring till att erfarenheterna i markmiljön framförallt rör internationella insatser. Marinmiljöns erfarenheter kommer från både övningar och insatser medan flygsäkerhetsarbetet inte gör någon skillnad mellan vilken flygverksamhet som är att betrakta som insats, övning eller daglig verksamhet.

Hur överförs kunskapen till organisationen?

Inom mark- och marinmiljön används s.k. erfarenhetsrapporter för att överföra erfarenheter från förband till skola. Inom markmiljön finns även särskilda rapporter för att dokumentera exempelvis stridskontakter. I marinmiljön används seminarier i allt större utsträckning för att fånga upp erfarenheter, men processen utgår fortfarande från att individen själv ansvarar för att fylla i erfarenhetsrapporter. För flygsäkerhetsarbetet används D/A, vilka ofta är resultatet av diskussioner under de av-genomgångar som genomförs efter varje flygpas.

I markmiljön stannar erfarenheter från förbanden vid MSS, där de lottas till en ärendehandläggare som sedan ansvarar för eventuella åtgärder. Om erfarenheten måste hanteras vid exempelvis högkvarteret skickas hemställan eller skrivelse i enlighet med ordinarie verksamhetsledningsprocesser. I marinmiljön presenteras vissa av de inkomna erfarenheterna vid marinens erfarenhetsmöte där skolan tillsammans med PROD Marin och MTS beslutar om eventuella åtgärder. Inom flygsäkerhetsarbetet skickas D/A från lokal till central nivå genom FSO-organisationen.

Vilka resurser läggs på erfarenhetshanteringen?

De resurser som läggs på erfarenhetshantering inom mark- och marinmiljön är framförallt den tid som personalen lägger på att upprätta erfarenhetsrapporter. MSS har begränsade resurser för hantering av erfarenheterna vid skolan, medan SSS har tre personer anställda på heltid för att stödja processen. I flygmiljön ianspråkats en ansevärd del av personalens tid för att diskutera, upprätta och att vidarebefordra avvikelser från flygsäkerheten.

Vad resulterar erfarenhetshanteringen i?

I markmiljön implementeras åtgärder i första hand genom handläggare vid Markstridsskolan, vilket i praktiken innebär det att erfarenheterna tillför kunskap till ordinarie verksamhetsledningsprocesser. I Marinen sker implementeringen i enlighet med de beslut som fattas vid marinens erfarenhetsmöten, vilket som regel innebär att åtgärder implementeras i linjeorganisationen. Både mark- och marinmiljön publicerar erfarenhetsrapporter via Försvarmaktens intranät. Inom flygsäkerhetsområdet implementeras åtgärderna i linjeorganisationen samt genom de chefer som har ett ansvar för flygsäkerheten enligt RML. Erfarenheter inom flygsäkerhetsområdet utgör underlag för att spåra trender samt som underlag för fördjupade studier. D/A som bedöms ha ett värde för hela organisationen publiceras genom tidskriften FLYGDAX.

4. Utvecklings- och kvalitetssäkringsprocesser vid ledningsregementet

Detta kapitel redogör för avvikelshanterings- och verksamhetssäkerhetsprocesserna vid ledningsregementet. Processerna rymmer inom ramen för en vidare definition av erfarenhetshantering, då de bygger på medarbetarnas erfarenheter och syftar till att uppnå högre effekt eller ökad säkerhet i verksamheten. De är redan implementerade vid regementet varför det finns goda möjligheter att överföra deras förtjänster respektive brister till erfarenhetshanteringsprocessen. Erfarenhetshanteringen behöver dessutom förhålla sig till dessa processer för att hitta möjliga synergier och för att undvika onödig överlappning. Både avvikelshantering och verksamhetssäkerhet tillämpas i andra delar av Försvarsmakten men denna rapport berör bara hur de tillämpas vid ledningsregementet.

4.1. Avvikelsehantering

Avvikelse är enligt ledningsregementets definition rapporter från medarbetare som innehåller förslag till förbättringar samt fel eller avvikelser från regementets regelverk och processer. Däremot omfattas inte data- och IT-relaterade fel eller avvikelser, vilka rapporteras direkt till Försvarsmakten logistik (FMLOG) servicedesk. Arbetsskadeanmälningar eller tillbud rapporteras enligt särskild rutin liksom avvikelserapporter om FMLOG eller fortifikationsverkets tjänster.⁶¹ Enligt Kenth Marklund, controller vid ledningsregementet, har avvikelshantering varit en ganska spretig företeelse. Det befintliga systemet har sitt ursprung i 1980-talets verksamhetsledningssystem då arbetsmiljö, säkerhet och kvalitetsarbete skulle styras av s.k. ISO-standard. Sedan 2003 styrs avvikelshantering genom Försvarsmaktens system för verksamhetsledning (FMS VHL).⁶²

Avvikelsehanteringen stöds av applikationen ”rapportering av avvikelser, förslag och förbättringar i garnisonen” (RAFFIG) som nås via Försvarsmaktens intranät. RAFFIG utvecklades enligt Marklund som ett sätt att tillämpa ISO-standard för avvikelshantering. Tanken var att individen skulle rapportera in sina subjektiva upplevelser av verksamheten, utan att värdera vad som var rätt eller fel. I applikationens blankett skall medarbetaren skriva ner sina synpunkter på

⁶¹ LedR (2013d).

⁶² Marklund (2013).

ledningen, verksamheten, miljön eller arbetsmiljön vid regementet. Den ifyllda blanketten sickas till regementets avvikelseadministratör, som lottar ärendet till en ärendeägare. Ärendeägaren analyserar avvikelserapporten, utarbetar en åtgärdsplan och ansvarar för att åtgärdsplanen implementeras.⁶³

Det stora problemet med RAFFIG är enligt Marklund att ärenden sällan får en saklig hantering sedan de lottats till en ärendeägare. Ärendeägaren underlåter ofta att hantera ärendet, som blir utdaterat innan någon hinner vidta åtgärder. Att ärenden inte hanteras som det var tänkt beror enligt Marklund delvis på att ärendeägarna, vilka ofta återfinns på regementsstaben, som regel är belastade med andra arbetsuppgifter. I många fall saknar ärendeägaren möjlighet att göra någonting åt de rapporterade bristerna, ofta för att avvikelserna rör frågor som fortifikationsverket eller FMLOG ansvarar för. En annan förklaring är att RAFFIG har kommit att användas som ett sätt för medarbetarna att klaga på den eller de som inte upplevs utfört sitt jobb på ett tillfredställande sätt. Applikationen har därmed blivit en ”klagomur” inom garnisonen och RAFFIG har stämplats som ett dåligt system. Systemet är fortfarande i drift, men Marklund anser att det ger mycket låg eller ingen effekt i förhållande till den arbetsinsats som krävs för att vidmakthålla det.⁶⁴

Enligt Marklund pågår det ett arbete med att bringa ordning i avvikelsehanteringen och andra processer inom Försvarmakten. Istället för att ha centrala och lokala kvalitetshandläggare och revisorer så kommer arbetet att integreras i Försvarmaktens nya verksamhetsledningssystem SAP/PRIO. Detta innebär bland annat att förslagsärenden och avvikelser skall vidarebefordras till närmaste chef och hanteras inom den ordinarie linjeorganisationen. Den enda process som även i framtiden skall vara separerad från den ordinarie verksamhetsledningen är verksamhetssäkerhetsarbetet. Avvikelsehantering kommer enligt Marklund att bedrivas i enlighet med markmanualen, vilken antas innebära att ärenden hanteras via applikationer i Försvarmaktens dokumenthanteringssystem VIDAR och publiceras genom Försvarmaktens intranät EMILIA.⁶⁵

4.2. Verksamhetssäkerhet

Enligt Sverker Magnusson, verksamhetssäkerhetschef vid ledningsregementet, utgår verksamhetssäkerhetsarbetet från omsorg om truppen genom att minska risken för att någon gör sig illa. Det finns också en effektdimension av arbetet, eftersom den som är rädd för att skada sig gör ett dåligt jobb vilket i sin tur sänker förbandens effekt. I verksamhetssäkerhetsarbetet ingår att utbilda personalen i utbildningssäkerhet och säkerhetsbestämmelser, hur skyddsmateriel

⁶³ Försvarmakten (2013d).

⁶⁴ Marklund (2013).

⁶⁵ Marklund (2013).

och utbildningshjälpmedel skall användas samt materiel- och fordonshantering. Även utredningar, analyser, förslag till åtgärder efter vådahändelser samt uppföljning och kontroll av utbildningssäkerhet och förbandsövningar ingår i arbetet.⁶⁶

Grundbultarna i verksamhetssäkerhetsarbetet är enligt Magnusson att ha överblick över personalens förmåga och utrustningens status, samt uppföljning av att medarbetarna gör som de blivit lärda. En annan viktig beståndsdel är att alla säger ifrån när de upplever brister i säkerheten. Det förebyggande verksamhetssäkerhetsarbetet bygger på riskanalyser, vilket regleras i Försvarmaktens säkerhetsinstruktion. Riskanalyser är enligt Magnusson en metod för att systematiskt identifiera och bedöma förväntade risker. För att hantera och förutse det oförutsägbara krävs dock erfarenhet, vilket det inte går att läsa sig till.⁶⁷

Verksamhetssäkerhet hanteras centralt i Försvarmakten av säkerhetsinspektionen och genom respektive mark-, sjö- och luftsäkerhetsinspektioner. Vid ledningsregementet bedrivs arbetet genom verksamhetssäkerhetschefen, verksamhetssäkerhetshandläggaren och trafiksäkerhetschefen. Verksamhetssäkerhetschefen hanterar stridsrelaterade ärenden såsom strid, stridsfordon och vapen. Trafiksäkerhetschefen hanterar det som rör övriga fordon och trafik. Verksamhetssäkerhetshandläggaren hanterar övriga ärenden. Vid regementets krigsförband utses en bataljonsutbildningssäkerhetsofficer (BUSO). Denne bör enligt Magnusson finnas så högt upp i organisationen som möjligt, helst bataljonschefen själv eller dennes ställföreträdare. Om BUSO även är den som har ansvaret för att planera verksamheten vid respektive enhet, är tanken att denne skall planera för att all verksamhet genomförs med ett verksamhetssäkerhetsperspektiv. Vid varje kompani skall det finnas en kompaniutbildningssäkerhetsofficer (KUSO). KUSO skall ha kunskap om samt föra protokoll över personalens förmågor i form av förarbevis och behörigheter för vapen, fordon och annan utrustning. Han eller hon skall också kontrollera att kompaniets utrustning är hel, ren och funktionsduglig.⁶⁸

De händelser som räknas till verksamhetssäkerhetsområdet är olyckor, tillbud och avvikelser. En *olycka* är en händelse där någon person har skadat sig. *Tillbud* innebär att något allvarligt har inträffat, men att det inte ledde till några personskador. Till *avvikelser* räknas alla missförhållanden som skulle kunnat leda till olyckor eller tillbud. Vid såväl olyckor som tillbud skall personalen upprätta en rapport om vådahändelse, och alla olyckor och tillbud av vikt vid regementet skall utredas. Rapporten skickas till regementets verksamhetssäkerhetschef samt till arbetsmiljöverket och till marksäkerhetsinspektionen.

⁶⁶ Magnusson (2013).

⁶⁷ Magnusson (2013).

⁶⁸ Magnusson (2013).

Efter att en olycka eller ett tillbud inträffat kan chefen för säkerhetsinspektionen fatta beslut om upprättande av en undersökningskommission (FMUK). Kommissionen samlar in fakta kring det inträffade såsom organisation, attityder, taktik, order och sambandstjänst. Resultatet sammanställs i en rapport som presenteras för säkerhetsinspektionens chef. De verksamhetssäkerhetsansvariga vid regementet har mandat att stoppa verksamheten inom respektive område samt att fatta beslut om användningsförbud fram till att en undersökning genomförs.⁶⁹

Marksäkerhetsinspektionen för statistik över olyckor och tillbud i Försvarsmakten utifrån de inkomna rapporterna om vådahändelser. Inspektionen har sedan olika verktyg för att åtgärda bristerna i verksamhetssäkerheten. Dels genom årliga uppdateringar av säkerhetsinstruktionen. Dels genom utgivning av s.k. marksäkerhetsinformation. Den innehåller information om risker, kompletterande användarinstruktioner och upprättande eller upphävande av användningsförbud. Marksäkerhetsinformationen ges ut vid behov och publiceras genom mejl och på Försvarsmaktens intranät.⁷⁰

Att åtgärda brister i verksamhetssäkerheten är enligt Magnusson i första hand ett chefsansvar. Regementets verksamhetssäkerhetschef kan hjälpa till med att utbilda personalen i vilka ändringar och uppdateringar som gjorts i säkerhetsinstruktionen, samt med att sprida marksäkerhetsinformationen. Verksamhetssäkerhetschefen har också ett ansvar att kontrollera implementeringen av de införda förändringarna. Verksamhetssäkerhetsarbetet har enligt Magnusson vissa beröringspunkter med arbetsmiljöarbetet vid regementet. Det senare fokuserar på kontorsmiljö och den psykosociala arbetsmiljön snarare än miljö och risker vid exempelvis skjutfält eller stridsfordonsgarage.⁷¹

Systemet med rapportering av vådahändelser upplevs fungera hyggligt. När det gäller rapportering av ”småsaker” däremot, d.v.s. ärenden av mindre betydelse eller som inte resulterat i större materiel- eller personskador, finns enligt Magnusson ett stort mörkertal. Han tror att detta i vissa fall beror på att den som begått ett misstag skäms för det. I andra fall handlar det om rädsla för repressalier. Magnussons hållning är att incidenter som orsakats av okunskap i första hand skall resultera i kompletterande utbildning. Om individen med berätt mod eller på grund av slarv bryter mot gällande bestämmelser bör det leda till någon form av bestraffning.⁷²

⁶⁹ Magnusson (2013).

⁷⁰ Magnusson (2013).

⁷¹ Magnusson (2013).

⁷² Magnusson (2013).

5. Erfarenhetshantering vid ledningsregementet och ledningsstridsskolan

Ledningsstridsskolans ansvar för erfarenhetshantering är tredelat. Dels ansvarar skolan för erfarenhetshantering gentemot försvarsmaktsgemensamma system och metoder inom området ledning av militära operationer. Dels ansvarar skolan för erfarenhetshantering mot tjänstegrenarna stabstjänst, sambandstjänst, telekrig mark, telekrig gemensam, psykologiska operationer, geografisk informations-tjänst, signalskydd samt torn- och mastsäkerhet inom FM. Sedan 2013 har skolan även ansvaret för erfarenhetshantering för förband och enheter vid ledningsregementet.⁷³ Vad som är att betrakta som förband och enheter är inte uppenbart, men om begreppet avser insatsförband utgörs dessa av ledningsplatsbataljonen, sambandsbataljonen, telekrigbataljonen, förbandet för psykologiska operationer (PsyOps), meteorologiskt och oceanografiskt centrum (METOCC), telekrigstödenheten (TKSE) samt den rörliga operativa ledningen (ROL). Om förband avser alla organisationsenheter vid Ledningsregementet blir urvalet långt större.

Detta kapitel fokuserar på hur erfarenhetshantering bedrivits vid ledningsregementet samt vilka behov av erfarenheter som föreligger vid ledningsstridsskolans tjänstegrenar och utbildningsverksamhet samt vid några av regementets insatsförband. Avsikten är att beskriva några exempel, inte att göra en heltäckande kartläggning.

5.1. Ledningsregementet

Under 2012 påbörjade Ledningsregementet implementering av erfarenhetshantering baserat på Natos LL-process.⁷⁴ Enligt Per Hansson, tidigare erfarenhetshandläggare vid regementsstaben, byggde processen i stor utsträckning på de metoder för erfarenhetshantering som tillämpas vid sjöstridsskolan. Regementsstabens avdelning för utbildning och träning (J7) ansvarade för implementeringen, vilken avgränsades till regementets krigsförband. Vid förbanden utsågs erfarenhetshandläggare som även fick viss utbildning om erfarenhetshantering. Tanken var att de erfarenheter som drogs av individer vid förbanden skulle nedtecknas i erfarenhetsrapporter, på samma sätt som i mark- och marinmiljön. Rapporterna skulle sedan skickas till och hanteras av förbandens erfarenhetshandläggare. Om erfarenheten krävde beslut av eller påverkade andra utanför förbandet skulle rapporten skickas till regementsstaben.

⁷³ Försvarsmakten (2013c).

⁷⁴ Försvarsmakten (2012d).

Regementsstabens erfarenhetshandläggare skulle antingen föredra ärendet för ledningsregementets chef eller skicka ärendet vidare till högkvarteret.⁷⁵

Under 2012 rapporterade krigsförbanden in 13 erfarenheter till regementsstaben. Av dessa svarade telekrigbataljonen för nio och ledningsplatsbataljonen för resterande fyra. Ingen av dessa erfarenheter tycks ha lett till någon åtgärd på regementsnivå. 2013 övertog ledningsstridsskolan ansvaret för förbandens erfarenhetshantering. Under året har inga erfarenhetsrapporter som berör ledningsområdet inkommit till skolan från varken ledningsregementets krigsförband eller från andra förband, skolor eller centra inom Försvarsmakten.⁷⁶

Hansson tror att problemen med att implementera erfarenhetsprocesser vid regementet beror på att förbanden är upptagna av annan verksamhet, men också på att det är svårt att påvisa att erfarenhetshanteringen ger effekt för förbanden. Ytterligare en utmaning är att ge återkoppling till den som skriver erfarenhetsrapporter.⁷⁷

5.2. Ledningsstridsskolan

Ledningsstridsskolans uppgifter är att utveckla och implementera metoder för ledning på operativ och högre taktisk nivå. Skolan utbildar och tränar staber och officerare från hela Försvarsmakten i ledning och stöd till ledning av militära operationer. Skolan består av stabsavdelningen, tjänstegrensavdelningen, utvecklingsavdelningen, utbildningsavdelningen, totalförsvarets signalskyddsskola, träningsavdelningen samt en teknik- och stöдавdelning.⁷⁸

Stabsavdelningen stödjer Ledningsstridsskolans chef med verksamhetsledning. Tjänstegrensavdelningen utvecklar reglementen och instruktioner för de tjänstegrenar som skolan ansvarar för. Utvecklingsavdelningen arbetar med utveckling av såväl teknisk som metodmässig förmågeutveckling på ledningsområdet. Utbildningsavdelningen utbildar officerare, specialister, soldater och civila från Försvarsmakten och Totalförsvaret i bland annat informationssystem, sambandssystem och ledningsmetoder. Totalförsvarets signalskyddsskola är en del av utbildningsavdelningen och utbildar personal vid Försvarsmakten och statliga myndigheter i hanteringen av kryptosystem. Träningsavdelningen är ett kompetenscentrum för ledningsträning av insatsorganisationen och tränar staber på både operativ och taktisk nivå för nationell och internationell verksamhet. Teknik- och stöдавdelningen ansvarar för driften av spelstödsystem och simuleringssystem samt den tekniska plattform som stabsövningarna genomförs i.

⁷⁵ Hansson (2013).

⁷⁶ Bygger författarens eget arbete som direktstöd till Ledningsstridsskolans erfarenhetshanteringssektion under 2013.

⁷⁷ Hansson (2013).

⁷⁸ Försvarsmakten (2013f).

Enligt Ulf Svensson, chef för Ledningsstridsskolans tjänstegrensavdelning, så kommer skolan inte att fokusera på erfarenhetshantering gentemot försvarsmaktsgemensamma metoder och system för ledning förrän tidigast 2015.⁷⁹

5.2.1. Tjänstegrenar

Tjänstegrensavdelningens uppgifter är enligt Ulf Svensson att ta fram reglementen och styrande publikationer inom skolans tjänstegrenar medan det är upp till skolans utbildningsavdelning att utbilda på och upp till förbanden att tillämpa dessa stabspublikationer. Vakansläget på avdelningen är enligt Svensson problematisk. Utöver området telekrig finns ingen personal som självklart kan axla tjänstegrensansvaret. Däremot anser Svensson att de grundläggande behoven av publikationsproduktion kan tillgodoses med befintliga personella resurser.⁸⁰

Sambandstjänsten är det område som kommer att prioriteras, och därefter stabstjänst. Avsaknaden av personalresurser med ren stabprofil upplevs som mest kännbar, även om kompetens finns att tillgå inom skolan. Enligt Svensson ansvarar METOCC själva för tjänstegrenen meteorologisk och oceanografisk tjänst inom Försvarsmakten. Eftersom PsyOps-förbandet inte bemannar befattningen för psykologiska operationer vid ledningsstridsskolan anser Svensson att förbandet själva bör företräda tjänstegren men med stöd av Tjänstegrensavdelningen när det gäller framförallt formalia. Det är enligt Svensson oklart varför tjänstegrenen geografisk informationstjänst ålagts ledningsstridsskolan då det finns andra aktörer i Försvarsmakten som bedriver mer omfattande verksamhet inom området och som därmed har bättre förutsättningar att axla tjänstegrensansvaret.⁸¹

Torbjörn Karlsson är ansvarig för både tjänstegrenen telekrig gemensam och telekrig mark. Flygvapnet och marinen ansvarar för telekrigsperspektivet inom sina respektive miljöer. Karlsson ser tjänstegrenen som en länk mellan högkvarterets produktionsledning och telekrigbataljonen vid regementet. Tjänstegrensföreträdaren är inte involverad i bataljonens dagliga arbete, vilket gör det möjligt att arbeta utifrån en mer långsiktig agenda än vad bataljonsstaben kan. Förbandens uppgift är att producera krigsförband medan skolan har som uppgift att sörja för att verksamheten utvecklas. Genom att ha överblick över både produktionsförutsättningar och mer strategisk inriktning så kan tjänstegrenen fungera som en samordnande kraft mellan aktörer på området.

⁷⁹ Svensson (2013).

⁸⁰ Svensson (2013).

⁸¹ Svensson (2013).

Tjänstegrenen skapar reglementen och stödjer högkvarterets produktionsledning med studier, organisations- och metodförsök på området.⁸²

5.2.2. Utbildningsavdelningen

Utbildningsavdelningen utbildar såväl civila, gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS), specialistofficerare som officerare i metoder och tekniska system för ledning och stöd till ledning.⁸³ Utbildningen bedrivs enligt Stefan Ceder, chef för utbildningsavdelningen, i enlighet med fastställda publikationer och reglementen. Förbandscheferna måste sedan anpassa det skolan levererar utifrån sina egna uppgifter och sina stående order. Utvärdering av utbildningen kan delas in två delar. Den ena delen rör hur utbildningen bedrivs, och detta är enligt Ceder utbildningsavdelningens ansvar. Den andra delen gäller sakinnehållet i de reglementen och publikationer skolan utbildar efter. Ansvaret för att utveckla och uppdatera dessa åligger respektive enhet inom LedSS som är utpekad som ansvarig för en tjänstegren.⁸⁴

Efter genomförd kurs sammanställer eleverna en kursvärdering. Kursvärderingen sammanställs till en kursutvärdering, där lärarnas uppfattning om utbildningen tillförts. Enligt Ceder är personalläget på avdelningen ansträngt. Det leder till att för lite tid läggs på att reflektera över utbildningens innehåll och kvalitet. I dagsläget saknas fastställda metoder samt resurser för att utvärdera på ett optimalt och önskvärt sätt. Ceder skulle hellre se att utbildningen genomförs i cykler som innehåller såväl planering som genomförande och utvärdering av verksamheten, samt att målsättningar är utformade på ett sätt som underlättar värdering av måluppfyllnad.⁸⁵

5.3. Insatsförband

5.3.1. Rörlig Operativ Ledning/Force Headquarter

Den Rörliga Operativa Ledningen (ROL) är Sveriges rörliga operativa stab. Staben skall kunna bistå Högkvarteret med ledning av operationer i Sverige såväl som i andra delar av världen. Under första halvåret 2015 kommer Sverige att leda en av EU:s militära stridsgrupper⁸⁶ och ROL kommer under denna period utgöra stridsgruppens styrkehögkvarter⁸⁷ (FHQ) med multinationell bemanning. Erfarenhetsorganisationen vid ROL/FHQ består av en handläggare vid stabens

⁸² Karlsson (2013).

⁸³ Försvarmakten (2013f).

⁸⁴ Ceder (2013).

⁸⁵ Ceder (2013).

⁸⁶ EU Nordic Battle Group

⁸⁷ Force Headquarter

sektion för träning (J7) samt erfarenhetsansvariga vid respektive sektion i staben. Staben genomför större stabsövningar ett par gånger varje år. Efter varje övning sammanställer sektionerna sina erfarenheter och nedtecknar dessa i s.k. erfarenhetsrapporter. Rapporterna analyseras antingen av förbandets erfarenhets-handläggare eller av en beredningsgrupp som består av personal från stabens sektioner. De erfarenheter som bedöms påverka stabsgemensamma processer hanteras vid s.k. erfarenhetsmöten där chefen för ROL/FHQ fattar beslut om fortsatt hantering. Dessa möten resulterar ofta i ett antal beslut s.k. ”taskers”, med uppgifter till olika delar av staben och styrningar om hur åtgärder skall implementeras. Implementeringen sker som regel i ordinarie organisation, men förbandets erfarenhetshandläggare följer upp hur implementeringen fortskrider.⁸⁸

Under 2013 har ROL/FHQ fokuserat på erfarenhetshantering i samband med de stabsgemensamma övningarna. Inriktningen bygger på stabschefens prioriterade målsättningar vilka för höstens stabsövning bestod av; uppdatering av förbandets stående order, tillförsel och förändring av materiel, utveckling av operationsplanen samt utveckling av lednings- och lydnadsförhållanden till högre chef samt sidoordnade och underställda förband. Ambitionen är att under 2014 använda erfarenhetshanteringsprocessen även under dagligt arbete och vid fältövningar. Kriterierna för när en observation skall hanteras inom ramen för ROL erfarenhetshanteringsprocess är precis som i Natos LL-process att den skall utgöra en observation och inte bara ett klagomål på något eller någon. Den skall blottlägga systemfel, och inte bara någons misstag. Den bör dessutom beskriva den observerade situationen på ett korrekt och utförligt sätt. Sektionerna och avdelningen bör även reflektera kring om de är beredda att avsätta egna medel och egen tid för att hantera erfarenheten.

Många av stabsmedlemmarna vid ROL/FHQ har enligt Almström erfarenhet från arbete i multinationella staber i internationella insatser. Insatserfarenhet från internationella staber är och kommer enligt Almström även i fortsättningen vara en merit och ett urvalskriterium för rekrytering av stabsmedlemmar. ROL/FHQ har en väl utarbetad metodik för erfarenhetshantering som är väl spridd inom förbandet. Det förbandet anser sig ha behov av stöd med är enligt Almström bland annat lagring av erfarenheter genom databas eller annat organisatoriskt minne, spridning av erfarenheterna till andra delar av Försvarsmakten samt validering av erfarenheterna.⁸⁹

5.3.2. PsyOps-förbandet

Psykologiska operationer (PsyOps) genomförs för att påverka beteenden och attityder hos grupper i ett konfliktområde. PsyOps-förbandet upprättades 2011

⁸⁸ Almström (2013).

⁸⁹ Almström (2013).

och består av personal med både civil och militär bakgrund. Förbandet har kompetenser inom bland annat marknadsföring, kommunikation, psykologi, sociologi och antropologi.⁹⁰

Enligt Gustav Dahlgren, erfarenhetshandläggare vid förbandet, betraktas erfarenhetshantering som ett av flera ben i förbandets kunskapsuppbyggnadsprocess. De andra två benen är grundläggande och genererande underrättelsetjänst. Till den grundläggande underrättelsetjänsten hör all form av kunskap som rör förmågan att bedriva psykologiska operationer. Till den genererande underrättelsetjänsten räknas all form av kunskap som skapas inom förbandet, vilket framförallt är de produkter som förbandet producerar. Till erfarenhetshantering räknas kunskap som individerna vid förbandet tillägnar sig. Det kan röra allt från reserapporter till kursutvärderingar och upplevelser från insatser. Fokus för erfarenhetshantering är för närvarande materiellfrågor på grund av att förbandet tillförts en ansevärd mängd ny utrustning. Förbandet använder erfarenhetsrapporter för att i så stor utsträckning som möjligt likrikta de inkomna erfarenheterna. Rapporterna lagras i en Excel-databas där de sorteras utifrån orsaks- och verkanssamband samt Försvarmaktens grundläggande förmågor.⁹¹

PsyOps-förbandet är en relativt solitär enhet. Enligt Dahlgren är det få andra aktörer inom Försvarmakten som har nytta av PsyOps-förbandets erfarenheter, och andras erfarenheter är inte till någon större nytta för förbandets huvudtjänst. Förbandet måste enligt Dahlgren sköta huvuddelen av sin metodutveckling och substantiella delar av teknikutvecklingen själva. Denna insikt tycks väl spridd inom enheten vilket i vissa avseenden fungerar som en motivator för erfarenhetshanteringen. För närvarande är sex analytiker med akademisk examen inom statsvetenskapliga områden anställda vid förbandet. Behoven av allmän vetenskaplig kompetens och kunskap om erfarenhetsinhämtning genom dokument-, fråge- och observationsmetoder bedöms vara väl tillgodosedda.⁹²

5.3.3. Sambandsbataljonen

Sambandsbataljonens uppgift är att tillhandahålla kommunikation mellan staber, förband och enheter i ett insatsområde. Bataljonen har en hög teknisk nivå och verkar i många geografiska och tekniska dimensioner. För att kunna stödja andra delar av Försvarmakten med ledningsförmåga har bataljonen kompetens inom bland annat nätverksteknik, statelitkommunikation och driftledning.⁹³

Sambandsbataljonens främsta uppgift är att stödja högkvarterets insatsledning, taktiska staber och brigadstaber. Förbandet har därmed uppgifter på både

⁹⁰ Försvarmakten (2013f).

⁹¹ Dahlgren (2013).

⁹² Dahlgren (2013).

⁹³ Försvarmakten (2013f).

strategisk och operativ nivå samt inom taktisk nivå. Den senare med tyngdpunkt mot arméns verksamhet. Bataljonen deltar i större övningar ungefär en gång varje år och stödjer då som regel någon av försvarsgrenarna. Under senare år har bataljonen haft mellan tio och femton personer stationerade i utlandsstyrkan över tiden, i första hand vid ledningssystemsbefattningar.⁹⁴

Bataljonen befinner sig enligt ställföreträdande bataljonchef Henrik Sjövall under tillväxt mot det nya personalförsörjningssystemet, och kommer att fortsätta göra det inom en överskådlig framtid. Det betyder att bataljonen genomför uppgifter med mindre förbandsdelar snarare än bataljon. Enligt Sjövall och kapten Johnny Jäger, erfarenhetshandläggare vid bataljonen, saknas i stor utsträckning aktuell dokumentation för hur förbandet skall agera. Kunskapsgrunden i form av reglementen och andra publikationer är gamla och inte längre relevanta för bataljonens nuvarande och kommande organisation och uppgifter.⁹⁵

Sambandsbataljonen deltog i det projekt för att implementera erfarenhetshandtering som regementet sjösatte under 2012. Bataljonen har dock inte riktigt fått ”snurr” på processen. Det kan enligt Sjövall bero på att det är oklart vem som är mottagare av erfarenheterna och vilka typer av erfarenheter som efterfrågas. Det är otydligt om erfarenhetshandteringen syftar till att stödja förbandets insatsuppgifter i nationell eller internationell kontext. Likaså om det är utbildning, övningar eller den dagliga verksamheten som är i fokus och om det är förbandsnivån eller soldaternas erfarenheter som skall omhändertas. Enligt Sjövall och Jäger finns det gott om erfarenheter vid bataljonen, i synnerhet från övningar och internationella insatser. Däremot anses det svårt att skilja dessa erfarenheter från de omständigheter och den kontext där de drogs. Kunskapen från specifika uppgifter och särskilt sammansatta enheter går sällan att omsätta till hur förbandet agerar i bataljons ram enligt krigsförbandsspecifikationen. Enligt Sjövall finns det vid bataljonen ett väl spritt tankegods kring vad erfarenhetshandtering är och hur det ska bedrivas och överlag upplevs medarbetarna vara positiva till erfarenhetshandtering. För de nya reglementen som skall produceras kommer bataljonen i första hand att använda den kunskap och de erfarenheter som vissa nyckelpersoner vid bataljonen besitter.⁹⁶

Bataljonen har ingen direkt relation till MSS och ingår inte i markmiljöns erfarenhetshandteringsprocess, trots att mycket av verksamheten utgörs av stöd till Armén och Brigadstaberna. Det är enligt Sjövall och Jäger ingen skillnad mellan relationerna till MSS, SSS eller LSS. Kontakter gentemot skolorna går som regel via regementsstaben och berör framförallt övningar och utvecklingsprojekt.⁹⁷

⁹⁴ Sjövall (2013). Jäger (2013).

⁹⁵ Sjövall (2013). Jäger (2013).

⁹⁶ Sjövall (2013). Jäger (2013).

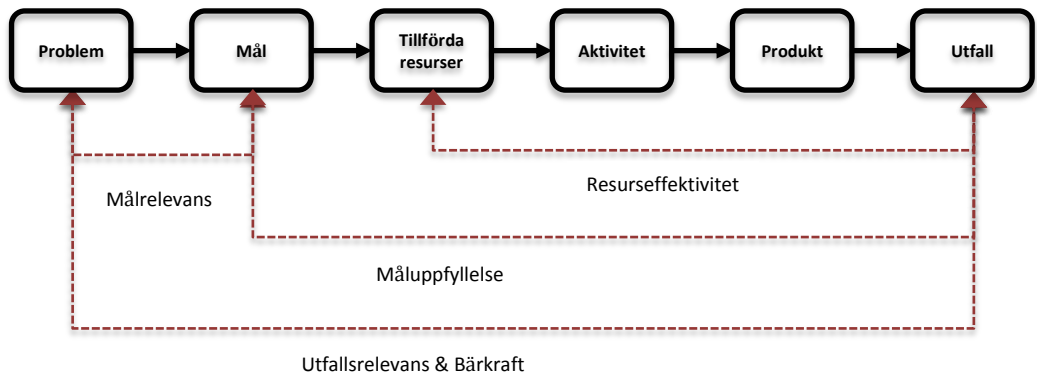
⁹⁷ Sjövall (2013). Jäger (2013).

Sjövall anser att det befintliga systemet för erfarenhetshantering vid regementet är allt för internt fokuserat till krigsförbanden. Ledningssystemet är försvarsgrensöverskridande och det behövs erfarenheter från hela Försvarmakten för att utveckla sambandstjänsten. Sjövall poängterar att sambandsbataljonen knappast är det förband som signalerar mest i Försvarmakten. Däremot anses det intressant att veta hur ”kunden”, exempelvis artilleriet, upplever den ”produkt” i form av sambandslösningar som bataljonen levererar. Det är upp till skolan snarare än bataljonen vad som skall utvecklas inom funktionerna samband och ledning och skolan behöver därför klargöra vad som är fokus för erfarenhetshandlingen samt vilka erfarenheter som är efterfrågade.⁹⁸

⁹⁸ Sjövall (2013). Jäger (2013).

6. Analys

Under respektive kapitel har denna studie redogjort för de olika processernas problem, mål, tillförda resurser, aktiviteter, produkter och utfall. Genom denna analys görs ett försök att bedöma processernas målrelevans, måluppfyllelse, resurseffektivitet, utfallsrelevans och bärkraft.



Med målrelevans avses huruvida de uppställda målen för respektive process är relevanta utifrån det problem som skall hanteras. Måluppfyllelse avser hur väl dessa mål uppfylls genom processen. Med resurseffektivitet avses huruvida de tillförda resurserna används på ett effektivt sätt för att nå önskat utfall, och om andra aktiviteter hade kunnat uppfylla samma målsättningar på ett effektivare sätt. Utfallsrelevans syftar på avsedda eller oavsedda effekter av respektive process. Med bärkraft avses sannolikheten för att processerna eller dess effekter kan vidmakthållas över tid.⁹⁹

6.1. Målrelevans

Verksamhets- och flygsäkerhetsarbetet upplevs ha tydligast uttalade målsättningar. Problemet är att personal och utrustning skadas, vilket resulterar i såväl ekonomiska kostnader som förluster av människoliv. Detta resulterar i sin tur till att förbandens effekt sänks på både kort och lång sikt. För övriga processer kan målet och problemdefinitionen uppfattas som något otydligare. Den gemensamma nämnaren är att de syftar till att uppnå högre effekt eller ökad säkerhet. Det betyder inte att verksamheten är ineffektiv eller att den genomförs med en låg grad av säkerhet. En verksamhet behöver inte vara dålig för att den skall kunna utvecklas, men problemformuleringen tycks göra det svårt att

⁹⁹ Vedung (2009).

avgränsa vad för typ av erfarenheter som skall hanteras och hur mycket resurser som skall avsättas för erfarenhetshanteringen. Så gott som all verksamhet i Försvarsmakten syftar direkt eller indirekt till att uppnå högre effekt eller ökad säkerhet i samband med insatser.

För ledningsstridsskolan, ledningsregementet och ledningsregementets insatsförband är det därför viktigt att precisera vad som skall uppnås med erfarenhetshanteringen, och på vilket sätt erfarenhetshanteringen skall avgränsas från andra likartade processer.

6.2. Måluppfyllelse

Det är svårt att genom den här studien påvisa om målen med respektive process har uppfylls. Det är rimligt att anta att flygsäkerhets- och verksamhetssäkerhetsarbetet resulterat i mindre mängd skador på såväl personal som utrustning. Det är svårare att avgöra om erfarenhetshanteringsprocesserna i mark- och marinmiljön gett högre effekt eller ökad säkerhet vid insatserna. Marinmiljöns erfarenhetshanteringsprocess har åtminstone vid 18 tillfällen gett upphov till förändringar vid marinens förband. Erfarenhetshanteringen vid ROL/FHQ har lett till ett antal förändringar i förbandets interna stabsprocesser, vilket kan ses som ett uppfyllande av förbandets egna målsättningar med arbetet. För erfarenhetshanteringsprocesserna i markmiljön samt ledningsregementets arbete med avvikelshantering är måluppfyllelsen mindre uppenbar.

Till synes snarlika processer tycks ge olika grad av måluppfyllelse. En del av förklaringen skulle kunna vara otydlig problemformulering samt i vilken utsträckning processerna är förankrade i organisationen. Det tycks finnas en spridd uppfattning att observationer som rapporterats i s.k. erfarenhetsrapporter i enlighet med Natos Lessons Learned-process kan sammanställas som kvantitativt underlag för att spåra trender och förändringar över tid. För verksamhets- och flygsäkerhetsarbetet tycks detta vara möjligt. Erfarenhetshanteringen inom dessa områden bygger på avgränsade frågeställningar och har en tydlig problemdefiniering. De erfarenheter som lagras i mark- och sjöstridsskolans databaser tycks dock utgöra ett kvalitativt snarare än kvantitativt underlag då erfarenheterna är dragna ur vitt skilda kontexter, vid olika tidpunkter, på olika platser och av olika personalkategorier. Observationer som nedtecknas i s.k. erfarenhetsrapporter tycks dessutom ha begränsade förutsättningar för att fånga upp de erfarenheter ledningsstridsskolan behöver. För ett förband som ROL/FHQ, som i perioder kommer att verka med multinationell bemanning kan det dock finnas skäl att anamma en metod som har en internationellt vedertagen process och nomenklatur.

De erfarenheter ledningsstridsskolan behöver dras förmodligen inom och i interaktionen mellan Försvarsmaktens vapengrenar, ledningsnivåer och funktioner. Inga sådana erfarenheter har inkommit till skolans

erfarenhetsavdelning från andra delar av Försvarsmakten under 2013. Det kan bero på bristande insikter i ledningsstridsskolans roll och uppgifter, men en troligare förklaring är att ledningsområdet inte utgör fokus för erfarenhets-hanteringen i mark-, marin eller luftmiljön. Det innebär att ledningsstridsskolan aktivt måste efterfråga erfarenheter inom ledningsområdet vid såväl insatser som övningar.

6.3. Utfallsrelevans

Det kan finnas många skäl till att vilja hantera erfarenheter, vilka alla ryms inom det övergripande målet att uppnå högre effekt eller ökad säkerhet i samband med insatser. Detta kapitel resonerar kring avsedda eller oavsedda effekter av erfarenhetshantering, och om dessa kan återfinnas i de studerade processerna.

Med instrumentell nytta avses att erfarenheter från organisationen omsätts i förändrade styrningar av verksamheten. Det räcker inte med att organisationen inhämtar eller analyserar erfarenheterna. Arbetet måste resultera i någon form av åtgärd som implementeras i organisationen. Verksamhets- och flygsäkerhets-arbetet, markstridsskolans taktik- och stridsteknikutveckling samt ROL/FHQ erfarenhetshantering är de tydligaste exemplen på att erfarenheter kan omsättas till förändrad styrning av verksamheten. Med undantag för ROL/FHQ föregås förändringar i verksamheten av fördjupade studier kring de bekomliggande orsakerna till att erfarenheten uppstod. En framgångsfaktor för att uppnå instrumentell nytta tycks vara att utgå från områden som respektive chef har mandat, vilja och resurser att utveckla.

Med konceptuell nytta avses att högre nivåer i organisationen får insikt i verksamheten, men att det inte nödvändigtvis leder till konkreta förändringar. Konceptuell nytta behöver inte vara oviktig eller bortkastad. De erfarenhets-möten som bedrivs i mark- och marinmiljön tycks bland annat ge insikt i upplevda problem eller möjligheter vid förbanden. Marinens databas för lagrade erfarenhetsrapporter används enligt sjöstridsskolan av de som skall genomföra insats eller övning. Direkta observationer, seminarier och intervjuer bedöms dock ha större potential att fånga beskrivningar av verksamheten än vad erfarenhets-rapporter har.

Med processnytta avses att den eller de som upplevt en händelse lär sig något av att reflektera över och resonera kring det inträffade. Flygvapnets av-genomgångar och de former för s.k. "After Action Review" som används efter övningar och insatser i Försvarsmakten kan ses som exempel på process-orienterad erfarenhetshantering. Om processnyttan är det viktigaste syftet med erfarenhetshantering bör fokus vara att utveckla former och metoder som stimulerar till reflektion över den egna verksamheten. Mindre kraft kan läggas på att dokumentera och vidarebefordra erfarenheterna.

Upplysningsnytta kan tolkas som att erfarenheterna används utanför de sammanhang där de var tänkta att omsättas. Denna studie har inte hittat några exempel på att varken mark-, marin- eller flygmiljöns erfarenhetshanteringsprocesser använts utanför respektive miljö eller spritts mellan miljöerna. INS ERF ANA mer allmänt kunskapsgenererande rapporter kan däremot ses som exempel på upplysningsnytta för övriga delar av Försvarsmakten.

Erfarenhetshantering kan också genomföras för att uppnå symbolisk nytta. Symbolisk nytta innebär att organisationen endast ger sken av att bry sig om medarbetarnas upplevelser och uppfattningar, eller att den använder resultatet på ett felaktigt sätt. Det är möjligt att sådana syften förekommer i de studerade processerna, men intrycket är att de som arbetar med processerna gör detta utifrån en genuin vilja att utveckla verksamheten. Den negativa attityden till erfarenhetshantering vid marinens förband ME03 och ledningsregementets avvikelshantering visar på riskerna med att efterfråga erfarenheter som organisationen är oförmögen att omhänderta. Det kan sänka förtroendet inte bara för erfarenhetshantering, utan även för Försvarsmakten som arbetsgivare.

6.4. Resurseffektivitet

Att uppnå resultat genom de studerade processerna tycks möjligt. En svårare fråga är om dessa resultat uppväger de kostnader och resurser som krävs för att vidmakthålla processerna. Att processerna är förknippade med kostnader är dock inte samma sak som att de skulle brista i resurseffektivitet. De största kostnaderna är den arbetstid som personal i organisationen lägger på att dokumentera och föra erfarenheter vidare till organisationen. För vissa av processerna avsätts resurser på central nivå för bearbetning, analys och fördjupade studier.

Kostnaderna för flygsäkerhetsarbetet kan anses vara stor. Det måste vägas mot de kostnader i pengar och människoliv som en underlåtenhet att bedriva flygsäkerhetsarbete skulle kunna medföra. Markmiljöns erfarenhetshantering och ledningsregementets avvikelshantering uppges ge mycket begränsad effekt. Eftersom processerna ändå innebär vissa kostnader kan de anses ha en låg grad av resurseffektivitet. Huruvida Marinens erfarenhetshantering ger en effekt som motiverar kostnaderna är svårare att bedöma. Av de dryga 3000 erfarenhetsrapporter som inkommit till skolan sedan processen startade har 18 ärenden implementerats i organisationen och blivit s.k. ”Lesson Learned”. Detta får anses vara en ganska låg siffra. Förutsatt att varje rapport kräver fyra timmar för ifyllande, analys och vidarebefordran, så motsvarar 3000 rapporter runt 12000 arbetstimmar, 1480 arbetsdagar eller runt sju årsarbetstider. Då är inte de rapporter som enbart hanteras på förbandsnivån medräknade. Det kan dock finnas andra effekter som gör att processen trots det begränsade utfallet i termer av s.k. Lessons Learned motiverar sina kostnader, såsom insikt i förbandens

verksamhet eller utveckling av en lärande kultur. För förbanden i marinen kan det dessutom finnas en rationalitet i att låta sjöstridsskolan driva förändringsförslag mot högkvarteret snarare än att de själva skall driva ärenden genom ordinarie linjeorganisation.

Utifrån ledningsstridsskolans vakansläge för flera tjänstegrenar är det svårt att se på vilket sätt skolan i dagsläget skulle kunna tillföra ett större mervärde till analysen av de erfarenheter som förbanden drar. Skolans möjligheter att företräda förbanden och att på ett resurseffektivt sätt driva deras förändringsförslag mot högkvarteret tycks också begränsade.

6.5. Bärkraft

Med bärkraft avses möjligheterna att vidmakthålla processerna och deras resultat. Incitamentsstrukturer kan ses som en viktig komponent för att uppnå bärkraft. Det viktigaste incitamentet är förmodligen att det går att uppvisa effekter av processerna, och att dessa effekter upplevs som relevanta av de som förväntas dela med sig av sina erfarenheter. Många av de intervjuade påtar vikten av att återkoppla vilka effekter en inrapporterad erfarenhet gett upphov till. Detta kräver dock att erfarenheterna faktiskt omsätts till konkreta resultat. Flygsäkerhetsarbetet och markstridsskolans taktik- och stridsteknikutveckling skiljer sig från övriga processer genom att de bygger på en kultur av amnesti och en acceptans för att individen kan begå misstag.

Informationshantering är en förutsättning för att vidmakthålla erfarenhetshanteringen och dess resultat. Här skiljer sig dock inte erfarenhetshanteringen från andra informationsintensiva processer i Försvarmakten. Databasen LLIMS som används i mark- och marinmiljön har flera nackdelar. Förutom att programvaran är ålderstigen och endast har begränsade sök- och analysfunktioner så är systemet inte ackrediterat för användning i Försvarmaktens informationshanteringssystem. Att databasen endast får användas i ett separat nätverk försvårar möjligheterna att sprida innehållet. LLIMS medger dessutom inte lagring av erfarenheter i andra format än s.k. erfarenhetsrapporter. Ledningsstridsskolan och Försvarmakten bör istället överväga att utveckla system för hantering av erfarenheter i Försvarmaktens ordinarie informationshanteringssystem, inklusive applikationer för SWECCIS¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Swedish Command and Control Information System. Ett Ledningssystem som är tänkt att användas i samband med insatser.

7. Slutsatser

Syftet med studien är att ge ett stöd till hur erfarenhetshantering kan genomföras till stöd för utveckling av ledningsmiljön, ledningsregementet och ledningsstridsskolans verksamheter. Med ledningsregementet avses här i första hand regementets insatsförband.

Utgå från behov

Såväl ledningsstridsskolan som ledningsregementets förband bör formulera varför och för vem erfarenhetshantering skall bedrivas, samt vilka utvecklingsprocesser som skall stödjas genom arbetet. En tydlig inriktning och avgränsning minskar risken för att kraft läggs på att dokumentera och hantera erfarenheter som aldrig kommer till användning.

Anpassa metoden utifrån behovet

Erfarenhetshantering kan genomföras av olika skäl. Det finns inte någon enskild metod som kan tillgodose alla behov. Natos Lessons Learned-process såsom den tillämpas vid mark- och sjöstridsskolan bedöms endast i begränsad omfattning kunna tillgodose ledningsstridsskolans och förbandens behov. Dels är erfarenhets- eller observationsrapporter ett format som har svårt att omhänderta mångfacetterade erfarenheter och tyst kunskap. Dels finns det risk att processen ger en felaktig föreställning av vilka erfarenheter Försvarsmakten, ledningsregementet och ledningsstridsskolan har förmågan att omhänderta.

Ledningsstridsskolan och i synnerhet tjänstegrensavdelningen bör fokusera på att hålla sig a jour med verksamheten samt utveckling av reglementen och andra styrande dokument. Ledningsregementets insatsförband antas behöva prioritera utveckling inom ramen för befintlig organisation, metoder och utrustning samt att utveckla en lärande kultur inom förbanden.

- För att få underlag till förändrad styrning av verksamheten bör erfarenhetshanteringen utgå från områden som ledningsstridsskolan och respektive förbandschefer har vilja, mandat och resurser att påverka. Inhämtningen bör genomföras aktivt snarare än passivt, och kan göras genom direkta observationer, observationsrapporter, intervjuer eller seminarier.
- För att bidra till en lärande kultur bör erfarenhetshanteringen utgå från metoder som stimulerar till reflektion över den egna verksamheten. Mindre kraft kan läggas på att dokumentera, vidarebefordra och att lagra erfarenheter.
- För att hålla sig a jour med verksamheten bör erfarenhetshanteringen utgå från direkta observationer i samband med insatser eller övningar.

Intervjuer eller seminarium med personer som har relevanta erfarenheter på ledningsområdet är också ett möjligt angreppssätt.

Inhämta erfarenheter från hela Försvarmakten

För att utveckla försvarsmaktsgemensamma metoder och system för ledning samt ledningsstridsskolans tjänstegrenar behövs erfarenheter från hela Försvarmakten. De erfarenheter ledningsmiljön behöver dras förmodligen i interaktionen mellan vapengrenar, ledningsnivåer och funktioner. Processerna för erfarenhetshantering i mark-, marin-, och luftmiljön bedöms endast i begränsad omfattning kunna omhänderta detta. Därför måste ledningsstridsskolan aktivt efterfråga och inhämta sådana erfarenheter i samband med insatser och övningar.

Referenslista

Litteratur

- Carlson Erik och Norén Anders. (2013). Metoder för Erfarenhetshantering. FOI-R 4517.
- Frelin Jan och Ödlund Ann. (2012). Ett lärande försvar? – förutsättningar för Försvarsmaktens erfarenhetshantering, FOI-R 3420.
- Försvarsmakten. (2005). Doktrin för gemensamma operationer. M7740-774003.
- Försvarsmakten. (2007). Handbok i studiemetodik. M7740-714051.
- Försvarsmakten. (2011a). Handbok för Försvarsmaktens Målsättningsarbete Förband. M7739-352030.
- Försvarsmakten. (2011b). Handbok marinens erfarenhetshantering. M7739-352016.
- Försvarsmakten. (2012a). Militärstrategisk doktrin. M7739-3540.
- Försvarsmakten. (2012b). Handbok Utbildningsmetodik, FM, Remissutgåva.
- Försvarsmakten. (2012c). Direktiv för uppdragsplanering. uppslag, DUP, uppslag 2.01 position 04, Mål och riktlinjer för erfarenhetshantering.
- Försvarsmakten (2012d). Ledningsregementet, Verksamhetsorder. 2.0.
- Försvarsmakten. (2013a). Remiss Utkast, Handbok FM Erfarenhetshantering, HKV 2013-02-26 23290.53838
- Försvarsmakten. (2013b). Direktiv för uppdragsplanering DUP.
- Försvarsmakten. (2013c). Ledningsregementet, Verksamhetsorder, VO, 2.0.
- Försvarsmakten. (2013d). Ledningsregementet, Stående Order, SO.
- Försvarsmakten. (2013e). Slutrapport ME03, bilaga 1.
- Försvarsmakten. (2013f).
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/ledningsregementet>. 2013-11-21 14:00.
- Löfstedt Robert och Rode Karlis. (2006). Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus. FOI-R 2181.
- Nato. (2011). Lessons Learned Handbook, Second edition. ISBN 978-92-845-0188-5.
- Patton (2008). Utilization-Focused Evaluation, Fourth edition. Sage Publications.

Tham Lindell Magdalena och Weibull Anna. (2013). Sveriges militära bidrag till Operation Atalanta 2013 – En insatsanalys av ME03. FOI-R 3728

Vedung Evert. (2009). Utvärdering i politik och förvaltning. Studentlitteratur.

Intervjuer

Almström Peter, Erfarenhetshandläggare vid Rörlig Operativ Ledning Ledningsregementet, Enköping 2013-08-19.

Ceder Stefan, Chef Utbildningsavdelningen vid Ledningsstridsskolan Ledningsregementet, Enköping 2013-10-28.

Dahlgren Gustaf, Erfarenhetshandläggare vid PsyOps-förbandet Ledningsregementet, Enköping 2013-08-26.

Fransson Mattias, Operationsanalytiker vid Sjöstridsskolan, Karlskrona 2013-03-26.

Gullstrand Johnny, Erfarenhetshanteringsansvarig vid Markstridsskolan, Enköping 2013-06-06.

Gyhagen Pontus, Utvecklingsofficer vid Markstridsskolan, Kvarn 2013-12-07.

Hansson Per, Tidigare erfarenhetsansvarig vid Regementsstaben Ledningsregementet, Enköping 2013-11-12.

Herre Mikael, Erfarenhetsansvarig vid Luftstridsskolan, Uppsala 2013-12-20.

Jäger Johnny, tidigare erfarenhetshandläggare vid Sambandsbataljonen Ledningsregementet, Enköping 2012-10-21.

Karlsson Torbjörn, Tjänstegrens-företrädare Telekrig vid Ledningsstridsskolan Ledningsregementet, Enköping 2013-10-07.

Ljungberg Joakim, Verksamhetssäkerhetsofficer vid Ledningsregementet, Enköping 2013-09-30.

Magnusson Sverker, Verksamhetssäkerhetschef vid Ledningsregementet, Enköping 2013-09-30.

Marklund Kenth, Controller vid Ledningsregementet, Enköping 2013-09-23.

Ohlsson Thomas, Projektledare vid Sjöstridsskolan, Karlskrona 2013-03-26.

Sjövall Henrik, Ställföreträdande Bataljonchef och erfarenhetshandläggare vid Sambandsbataljonen Ledningsregementet, Enköping 2013-10-21.

Svensson Ulf, Chef Tjänstegrensavdelningen vid Ledningsstridsskolan Ledningsregementet, Enköping 2013-10-14.

Åström Rickard, Ställföreträdande chef vid Insatsstabens
erfarenhetsanalysavdelning Högkvarteret, Stockholm 2013-10-19.

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.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
164 90 Stockholm

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

www.foi.se