



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs	
Kadett Isac Strandhag		OP SA 17–20	
Handledare			
Docent Fredrik Thisner		Antal ord: 11989	
Beteckning		Kurskod	
		1OP415	
<p>FÖRSVARSMAKTENS ERAFRENHETSHANTERING: REDO FÖR SAMVERKAN?</p> <p>ABSTRACT:</p> <p>Due to advances in the conceptual understanding of organisational learning, armed forces tend to establish more permanent systems of formal learning than earlier, enhancing their ability to undergo military change. Striving towards inter-organisational emulation interoperability, meaning that systems are able to interact with each other, has become a necessity. Yet, such a quality is not embedded in the wide variety of theories on the subject, nor explicitly taken into account in the Swedish armed forces Lessons Learned handbook. By examining doctrines of NATO and the Swedish Armed Forces, comparing their approach towards organisational learning capabilities identified by Max Visser, this study aims to describe how the two can be understood as interoperable in the context of Lessons Learned. Additionally, by combining Visser's theory with that of John R. Deni, providing degrees of interoperability efficiency, the study also serves to provide an analytical framework suitable for further evaluation of systems alike. The result shows that the Lessons Learned procedure of the Swedish armed forces can be considered as interchangeable with that of NATO in three out of four dimensions, leaving human resource management and development as room for improvement.</p> <p>Nyckelord: Interoperabilitet, Erfarenhetshantering, Lessons Learned, Försvarsmakten, Nato.</p>			

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING.....	3
1.1	BAKGRUND.....	3
1.2	FORSKNINGSÖVERSIKT.....	4
1.3	PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4	SYFTE & FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.5	CENTRALA BEGREPP.....	9
1.6	AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.7	DISPOSITION.....	10
2	TEORI.....	11
2.1	ORGANISATORISK LÄRANDEKAPACITET.....	11
2.1.1	<i>Handlingsfrihet</i>	12
2.1.2	<i>Öppenhet</i>	12
2.1.3	<i>Kunskapsbehandling</i>	13
2.1.4	<i>Personalhantering</i>	13
2.2	INTEROPERABILITET.....	14
2.3	ANALYTISKT INSTRUMENT & OPERATIONALISERING.....	15
2.3.1	<i>Analysschema organisatorisk lärandekapacitet</i>	15
2.3.2	<i>Operationalisering av interoperabilitetsgrader</i>	16
2.4	TEORIDISKUSSION.....	18
3	METOD.....	19
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	19
3.2	METOD FÖR DATAINSAMLING.....	22
3.3	EMPIRI.....	23
3.3.1	<i>Försvarsmakten</i>	23
3.3.2	<i>Nato</i>	24
3.4	MATERIALDISKUSSION.....	24
3.5	FORSKNINGS- OCH FORSKARETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	25
4	ANALYS.....	26
4.1	ORGANISATORISK LÄRANDEKAPACITET.....	26
4.1.1	<i>D1: Handlingsfrihet</i>	27
4.1.2	<i>D2: Öppenhet</i>	30
4.1.3	<i>D3: Kunskapsbehandling</i>	33
4.1.4	<i>D4: Personalhantering</i>	35
4.2	RESULTATSAMMANSTÄLLNING & INTEROPERABILITETSGRAD.....	37
5	AVSLUTNING.....	39
5.1	SAMMANFATTNING & BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNINGAR.....	39
5.2	DISKUSSION & SLUTSATSER.....	40
5.3	RELEVANS FÖR YRKESUTÖVNING.....	42
5.4	FORTSATT FORSKNING.....	42
	LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....	43

1 Inledning

Denna uppsats senare presenterade syfte och forskningsfrågor behandlar militära organisationers doktrinära interoperabilitet i kontexten av erfarenhetshantering. Studien tar i detta inledande avsnitt ansats i begreppen militär förändring, kunskap och erfarenhet.

1.1 Bakgrund

Den som söker förståelse inom krigsvetenskap kommer, likt Widen och Thunholm belyser i verket *Militära Arbetsmetoder*, snart att komma i kontakt med begreppet doktrin.¹ Doktrinen, vars roll och relevans förvisso är omtvistad, framhålls i *Militärstrategisk doktrin 2016* utgöra ”tydliggjord lära [...] som grundval för handling”.² Denna kan med andra ord förstås som en artefakt med hjälp av vilken tillgänglig kunskap och förståelse kan lagras, delas och därmed skapa förutsättningar för att effektivt applicera och inrikta militära medel. Till följd av krigets komplexitet och oförutsägbarhet, av Clausewitz omnämnt *the fog of war*, samt det faktum att krigföring är en interaktiv aktivitet vars aktörer är dynamiska kan sådan lära förstås som vare sig konstant eller ofelbar.³ Vad som utgör korrekta beslut eller effektiva handlingar är med andra ord föränderligt, varför det kan förstås naturligt att ett kontinuerligt ifrågasättande av rådande förståelser är en av Försvarmakten explicit uttryckt ambition.⁴ I syfte att gynna den förändring som ovan beskrivits vara nödvändig har organisationen etablerat en procedur med hjälp av vilken dess erfarenheter kan omhändertas, ett erfarenhetshanteringssystem. Erfarenhetshantering kan alltså beskrivas som ett verktyg med hjälp av vilket militära ansträngningar bibehålls effektiva för den föränderliga kontext, präglad av krigets inneboende osäkerhet och dynamiska motståndare, i vilken militär verksamhet utövas.⁵

I *Försvarmaktens operativa doktrin* framhålls att det ledningssystem, bestående av bland annat doktriner och metoder, som syftar till att stödja Försvarmaktens operationer ska utformas så

¹ Thunholm Peter, Widén Jerker & Wikström Niklas (red.), *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*, (Malmö: Universus Academic Press), 2018, 15

² Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin: MSD 16*, (Stockholm: Försvarmakten), 2016, 9. Hädanefter benämnd 2016a.

³ Ångström Jan & Widén Jerker, *Contemporary military theory: the dynamics of war*, (Oxon: Routledge), 2015, 19, 174-176

⁴ Försvarmakten, 2016a, 73

⁵ Försvarmakten, *Handbok erfarenhetshantering: H ERF*, (Stockholm: Försvarmakten), 2017, 4, 7, 14

att interoperabilitet med organisationer så som Nato, EU och FN uppnås.⁶ Ambitionen kan förstås vara i linje med försvarspolitisk inriktning 2016–2020 i vilken vikten av internationella samarbeten betonas i kontexten av såväl nationellt försvar som internationella insatser.⁷ Även om så inte explicit uttrycks kan det förstås att erfarenhetshantering, som en integrerad del av operationers genomförande, inbegrips av ovanstående. Trots Försvarsmaktens explicita ambition om ett interoperabelt ledningssystem samt dess fortlöpande utveckling av erfarenhetshantering återfinns i områdets senast publicerade styrdokument inget stöd för att denna förmåga eftersträvas. Handboken i fråga omnämner interoperabilitet två gånger och Nato en gång, dock aldrig i kontexten av att systemsamverkan tagits i åtanke vid dess utformning.⁸

1.2 Forskningsöversikt

Nedan forskningsöversikt belyser delar av den forskning som genomförts inom områden till vilka studien tangerar och som därmed placerar arbetet i ett sammanhang. Avsnittet tar sin början i begreppet militär förändring och belyser aktuella förståelser av hur sådan genereras för att därefter särskilt beröra den väsentliga roll som interoperabilitet visat sig ha i sammanhanget.

Avseende vikten av militär förändringsförmåga och anpassning visar flertalet empiriska studier på en gemensam förståelse, de utgör centrala komponenter för framgång. En av dessa är artikeln *Dumb Donkeys or Cunning Foxes?* i vilken Robert T. Foley genomför en fallstudie av Storbritannien och Tyskland under första världskriget. Författaren påvisar hur skiljaktigheter i dess förändringsprocesser hade långtgående konsekvenser för konflikternas utfall. Tysklands förändringsprocess, vilken av Foley beskrivs som formell, tillät organisationen att systematiskt insamla och överföra erfarenheter från stridande enheter till centraliserade funktioner för att därefter åter spridas till organisationens lägre skikt. Storbritannien, vilka applicerade en informell lärandeprocess med färre strukturerade kanaler för insamling och kunskapsöverföring, förlitade sig istället på tillfällighet, personligt initiativtagande och informella nätverk. Författaren undersökte också de bakomliggande faktorer vilka genererade de särskiljande lärandeprocesserna och argumenterar för att dess huvudsakliga orsak utgörs av olikheter i organisatorisk kultur.⁹

⁶ Försvarsmakten, *Operativ doktrin 2014: OPD*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2014, 23

⁷ Prop. 2014/15:109, Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020, 47, 56

⁸ Försvarsmakten, 2017, 24, 45, 58-59

⁹ Foley T. Robert. Dumb donkeys or cunning foxes? Learning in the British and German armies during the Great War. *International Affairs*. Vol. 90, No.2, 2014: 279-282

Forskning inom området har även berört modernare konflikter och konflikttyper. Theo Farrell, som i *Improving in War* genomför en fallstudie av brittiska insatser i Afghanistan, argumenterar för att militär förändring kan kategoriseras utifrån begreppen *Innovation* och *Adaptation*. *Innovation*, vars drivkraft utgörs av visionära ledare, avser större förändringar som automatiskt leder till institutionaliserande och doktrinära reformer. Aktivitetens processriktning benämns *top-down* och kan liknas vid Foleys informella lärandeprocess. *Adaptation*, vars processriktning benämns *bottom-up*, åsyftar istället mindre förändringar i kontexten av taktik, teknik och metoder drivna av stridande enheter.¹⁰ Förståelsen överensstämmer med Foleys formella lärandeprocess avseende drivkraft men skiljer sig från densamma då Farrell inte belyser kunskapens organisatoriska omsättning som väsentlig. Författarnas förståelse skiljer sig också i att Farrell framhåller adaptation som den mest centrala förändringsformen för framgång i aktuella konflikter medan Foley inte värderar dess relevans i relation till varandra.¹¹ Farrell menar vidare att militära organisationer på grund av rationalitet har en naturlig fallenhet för att identifiera förändringsbehov och vidta åtgärder men att dess inbyggda rutinbundenhet utgör ett hinder i hur förändringsbehovet förstås och åtgärdas. För att motverka att de därmed exploaterar etablerade tillvägagångssätt på bekostnad av nyskapade förståelser förespråkar författaren tre egenskaper: ett dåligt organisatoriskt minne, decentraliserad ledning och kontinuerligt personalutbyte.¹²

Utifrån ett upprepande av Farrells fallstudie argumenterar Sergio Catignani för att ovan förklaringsmodell är bristfällig. Catignani hävdar att Farrells analys berör en för hög ledningsnivå vilket resulterar i att dess slutsatser om adaptationen som framgångsfaktor för vinst är felaktig. Den upprepade analysen visar på att adaptationen, till följd av en avsaknad process inom vilken erfarenheter tilläts omsättas till organisatorisk kunskap, hade ringa effekt för utfallet. Bristen på sådan horisontell överspridning resulterade i att viktiga erfarenheter blev tvungna att läras om, *Organisational forgetting*. Författaren argumenterar av denna anledning för att adaptationen är effektiv först då den omsätts till organisatorisk kunskap, en övergång benämnd *Avancerad Adaptation* vars genomförande beskrivs förutsätta den formella lärandeprocessen.¹³

¹⁰ Farrell Theo. *Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006–2009*. *The Journal of Strategic Studies*. Vol. 33, No.4, 2010: 567-573

¹¹ Farrell, 2010, 567-569; Foley, 2014, 280-281

¹² Farrell, 2010, 570-573, 591

¹³ Catignani Sergio. 'Getting COIN' at the Tactical Level in Afghanistan: Reassessing Counter-Insurgency Adaptation in the British Army. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 35, No.4, 2012: 513-515, 535-537

Författarna Harkness och Hunzeker prövar Farrells teori mot ytterligare ett fall i syfte att utreda dess generaliserbarhet och förklaringsvärde. Fallet utgörs av Storbritanniens insats i Sydkamerun i vilken de organisatoriska förutsättningarna överensstämmer med teorins hävdade förklaringsområde. Studiens genomförande visar trots detta på att adaptation uteblev, varför teorins förklaringsvärde anses bristfälligt. Harkness och Hunzeker argumenterar av denna anledning för att teorin måste kompletteras med de två framgångsmekanismerna *feedback-loops* och *supportive leadership*. Med *feedback-loops* menas att förändringsbehov måste kommuniceras till resterande organisation i syfte att skapa förståelse medan det stödjande ledarskapet syftar till att beskydda de individer som testat nya saker på bekostnad av risken för misslyckande. Författarna menar dessutom att Farrell felaktigt bortser från påverkan av politiska styrningar och intressen vilka de framhåller som särskilt avgörande förutsättningar för adaptationen.¹⁴

Tom Dyson, forskare vid University of London, menar i *The military as a learning organisation* att teknologiska och konceptuella framsteg har förbättrat förutsättningarna för militär förändring, med vilket densamma inbegriper både adaptation och innovation. De teknologiska framstegen påstås förbättra möjligheterna för lagring, överföring och bearbetning av data medan den utvecklade konceptuella förståelsen, bland annat bestående av ovan redogjord forskning, underlättar institutionaliserande av de mekanismer som gynnar processen. Dyson menar att dessa framsteg resulterat i att militära organisationer sedan 1990-talets början övergått till permanenta system för utveckling, formella erfarenhetshanteringssystem vars funktion sträcker sig utöver aktuell konflikt.¹⁵ Författaren konstruerar ett idealfall av vad som utgör en lärande organisation. Förklaringsmodellen är avgränsad till att belysa vilka inomorganisatoriska faktorer som påverkar förändringsförmågan medan den exkluderar externa faktorer så som den politiska dimensionen identifierad av Harkness och Hunzeker. Dyson belyser dessutom att nationer, trots en växande förståelse inom området, tenderar att etablera erfarenhetshanteringssystem som skiljer sig åt och att vidare forskningen därmed bör tillägnas mellanorganisatoriskt lärande. Detta i syfte att skapa kompatibla system mellan vilka erfarenheter och lärdomar kan delas.¹⁶

¹⁴ Harkness A. Kristen & Hunzeker Michael. Military Maladaptation: Counterinsurgency and the Politics of Failure. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 38, No.6, 2015: 777-779, 797

¹⁵ Dyson Tom. The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned. *Defence Studies*. Vol. 19, No.2, 2019: 107-111

¹⁶ Ibid., 107-111

Forskarna Zahra A. Shaker & George Gerard, vilka även de tillför en förklaringsmodell av lärande organisationer, delar Dysons förståelse för vikten av mellanorganisatoriskt lärande. Shaker & Gerard menar att en extern part som tillåts överföra kunskap och erfarenhet insamlad ur ett avvikande perspektiv förbättrar förutsättningarna för förändring genom att vidga det tillgängliga synfältet.¹⁷ Denna mellanorganisatoriska överspridning grundad i samarbete och partnerskap beskrivs av ytterligare en forskare, David J. Teece, förutsätta att en liknande förståelse för lärandekapacitet föreligger.¹⁸ Militär förändring gynnas med andra ord av samverkan mellan erfarenhetshanteringsystem, en samverkan vars förutsättningar kan beskrivas med hjälp av begreppet interoperabilitet: ”förmågan hos system, organisationer eller verksamhetsprocesser att fungera tillsammans [...] genom att överenskomna regler följs”.¹⁹

Implementeringen av denna interoperabilitet visar sig även i en studie av Florian Ciocan, *Perspectives on interoperability integration*, utgöra en central funktion för samverkan både inom och mellan organisationer. Trots detta visar författaren på att egenskapen tenderar att bli förbisedd till följd av otillräcklig standardisering. Ciocan menar att integrerad erfarenhetshantering är ett sätt genom vilket interoperabilitet kan skapas men bortser från det motsatta förhållandet, hur interoperabilitet kan stödja erfarenhetshanteringsprocessen.²⁰ Vidare framgår i Michael Codners verk *Hanging together* att de två faktorer som huvudsakligen påverkar förmågan av interoperabilitet utgörs av kultur och doktrin. Medan kulturell interoperabilitet exempelvis avser minimering av språkliga barriärer så menas med doktrinär interoperabilitet att de fundamentala principer genom vilka de militära styrkorna inriktar sin verksamhet vilar på motsvarande grund, standardisering.²¹

¹⁷ Shaker A. Zahra & Gerard George. Absorbative Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*. Vol. 27, No.2, 2002: 189-193

¹⁸ Teece J. David. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No.7, 1997: 520

¹⁹ Försvarsmakten, *Handbok nomenklatur ledning: H Nomen Led 2016*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2016, 38. Hädanefter benämnd 2016b.

²⁰ Ciocan Florian. Perspectives on interoperability integration within Nato defense planning process. *Journal of defence resources management*. Vol. 2, No.2, 2011: 53-55

²¹ Codner Michael, *Hanging together: interoperability within the alliance and with coalition partners in an era of technological innovation*, (London: Royal United Services Institute for Defence Studies), 2003, 3, 13, 32-33

1.3 Problemformulering

Trots att såväl militär förändring som erfarenhetshantering och interoperabilitet är ämnen tillägnade omfattande studier så återstår behov av vidare förståelse och teoretisering. Ett av dessa områden poängteras av såväl Dyson som Catignani vilka identifierar behovet av empiriska undersökningar riktade mot skapandet av förutsättningar för mellanorganisatoriskt lärande.²² Ett första steg i linje med en sådan ambition utgörs av att undersöka hur redan existerande erfarenhetshanteringssystem har förutsättningar för att samverka med varandra, dess interoperabilitet. Bristen på ett analytiskt ramverk med hjälp av vilket sådan undersökning är möjlig utgör denna studies inomvetenskapliga problem.

Ovan identifierad forskningslucka utgör en möjlig orsak till den diskrepans som råder mellan Försvarens uttryckta ambition om interoperabilitet och avsaknaden av tydliga åtgärder för att i dess erfarenhetshandbok erhålla sådan förmåga. En bristande insikt i hur Försvarens erfarenhetshanteringssystem kan förstås som överensstämmande med Natos motsvarighet riskerar att resultera i en övertro till organisationens samverkansförutsättningar och utgör studiens utomvetenskapliga problemområde. Att bidra till ytterligare förståelse för såväl den utomvetenskapliga som den inomvetenskapliga kunskapslucka som ovan beskrivits utgör grund för det syfte och de frågeställningar som presenteras nedan.

1.4 Syfte & Frågeställning

Denna studie syftar till att undersöka hur Försvarens system för erfarenhetshantering kan förstås som interoperabelt med Natos motsvarighet, *Nato Lessons Learned procedure*. Med utgångspunkt i detta syfte har två frågeställningar konstruerats:

- *Vilka likheter och skillnader kan utifrån ett teoretiskt ramverk av organisatorisk lärandekapacitet identifieras mellan Försvarens system för erfarenhetshantering och Natos Lessons Learned procedure?*
- *Hur kan Försvarens system för erfarenhetshantering utifrån dessa likheter och skillnader förstås som interoperabelt med Natos Lessons Learned procedure?*

²² Dyson, 2019, 124; Catignani, 2012, 537

1.5 Centrala Begrepp

Nedan redogörs för innebörden av studiens särskilt centrala och återkommande begrepp.

Interoperabilitet: Interoperabilitet definieras i enlighet med Försvarmakten som ”förmågan hos system, organisationer eller verksamhetsprocesser att fungera tillsammans [...] genom att överenskomna regler följs”.²³ Förståelsen anses överensstämma med Natos vars definition lyder “The ability to act together coherently, effectively and efficiently to achieve Allied tactical, operational and strategic objectives”.²⁴ I likhet med tidigare redogjord forskning förstås förmågan som beroende av parternas likheter och skillnader, i huvudsak avseende aspekterna kultur och doktrin. Medan den kulturella interoperabiliteten exempelvis avser språkliga barriärer så belyser den doktrinära interoperabiliteten den omfattning som föreskrivande av metoder och procedurer är desamma.

Erfarenhetshantering: Med erfarenhetshantering avses i enlighet med Försvarmakten den institutionaliserade process utifrån vilken en organisation omhändertar de erfarenheter som organisationens medlemmar tillgodogör sig i verksamhetens utövande. Definitionen överensstämmer med vad som av Nato benämns *Lessons Learned procedure*.²⁵ Begreppet förstås också som synonymt med organisatorisk lärande vilket avser organisationers förmåga att identifiera och åtgärda områden inom vilka det förväntade utfallet skiljer sig från det faktiska utfallet i någon mening. Resultatet av sådant lärande innefattar institutionaliserad förändring i form av innovation eller avancerad adaptation men bortser från temporära och lokala förändringar som inte övergår till organisationsgemensam kunskap och förståelse.²⁶

Organisatorisk lärandekapacitet: Med organisatorisk lärandekapacitet avses slutligen de särskiljande förmågor eller förhållningssätt som påverkar organisationens förutsättningar att bedriva ovan redogjord erfarenhetshantering. Lärandekapaciteterna består i denna studie av fyra dimensioner presenterade i nästkommande kapitel.

²³ Försvarmakten, 2016b, 38

²⁴ Nato, *Allied joint publication-01 (AJP-01)*, Edition E, version 1 (Bryssel: Nato Standardization office), 2017, 1-2, Lex-5

²⁵ Nato, *The NATO Lessons Learned Handbook*, 3. uppl., (Lissabon: NATO JALLC), 2016, 1-2; Försvarmakten, 2017, 14

²⁶ Visser Max. Organizational learning capability and battlefield performance: The British army in World War II. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 24, No. 4, 2016: 574-575

1.6 Avgränsningar

I studien sker två huvudsakliga avgränsningar. Den första utgörs av att studien inte ämnar besvara huruvida aktörernas system för erfarenhetshantering i sin enskildhet kan anses lämpliga eller effektiva. Istället är det systemens likheter och skillnader, vilka enligt uppsatsens antagna definition förstås som representativa för dess interoperabilitet, som utgör dess centrala tema.

Nästa avgränsning resulterar ur att studiens material är bestående av doktriner. Då dessa utgör normativa dokument vilka inte nödvändigtvis representerar organisationernas faktiska erfarenhetshantering och lärande är studiens resultat avgränsade till att beskriva endast organisationernas doktrinära interoperabilitet. Med andra ord kan dess samverkansförutsättningar inte per automatik förstås som goda trots att studiens utfall antyder att sådana förutsättningar föreligger. Avgränsningen sker i syfte att exkludera personalens påverkan och därmed isolerar återfunna brister till att utgöra områden vilka kan åtgärdas doktrinärt. Att studera interoperabilitet med stöd i exempelvis intervjuer av faktiska samverkansfall hade, likt betonas i förslag till fortsatt forskning, istället varit av relevans för att undersöka den omfattning som doktrinerna är representativ för verkligheten.

1.7 Disposition

I uppsatsens första kapitel, *Inledning*, sker en redogörelse för det berörda problemområdet, uppsatsens syfte och forskningsfrågor, centrala begrepp samt den tidigare forskning som berör och angränsar till studiens genomförande. Kapitel två, *Teori*, behandlas sedan de teoretiska ramverk som ligger till grund för utformandet av studiens analysverktyg. I kapitel tre, *Metod*, behandlas uppsatsens forskningsdesign, metod för datainsamling samt en introduktion till det empiriska material som innefattas av analysen. Kapitel fyra, *Analys*, består av analysens genomförande samt den resultatsammanställning som i kapitel fem, *Avslutning*, åtföljs av sammanfattning, slutsatser och diskussion.

2 Teori

Nedan redogörs för de två teorier som ligger till grund för studiens genomförande. Den inledande teorin tillförs av professor Max Visser och behandlar organisatoriska lärandekapaciteter. Teorin belyser de aspekter av en organisation som utifrån rådande forskningsläge förstås vara särskilt centrala för den militära förändringsprocessen. Den andra teorin tillförs av professor John R. Deni och tillhandahåller istället kategorier utifrån vilka den interoperabilitet som avses undersökas kan klassificeras. Den teoretiska redogörelsen åtföljs av uppsatsens teoridiskussion och presentation av analysverktyg.

2.1 Organisatorisk lärandekapacitet

Den första teorin som appliceras i uppsatsen grundar sig i Vissers artikel *Organizational learning capability and battlefield performance*. Efter att ha belyst vikten av organisatorisk förändring i allmänhet tillhandahåller författaren en förklaringsmodell avsedd att appliceras på statliga och ickekommersiella organisationer varav militära sådana ägnas särskild tyngdpunkt. Visser menar att en förändringsprocess kan beskrivas som bestående av två delprocesser benämnda *Error detection* och *Error correction*. Med *Error* avses en diskrepans mellan organisationens föreställning om vad som är rätt eller effektivt, i militära kontexten institutionaliserat i doktrinära handlingar, och det som genom verksamhetens utövande visar sig vara lämpligt eller framgångsbringande; individuella eller gemensamma erfarenheter.²⁷ Begreppet *Error* kan därmed förstås som avvikelser av såväl positiva som negativa utfall, en förståelse som inryms i Försvarmakten definition av erfarenheter.²⁸ Författaren presenterar fyra dimensioner av organisatoriska karaktäristika genom vilka en effektiv erfarenhetshanteringsprocess till stöd för militär förändring möjliggörs. Dimensionerna är konstruerade utefter en sammanställning av vad flertalet tidigare forskare framhåller som centralt och är vidare nedbrutna ett antal subdimensioner genom vilka dess generella mening kontextualiseras.²⁹ Nedan följer en redogörelse för respektive dimension.

²⁷ Visser, 2016, 574-575

²⁸ Försvarmakten, 2017, 12, 15

²⁹ Visser, 2016, 575-577

2.1.1 Handlingsfrihet

Denna första dimension benämns handlingsfrihet (eng. degree of empowerment, författarens översättning) och belyser huvudsakligen den grad till vilken ansvar för beslutsfattande är centraliserat eller decentraliserat. Visser menar att en decentralisering av ansvar för beslutsfattande resulterar i en ökad sannolikhet för att etablerade handlingsmönster bryts vartefter en avvikelse mellan föreskriven och effektiv handling kan identifieras. Författaren menar att handlingsfriheten kan bedömas utifrån följande subdimensioner:

- Den omfattning som chefer och soldater långt ut i organisationen ges möjlighet för självständigt beslutsfattande, problemlösande och initiativtagande;
- Den omfattning som personer i ledande befattningar är öppna för nya idéer och initiativ genererade av underställda samt;
- Den omfattning som ledare har en möjliggörande och motiverande snarare än en styrande och kontrollerande attityd avseende verksamhetens genomförande.³⁰

2.1.2 Öppenhet

Denna dimension berör istället huruvida organisationens lärandeklimat är öppet och mottagligt för de avvikelser som med stöd av föregående dimension har genererats (eng. degree of error openness, författarens översättning). Öppenhet och tolerans anses öka sannolikheten för att avvikelser lyfts fram, vilket utgör en förutsättning för nästkommande dimensioner. Dimensionen framhålls bestå av följande subdimensioner:

- Den omfattning som avvikelser erkänns och lyfts fram istället för att nekas och undan gömmas;
- Den omfattning som avvikelser, då de väl lyfts fram, betraktas som tillfälle för reflektion och undersökning istället för bestraffning;
- Den omfattning som chefer och dess underställda litar på varandra samt;
- Den omfattning som etablerade tillvägagångssätt utvärderas och utmanas.³¹

³⁰ Visser, 2016, 575-576

³¹ Ibid., 576-577

2.1.3 Kunskapsbehandling

Vissers tredje dimension belyser huruvida den kunskap som med stöd av ovanstående steg har lyfts fram ges förutsättningar för att behandlas och omsätts av organisationen (eng. knowledge conversion, författarens översättning). Visser argumenterar för att identifierade lärdomar som med stöd av organisationen översätts, lagras och distribueras har bättre förutsättningar för nå ett större antal berörda parter och därmed utgöra ett effektivare underlag för förändring. Förmågan beskrivs som beroende av följande subdimensioner:

- Den omfattning som organisationen tillhandahåller system för insamling, sammanställning och implementering av kunskap samt;
- Den omfattning som organisationen genom såväl formella som informella nätverk bereder förutsättningar under vilka erfarenheter kan överföras.³²

2.1.4 Personalhantering

Den fjärde och sista dimensionen berör hur organisationen hanterar och utvecklar sin personal, av författaren benämnt *human resource management and development*. Visser argumenterar här för att lämpligt personalurval, kontinuerlig utbildning och övning samt motiverade medarbetare resulterar i att beslutsfattande kan delegeras till de enheter i vilka erfarenheterna är mest sannolika att identifieras. Detta för åter resonemanget till Vissers första dimension av handlingsfrihet, varför författaren menar att dimensionerna bildar ett system av faktorer varav samtliga utgör avgörande komponenter. Dimensionen består av tre subdimensioner:

- Den omfattning som organisationen värderar utbildning och övning av sin personal;
- Den omfattning som organisationen skapar tillfällen för grupputveckling och därmed genererar en intern sammanhållning samt;
- Den omfattning som organisationen tillhandahåller en god balans mellan utmaning och stöd eller resurser för dess personal.³³

³² Visser, 2016, 577

³³ Ibid., 577

2.2 Interoperabilitet

Vad avser den begreppsliga innebörden av interoperabilitet råder inom vare sig vetenskap eller militära organisationer någon konsensus. Förmågan kan, med stöd i den definition som häri antagits, förstås som en kvalitet återfunnen mellan två eller flera parter som gemensamt deltar i en aktivitet och måste således beskrivas i relation till en annan part.

John R. Deni argumenterar för att interoperabilitetsbegreppet kan förstås ur tre dimensioner. Den första utgörs av hierarkiska nivåer kategoriserade som *strategisk nivå*, *operativ nivå* och *taktisk nivå*. Strategisk interoperabilitet innebär att aktörerna har en gemensam världssyn samt likartade värderingar och intressen, något som framförallt berör den politiska och i vissa fall den militärstrategiska instansen. Den operativa nivån berör istället två eller flera parter förmåga att genomföra verksamhet tillsammans och beror bland annat på utformningen av hierarkiska strukturer. Den sista nivån, taktisk interoperabilitet, omfattar enligt Deni praktikaliteter så som kaliber för vapensystem eller elektrisk spänning för sambandssystem.³⁴ Trots att erfarenhetshantering kan beskrivas som en aktivitet vars utförande till del sker på den taktiska nivån så utgör förmågan till mellanorganisatorisk erfarenhetshantering enligt Denis definition ett fall av operativ interoperabilitet.

Nästa dimension utgörs av interoperabilitetens omfattning. Deni benämner dimensionen *effectiveness* och tillskriver denna en tregradig skala. Det första steget, i vilket systemen är kompatibla (eng. *compatible*, författarens översättning), innebär att produkterna, tjänsterna eller, som i fallet av denna studie, procedurerna, är lika i den grad att appliceringen av den ena inte har en direkt negativ effekt för utfallet av den andra då de används simultant. Nästa nivå utgörs av att procedurerna är utbytbara (eng. *interchangeable*, författarens översättning) vars innebörd istället är att systemen kan ersättas med varandra utan att verksamheten påverkas i en negativ bemärkelse. Det sista steget utgörs av system som är identiska (eng. *identical*, författarens översättning). För denna klassificering krävs, liksom benämningen antyder, att systemen är identiska.³⁵ Denna dimension av interoperabilitetens klassificering är vad som ämnar utgöra teorins huvudsakliga bidrag till studien och ägnas vidare operationalisering i nästkommande avsnitt.

³⁴ Deni R. John. Maintaining Transatlantic strategic, operational and tactical interoperability in an era of austerity. *International Affairs*. Vol. 90, No.3, 2014: 585

³⁵Ibid., 586

Den sista dimensionen utgörs av att interoperabilitet också kan förstås som kontextspecifik. Med detta menas att organisationen inte nödvändigtvis måste vara interoperabel i sin helhet utan att densamma kan beskrivas som sådan i en eller flera särskilda och specifika avseenden. Kontexter inom vilka begreppet ofta framhålls som särskilt centralt utgörs av kommunikation och logistik.³⁶ I denna uppsats utgörs kontexten, liksom inbegripet av dess syfte och frågeställning, av erfarenhetshandling och de styrande dokument enligt vilka denna process sker.

2.3 Analytiskt instrument & operationalisering

Detta avsnitt består av en redogörelse för det analytiska instrumentet, innefattande två analys-scheman, som ligger till grund för teoriernas applicering mot empirin och vidare möjliggör besvarandet av uppsatsens frågeställningar. Det första analys-schemat extraheras ur Vissers teori och består av en sammanställning av de kapaciteter som enligt författaren genererar den eftersträvade förmågan till militär förändring. Det andra analys-schemat resulterar ur en operationalisering i vilken de interoperabilitetsgrader tillförda av Denis teori tillskrivs uppfyllnadskriterier. Vidare beskrivning av instrumentets applicering mot det empiriska materialet samt instrumentets inverkan på studiens validitet och reliabilitet återfinns i nästkommande kapitel.

2.3.1 Analys-schema organisatorisk lärandekapacitet

Då de dimensioner av lärandekapacitet som utgör grund för Vissers teori även innefattar ett antal subdimensioner kan teorin beskrivas som redan operationaliserad. I syfte att öka uppsatsens validitet sker ingen vidare operationalisering av dessa, varför subdimensionerna också utgör indikatorer för studiens datainsamling.

³⁶ Deni, 2014, 586

Dimension	Subdimension/Indikator
D1. Handlingsfrihet	D1.a: Chefer och soldater långt ut i organisationen ges utrymme för självständigt beslutsfattande, problemlösande och initiativtagande.
	D1.b: Medarbetare i ledande befattningar är öppna för nya idéer och initiativ genererade av underställda.
	D1.c: Ledare har en möjliggörande och motiverande snarare än en styrande och kontrollerande attityd avseende verksamhetens genomförande.
D2. Öppenhet	D2.a: Avvikelse erkänns och lyfts fram istället för att nekas och undan gömmas.
	D2.b: Avvikelse betraktas, då de väl lyfts fram, som tillfälle för reflektion och undersökning istället för bestraffning.
	D2.c: Förhållandet mellan chefer och underställda präglas av tillit.
	D2.d: Etablerade förståelser utvärderas och utmanas systematiskt.
D3. Kunskapsbehandling	D3.a: Organisationen tillhandahåller system för insamling och sammanställning av kunskap.
	D3.b: Organisationen bereder, genom sammankomster samt formella och informella nätverk, förutsättningar under vilka erfarenheter kan överföras.
D4. Personalhantering	D4.a: Organisationen lägger vikt vid personalurval samt tillfällen för utbildning och övning av denna personal.
	D4.b: Organisationen skapar tillfällen för grupputveckling och därigenom intern sammanhållning.
	D4.c: Organisationen tillhandahåller en god balans mellan utmaning och stöd eller resurser för dess personal.

Tabell 1: Sammanställning av analyschema extraherat ur Vissers lärandekapaciteter.

2.3.2 Operationalisering av interoperabilitetsgrader

I nedan operationalisering kontextualiseras de interoperabilitetsgrader som extraherats ur Denis teori. Detta sker i syfte att erhålla indikatorer i form av kriterier utefter vilka likheter och skillnader resulterade ur föregående analyschema kan översättas till en grad av interoperabilitet.

Identiska: Denna nivå kommer att inkluderas av studien trots det att analysenheterna inte i sin helhet är identiska. En dimension kan i denna uppsats förstås som identisk endast då den ena organisationen hänvisar till den andra i samtliga av dimensionens indikatorer.

Utbytbara: Interoperabilitetsgraden innebär att det ena systemet ska kunna bytas ut mot det andra utan att verksamhetens effekt påverkas i negativ bemärkelse. Av denna anledning har kravet för dess uppfyllnad bestämts till att samtliga indikatorer inom den analyserade dimensionen måste överensstämma organisationerna emellan.

Kompatibla: Kompatibla system förstås i uppsatsen vara de som i majoriteten av dimensionens indikatorer överensstämmer och inte innefattar några direkta motsägelser. Detta med stöd av att de under dessa förhållanden inte anses bidra till en destruktiv interferens.

Ej interoperabla: Då teorin beskriver system som är interoperabla innefattar den inte någon beskrivning för de system som inte når upp till kraven för dess lägsta nivå. I syfte att möjliggöra beskrivningen av ett sådant utfall tillskrivs en fjärde kategori, *Ej interoperabla* system. Ej interoperabla anses system vara då de inte når upp till teorins i övrigt lägsta grad, *kompatibla*, och med andra ord öppet kommer i konflikt med varandra då de nyttjas simultant. Detta anses de göra då processerna skiljer sig i fler än hälften av dimensionernas indikatorer.

Interoperabilitetsgrad	Kriterier för klassificering av interoperabilitetsgrad
Identiska	Det ena systemet är konstruerat med hänvisning till det andra.
Utbytbara	Systemen överensstämmer i samtliga av dimensionens operationaliserande indikatorer.
Kompatibla	Systemen överensstämmer i majoriteten av dimensionens operationaliserade indikatorer samt innefattar inga motsägelser.
Ej interoperabla	Systemen skiljer sig i fler än majoriteten av dimensionens operationaliserade indikatorer.

Tabell 2: Sammanställning av interoperabilitetsgrader och dess respektive uppfyllnadskriterier.

2.4 Teoridiskussion

Då litteraturen inom organisatoriskt lärande är omfattande har flertalet teorier övervägts för studiens genomförande. I detta avsnitt sker en diskussion rörande uppsatsens teoretiska urval.

Appliceringen av Vissers teori motiveras, förutom det att den utgör ett relativt samtida bidrag till vetenskapen, ur fyra huvudsakliga aspekter. För det första anses teorin lämplig då Visser till skillnad från exempelvis Shaker & Gerard, behandlade i forskningsöversikten, belyser kontexten av just statliga eller icke vinstdrivande organisationer, varav militära sådana särskilt poängteras. Teorins andra styrka utgörs av att den grundar sig i en sammanställning av flertalet tidigare studier vilket innebär att dess förklaringsmodell är resulterande ur en kumulativ process och en form av teoretisk triangulering. Detta stärker förståelsen för att teorin belyser de aspekter som är väsentliga för studiens genomförande vilket vidare bidrar till en stärkt validitet.³⁷ Teorins tredje styrka är att denna inte avgränsar sig organisatorisk förändring i endast en särskild konflikttyp. Detta till skillnad från exempelvis Dyson vars modell, ämnad att förklara förändring i den specifika kontexten av en aktiv konflikt, utgör ett alternativt ramverk även detta diskuteras i forskningsöversikten. Det fjärde och avslutande motivet utgörs av att vald teori innefattar en sådan nedbrytning av dess dimensioner att ytterligare operationalisering inte anses nödvändigt. Denna styrka, vidare diskuterat i nästkommande kapitel, resulterar i en stärkt resonemangs- och begreppsvaliditet.³⁸

Applicering av uppsatsens sekundära teori, tillförd av John R. Deni, grundar sig i dess för studien väl lämpade definition av interoperabilitet. Definitionen överensstämmer med Försvarsmaktens vilket innebär att den uttryckta ambition som ligger till grund för studiens utomvetenskapliga problem också är det som studien med stöd av teorin lyckas undersöka. Vidare anses teorin lämplig då en av dess dimensioner, *effectiveness*, möjliggör en nivåskattning utan ett behov av omfattande operationalisering.³⁹

³⁷ Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Towns Ann & Wängerud Lena, *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 5. uppl., (Stockholm: Wolters Kluwer), 2017, 61-62

³⁸ Ibid., 56-57

³⁹ Ibid., 145-146

3 Metod

Detta metodkapitel består av de avsnitt som tillsammans beskriver studiens genomförande. Inledningsvis sker en presentation av studiens forskningsdesign följt av den metodbeskrivning som särskilt belyser studiens insamling av data. Avslutningsvis introduceras och diskuteras studiens empiri samt forsknings- och forskareiska övertväganden. I redogörelsen diskuteras också de metodologiska valens konsekvenser för studiens validitet och reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Nedan forskningsdesign syftar till att beskriva hur uppsatsens och dess jämförelse har utformats för att på lämpligt sätt besvara de frågor som tidigare presenterats. Förutom att tydliggöra studiens genomförande har utformningen långtgående konsekvenser för huruvida det som avses undersökas överensstämmer med vad som faktiskt undersöks, uppsatsens resultatvaliditet.⁴⁰

Genomförandet av denna studie är bestående av två faser. Den inledande fasen är en jämförelse mellan Försvarmaktens och Natos förhållningssätt till Vissers organisatoriska lärandekapaciteter medan nästkommande fas är en klassificering i vilken identifierade likheter och skillnader översätts till en grad av interoperabilitet. Studien kan förstås som teorikonsumerande i den mening att den teoretiska konstruktionen utgör ett verktyg med hjälp av vilket en väl specificerad kontext tillåts undersökas, i detta fall interoperabiliteten mellan Försvarmakten och Nato.⁴¹ Uppsatsen har således en deduktiv ansats i vilken empirin förstås utifrån den generella kunskapen tillförd av teorin.⁴² Studien är samtidigt i huvudsak beskrivande då den inte har några förklarande ambitioner avseende kausala samband utan istället ämnar skapa förståelse genom en klassificering av verkligheten.⁴³

Interoperabilitetsgraden mellan system, procedurer eller organisationer i samverkan är enligt antagen definition beroende av den omfattning som parterna kan förstås som lika. Dessa likheter kan avse olika aspekter varav endast de doktrinära, i enlighet med studiens empiriska avgränsningar, kommer att behandlas i denna uppsats. De områden inom vilka likheter är bi-

⁴⁰ Esaiasson et. al., 2017, 59, 87

⁴¹ Ibid., 42, 89

⁴² Johannessen Asbjørn & Tufte Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (Malmö: Liber), 2003, 28-29; Esaiasson et al., 2017, 35

⁴³ Esaiasson et. al., 36-37, 136

dragande till interoperabiliteten är vidare beroende av den kontext i vilken förmågan eftersträvas och kräver således särskilt utvalda jämförelsepunkter.⁴⁴ I studiens kontext av erfarenhetshandling förstås Vissers teoretiska konstruktion av lärandekapaciteter, vars styrkor tidigare diskuterats, utgöra lämpliga sådana då dess definition av erfarenhetshandling överensstämmer med Försvarens. Med stöd av ovan redogörelse förstås studiens operationella indikatorer vara representativa för det som avses undersökas, resulterande i en starkt begreppsvaliditet.⁴⁵

Då Vissers teori redan i sitt ursprungliga format innefattar indikatorer i form av dess nedbrutna subdimensioner sker ingen vidare operationalisering av denna. Detta metodologiska val av att applicera operationella indikatorer vilka redan i tidigare forskning visat sig gynnsamma utgör ytterligare en åtgärd för att stärka begreppsvaliditeten.⁴⁶ En potentiell konsekvens av detta val utgörs av att datainsamlingen, i de fall då indikatorerna är oprecisa, ges ett så brett utrymme för tolkning att osystematiska fel riskerar att uppstå och att reliabiliteten därmed försämras.⁴⁷ Med andra ord kan ställningstagandet kring vidare operationalisering förstås som en avvägning mellan reliabilitet och validitet. Då indikatorerna visat sig tillfredsställande i sin precision anses sådan risk inte utgöra någon omfattande begränsning, varför inte heller reliabiliteten förstås vara bristande. Ovan resonemang utgör grund för analysens inledande fas ämnad att besvara den första av två frågeställningar:

- *Vilka likheter och skillnader kan utifrån ett teoretiskt ramverk av organisatorisk lärandekapacitet identifieras mellan Försvarens system för erfarenhetshandling och Natos Lessons Learned process?*

Efter det att organisationernas likheter och skillnader i förhållningssätt till organisatorisk lärandekapacitet är kartlagda möjliggörs, med stöd av uppsatsens sekundära teori, besvarandet av studiens andra frågeställning:

- *Hur kan Försvarens system för erfarenhetshandling utifrån dessa likheter och skillnader förstås som interoperabelt med Natos Lessons Learned procedure?*

⁴⁴ Esaiasson et. al., 2017, 136-137

⁴⁵ Ibid., 58-60

⁴⁶ Ibid., 61

⁴⁷ Ibid., 65

Den sekundära teorin, hämtad av Deni, tillför alltså det ramverk utifrån vilken analysens utfall kan nivåskattas och därmed bidra till nyanserade slutsatser.⁴⁸ Teorin innefattar i sitt grundutförande tre grader av interoperabilitet vilka särskiljs genom den omfattning som systemen i samverkan påverkar, eller inte påverkar, resultatet och kvalitén av den aktivitet som systemen stödjer. I syfte att öka studiens transparens samt minimera risken för systematiska fel och därmed erhålla en högre validitet har graderna genom en operationalisering tillförts ömsesidigt uteslutande uppfyllnadskriterier kontextualiserade för studiens kontext och applicering i kombination med lärandekapaciteter.⁴⁹ Dessutom har en fjärde interoperabilitetsgrad, ej interoperabla system, tillförts i syfte att erhålla ett uttömmande urval av variabelvärden.⁵⁰

Sammanfattningsvis kan analysens praktiska genomförande beskrivas enligt följande. Inledningsvis sker i avsnitt 4.1 en analys av hur respektive organisation förhåller sig till indikatorerna tillförda av Vissers teori. Analysen innefattar också en jämförelse av organisationernas förhållningssätt till indikatorerna. I jämförelsen kan organisationerna förhållningssätt för varje indikator förstås som lika, skiljande eller, då stöd för en indikator inte återfinns hos minst en av analysenheterna, obehandlade. Förhållningssätten sammanställs i en tabell under avsnitt 4.2 och utgör grund för analysens andra fas. I denna sker, med stöd av Deni's operationaliserade teori, en översättning från likheter och skillnader till grad av interoperabilitet, även de presenteras i tabellen. Forskningsfrågornas besvarande återfinns i det avslutande kapitlet.

⁴⁸ Esaiasson et. al., 2017, 144-145

⁴⁹ Ibid., 139

⁵⁰ Ibid., 139

3.2 Metod för datainsamling

Studiens datainsamling, i designen beskriven som del av analysens inledande fas, genomförs i form av en kvalitativ textanalys genom vilken det empiriska materialets innehåll tillåts extraheras och systematiseras. Den kvalitativa textanalysen anses särskilt lämpligt för studiens genomförande då datainsamlingen syftar till att identifiera analysenheternas förhållningssätt, det vill säga hur dessa värderar och framställer särskilda områden, varför endast förekomst av begrepp eller teman inte anses utgöra tillräckligt underlag för klassificering.⁵¹ Med andra ord möjliggör metoden sådana tolkningar som till följd av dokumentens hierarkiska förhållande till varandra, språkliga skiljaktigheter samt implicita innehåll annars utgjort potentiella hinder.⁵² Metodens styrka i form av tolkning utgör också en svaghet i det att analysen riskerar att påverkas av författarens fördomar och erfarenheter. Svagheten kan medföra negativa konsekvenser för studiens reliabilitet genom att osystematiska och slumpmässiga fel ges utrymme och att dess utfall inte med säkerhet kan förstås som oberoende av författaren.⁵³ I syfte att möjliggöra replikering av studien och därmed generera en interbedömanderelabilitet eftersträvas genomgående en hög transparens. Detta genom redogörelse för operationaliseringar samt analysens stöd av referat och citat som belägg för författarens slutsatser.⁵⁴

Insamlingen sker genom att textdokumenten granskas utifrån de indikatorer som presenterats i föregående kapitel vartefter förekomsten av organisationernas ställningstaganden återges i form av referat eller citat i syfte att erhålla god transparens.⁵⁵ Indikatorerna kan alltså förstås som påstående till vilka organisationerna genom doktrinära handlingar förhåller sig så som instämmande eller motsägande, alternativt ej behandlar.

⁵¹ Boréus Kristina & Bergström Göran (red.), *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, 4. uppl., (Lund: Studentlitteratur), 2018, 50-51

⁵² Esaiasson et. al., 2017, 211

⁵³ Boréus & Bergström, 2018, 32; Esaiasson et al., 2017, 25-26

⁵⁴ Johannessen & Tufte, 2003, 28-29; Esaiasson et al., 2017, 227-228

⁵⁵ Esaiasson et. al., 2017, 228

3.3 Empiri

Nedan sker en redogörelse för det empiriska material som ligger till grund för studiens analys. Materialet består av de dokument som för respektive organisation är styrande för dess erfarenhetshanteringsprocess samt ett urval av doktriner som i övrigt utgör övergripande och organisationsgemensamma styrningar. Det empiriska urvalet innefattar endast de dokument i vilka organisationernas förhållningssätt till indikatorerna förstås ha störst sannolikhet att vara representerade. Av denna anledning föreligger viss risk för att organisationerna, trots brist på belägg i analyserade doktriner, hade innefattat sådant stöd vid ett alternativt urval. Detta resulterar i att obehandlade indikatorer inte kan förstås som representativa för ett skiljande förhållningssätt, utan endast att ett lika förhållningssätt inte kan styrkas.

3.3.1 Försvarsmakten

Försvarsmaktens erfarenhetshantering grundar sig sedan 2017 i Handbok Försvarsmaktens erfarenhetshantering. Handbokens roll är att ”stödja erfarenhetshantering i all verksamhet, utifrån behov hos respektive organisationsenhet [genom att] beskriva vad det är, vad det syftar till samt hur det kan genomföras”.⁵⁶ Handboken är ämnad att kompletteras med lokala föreskrifter tillhandahållna av organisationens skolor och centrum, varav Handbok Marinens erfarenhetshantering utgör exempel.⁵⁷ I syfte att inte avgränsa undersökningen till den marina kontexten, men med en brist på dokument av motsvarande karaktär inom övriga försvarsgrenar, vars föreskrifter är under revidering, kommer dessa kompletterande källor inte att innefattas av nedan analys.⁵⁸ Till följd av att den organisatoriska lärandekapaciteten redogjord i föregående kapitel delvis innefattar karaktäristika vilka inte nödvändigtvis framhålls i den specifika kontexten av erfarenhetshantering kommer även Militärstrategisk doktrin och Operativ doktrin utgöra del av analysens empiriska material. Sammantaget utgörs det material som för försvarsmaktens del kommer att analyseras av:

- Handbok Försvarsmaktens Erfarenhetshantering 2017 (H ERF)
- Militärstrategisk Doktrin 2016 (MSD)
- Operativ doktrin 2014 (OPD)

⁵⁶ Försvarsmakten, 2017, 4,

⁵⁷ Ibid., 7

⁵⁸ Trulsson Caroline; Sektionschef för erfarenhetsanalys vid Insatsstaben, HKV INSS J7 ERF ANA. E-mail. 2020-04-16. <Caroline.trulsson@mil.se>.

3.3.2 Nato

Natos motsvarighet till Försvarsmaktens erfarenhetshanbok utgörs av *Nato Lessons Learned Handbook* och är den första av organisationens källor. Nästa källa utgörs av *Nato Lessons Learned Policy*, till vilken handboken hänvisar. Hänvisning sker också till ett antal direktiv som i mer övergripande omfattning beskriver processen. Då direktiven, efter kontakt med Försvarets standardiseringsdelegation, innefattar restriktioner i hur dessa tillåts refereras och hanteras kommer de däremot inte innefattas av analysen.⁵⁹ För att motsvara de övergripande dokument som för Försvarsmakten utgörs av MSD och OPD kommer däremot AJP-01 och AJP-03, vilka beskriver Natos förhållningssätt till gemensamma operationer och dess genomförande, att innefattas.⁶⁰ De av Natos dokument som ligger till grund för analys består således av:

- Nato Lessons Learned Handbook 2016 (NLLH)
- Nato Lessons Learned Policy (NLLP)
- Allied Joint Publication-01 (AJP-1)
- Allied Joint Publication-03 (AJP-3)

3.4 Materialdiskussion

Denna materialdiskussion, vilken sker utifrån begreppen äkthet, oberoende, tidssamband och tendens, belyser hur uppsatsens empiriska material kan förstås utifrån ett källkritiskt perspektiv. Diskussionen har en avgörande roll för hur materialet kan förstås som lämpligt för studiens genomförande samt vilka begränsningar som materialet medför.

Begreppet äkthet avser huruvida en källa är det som den utger sig för att vara medan oberoendekriteriet berör huruvida informationen i källan riskerar att ha utsatts för påverkan.⁶¹ Då samtliga av studiens empiriska källor utgör primärkällor i form av öppna handlingar vilka inhämtats på begäran hos representanter ur respektive organisation anses det inte föreligga någon risk för att dessa skulle utgöra oäkta handlingar eller handlingar utsatta för någon yttre påverkan. Begreppet tidssamband belyser risken för att information är felaktigt återgiven till följd av den tid

⁵⁹ Wester Jenny; Publikationsansvarig Försvarets standardiseringsdelegation, Försvarets Materielverk. E-mail. 2020-03-31 & 2020-04-08. <jenny.wester@fmv.se>.

⁶⁰ Nato, 2017, IX; Nato, *Allied joint publication-03 (AJP-03)*, Edition C, version 1 (Bryssel: Nato Standardization office), XI

⁶¹ Thurén Torsten, *Källkritik*, 3. Uppl., (Stockholm: Liber), 2013, 7-8, 17, 45

som passerat mellan en händelse och källans upprättelse.⁶² Då studiens källor är aktuella och styrande handlingar utefter vilka verksamheten inom respektive organisation bedrivs anses det inte heller här föreligga begränsningar. Avslutningsvis utgör tendens det begrepp som berör huruvida egenintressen hos källans utgivare kan ha påverkat riktigheten i dess innehåll.⁶³ Till följd av att doktriner förutom dess utbildande funktion ofta utgör verktyg för strategisk och extern kommunikation, varav MSD vars målgrupp sträcker sig även utanför organisationen utgör exempel, anses det föreligga viss risk för dessa framhåller ett budskap som inte överensstämmer med dess faktiska ambition.⁶⁴ Då de empiriska källorna, oavsett innehållets motiv, utgör de riktlinjer utefter vilka organisationens medlemmar uppmanas sträva anses bristen trots detta inte utgöra något avgörande hinder för dess applicerbarhet. Sammanfattningsvis anses de empiriska källorna utgöra lämpliga material utifrån vilka studien kan genomföras.

3.5 Forsknings- och forskareiska överväganden

Till följd av uppsatsens metodologiska design och metod för datainsamling, vilken behandlar vare sig konfidentiell eller i övrigt känslig information, har inga särskilda forskningsetiska överväganden identifierats som nödvändiga i dess genomförandet. Genomgående för uppsatsen är dock att god forskaretik och forskningssed eftersträvas. Detta åstadkoms genom transparens med stöd av referenser, citering och källhänvisning.⁶⁵

⁶² Thurén, 2013, 7-8

⁶³ Ibid., 7-8, 63

⁶⁴ Försvarsmakten, 2016a, 9-10; Ångström Jan & Widén Jerker. Religion or reason? exploring alternative ways to measure the quality of doctrine. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 39, No.2, 2016: 203-204

⁶⁵ Ekengren Ann-Marie & Hinnfors Jonas, *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*, 2. [rev.] uppl., (Lund: Studentlitteratur), 2012, 108-115

4 Analys

I detta kapitel genomförs studiens analys. I enlighet med den forskningsdesign och det metodologiska angreppssätt som tidigare redogjorts kommer analysen inledningsvis att behandla Försvarmaktens respektive Natos doktriner utifrån ett analyschema innefattande de indikatorer som genererats ur teorin av Visser. I samband med detta sker också en jämförelse utefter vilken respektive dimension av organisatorisk lärandekapacitet avslutningsvis kan tillskrivas en interoperabilitetsgrad med stöd av Denis operationaliserade teori.

4.1 Organisatorisk Lärandekapacitet

Nedan följer analysens inledande fas. Redogörelsen sker utifrån det teoretiska ramverkets dimensioner och subdimensioner. För respektive subdimension sker avslutningsvis en jämförelse mellan organisationernas förhållningssätt. Jämförelsen ligger till grund för att besvara den första av uppsatsens frågeställningar:

- *Vilka likheter och skillnader kan utifrån ett teoretiskt ramverk av organisatorisk lärandekapacitet identifieras mellan Försvarmaktens system för erfarenhetshantering och Natos Lessons Learned procedure?*

4.1.1 D1: Handlingsfrihet

D1.a: Självständighet i beslutsfattande, problemlösande och initiativtagande

Försvarmakten uttrycker redan i förorden till MSD hur initiativkraften genererad av uppdragstaktik ger chefer förutsättningar för att även under mycket svåra förhållande lösa sina uppgifter, förhållanden vilka framhålls vara genererade av en förväntad strategisk efterhand och krigets krav. Ledningsfilosofin uppdragstaktik beskrivs vidare innebära att ”underställda ska ges klara och tydliga uppdrag medan metoder och förfaringssätt överlämnas till utföraren med långtgående mandat”.⁶⁶ Dessutom framhålls det vara absolut nödvändigt att ”[chefen själv måste] förstå när det är dags att lämna planen och handla helt självständigt efter avsikten”.⁶⁷ Försvarmaktens doktrinärt uttryckta ambition förstås med ovan stöd så som instämmande till dimensionens första subdimension och indikator.

I Natos AJP-1 framhålls på motsvarande vis att “[the philosophy of command] promotes a decentralized style of command based on freedom and speed of action, and initiative, while remaining responsive to superior direction”.⁶⁸ Genom *Freedom of action* betonas viken av att handlingsfrihet hos beslutsfattare ska begränsas endast i den mån det är absolut nödvändigt. *Initiative* innebär att densamma, förutsatt sådan handlingsfrihet, ska anpassa uppgiftens utförande för att dra fördel ur kontext och tillfälle.⁶⁹ Attributen beskrivs aktualiseras genom det som organisationen benämner *mission command* vars innebörd, i likhet med uppdragstaktiken, är att låta beslutsfattande ske så långt ut i verksamheten som möjligt.⁷⁰

En av de skillnader som återfinns organisationerna emellan är att attributen innefattade av indikatorn framhålls som mer eller mindre avgörande för verksamhetens utövande. Försvarmakten framhåller dem genom uppdragstaktiken som fullständigt väsentliga medan Nato snarare beskriver dem som möjliga. Med stöd av ovan redogörelse förstås Försvarmakten och Nato trots denna åtskillnad i ambitionsnivå som i huvudsak samsynta avseende analyschemats första indikator. Förhållningssätten beskrivs därmed som lika.

⁶⁶ Försvarmakten, 2016a, 5, 68-69

⁶⁷ Ibid., 68-69

⁶⁸ Nato, 2017, 5-1

⁶⁹ Ibid., 1-14

⁷⁰ Nato, 2019, 1-36

D1.b: Öppenhet för nya idéer

Stöd för analysens andra indikator, vilken belyser chefers öppenhet för underställdas idéer, återfinns också i de ledningsfilosofier som ovan beskrivits. Såväl Försvarsmaktens uppdragstaktik som Natos *mission command* förespråkas med motivet att underställda bedöms ha en bättre förståelse för föreliggande behov eller möjligheter och därmed mer gynnsamma förutsättningar för korrekt beslutsfattande.⁷¹ Vare sig Försvarsmaktens eller Natos ledningsfilosofi är heller begränsade till att gälla endast för vissa segment av ledningsstrukturen varför det kan förstås att denna delegering av uppgiftslösande ska gälla så långt ut i organisationen som möjligt. Öppenhet för nya idéer av underställda är därmed inte endast en konsekvens av uppdragstaktiken, utan också ett av huvudskälen till dess förespråkande.

Förutom att organisationernas förhållningssätt stöds av respektive ledningsfilosofi så betonas vikten av öppenhet också i mer explicita termer. Försvarsmakten framhåller i MSD att bredden av personal är en av organisationens främsta styrkor samt att kompetensen hos varje enskild medarbetare, vars skiljande bakgrund genererar olika erfarenheter, måste tas tillvara.⁷² Ett av de sätt på vilka öppenhet för underställdas idéer aktualiseras framgår i OPD. I denna förespråkas parallella eller gemensamma planeringsmetoder vilka integrerar underställda och dess idéer redan i operationernas inledande fas.⁷³ För Natos del betonas motsvarande tillvägagångssätt motiverat med att nya perspektiv minimerar risken för att planering av erfarna beslutsfattare resulterar i en begränsad kreativitet. Dessutom framhålls att personal, utan specifik kontext, måste känna sig bekväma i att ifrågasätta högre chefs idéer samt att högre chefer därför måste tillse en kultur i vilken detta tillåts ske.⁷⁴

Då båda organisationer belyser vikten av öppenhet samt vidtar åtgärder för att säkerställa en sådan kultur förstås de som instämmande till subdimensionen och lika i sitt förhållningssätt till indikatorn.

⁷¹ Försvarsmakten, 2016a, 68; Nato, 2019, 1-14

⁷² Försvarsmakten, 2016a, 28, 55

⁷³ Försvarsmakten, 2014, 72

⁷⁴ Nato, 2019, 1-38

D1.c: Ledarens roll som möjliggörande och motiverande

I dimensionens tredje och sista indikator, vilken behandlar ledares roll i verksamhetens genomförande, tar analysen återigen stöd av respektive organisations ledningsfilosofi. Som en naturlig följd av att beslutsfattande delegeras till underställda chefer och individer beskrivs den högre chefens funktion som förändrat. Dennes roll blir, istället för att besluta om hur uppgiften löses, att tillhandahålla de ramar, riktlinjer, regler och resurser utifrån vilka uppgiftens mottagande chef och medarbetare sedan förhåller sig.⁷⁵ Trots att regler och ramar kan förstås som begränsande så utgör de också en förutsättning varför ledarens roll, i likhet med vad subdimensionen framhåller, anses fylla en möjliggörande funktion.

Även den militära ledarens motiverande roll framhålls inom respektive organisation så som en central funktion för uppgiftens lösande. I MSD hänvisar Försvarsmakten till den utvecklande ledarskapsmodellen vilken framhåller ett motiverande och inspirerande ledarskap som en av tre huvudfaktorer för ett framgångsrikt ledarskap.⁷⁶ Avseende Nato innefattar AJP-1 fyra listade punkter vilka anses särskilt väsentliga för chefens relation till underställda. Dessa innefattar tydligt uttryckta förväntningar, ett motiverande klimat i vilket underställda uppmuntras till initiativtagande, ömsesidig lojalitet och respekt, samt beslutsfattande som inkluderar personal.⁷⁷

Även inom denna indikator förstås organisationerna med stöd av ovanstående resonemang som instämmande och lika i sitt förhållningssätt.

⁷⁵ Nato, 2019, 1-35, 1-36; Försvarsmakten, 2016a, 68-70

⁷⁶ Larsson Gerry, Lundin Josi & Zander Ann, *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*, (Lund: Studentlitteratur), 2017, 15-18, 67-81

⁷⁷ Nato, 2017, 5-2

4.1.2 D2: Öppenhet

D2.a: Transparens i misstag och avvikelser

Transparens i misstag eller avvikelser, vilket utgör övergången från personlig till delad erfarenhet, beskrivs av såväl Nato som Försvarsmakten som en mycket central, men inte självklar komponent av erfarenhetshandtering. Försvarsmakten belyser denna övergång och formalisering av nyvunnen kunskap som en förutsättning för att densamma ska kunna analyseras, bearbetas och därmed ligga till grund för förändring. Sådant omhändertagande beskrivs i sig förutsätta ”en tillåtande, lärande och stödjande organisationskultur där medarbetarna är villiga att lära av varandra”.⁷⁸ Transparensen förstås, i enlighet med indikatorn, som väsentlig oavsett avvikelserns karaktär då det vidare framgår att ”[...] vi ska våga prata om våra misstag och sprida våra framgångar”.⁷⁹ För att extrahera erfarenheter som annars bevarats som individuella framgångar avslutningsvis vikten av ett ”tydligt, öppet, engagerat och ärligt ledarskap från chefer på alla nivåer”.⁸⁰ Med stöd av ovanstående anses organisationen förhålla sig instämmande till teorin.

Även Nato framhåller kultur som en avgörande komponent för erfarenhetens omsättning. I dess erfarenhetshandteringshandbok framgår att skapandet av en kultur inom vilken medarbetare är både bekväma och motiverade till att dela sina erfarenheter är en utmaning som kräver aktiva åtgärder. Frånvaron av sådan kultur riskerar att få förödande konsekvenser till följd av att organisationens samtliga medlemmar är avgörande för processens effektiva utförande. I likhet med Försvarsmakten beskrivs skapandet och upprätthållandet av sådan kultur som beroende av ett ledarskap genom vilket aktiviteten prioriteras och inkorporeras i den vardagliga verksamheten.⁸¹

Sammanfattningsvis förstås organisationerna som överensstämmande och lika i sitt förhållningssätt till denna första indikatorn innefattad av dimensionen öppenhet.

⁷⁸ Försvarsmakten, 2017, 15, 27,

⁷⁹ Ibid., 4

⁸⁰ Ibid., 28

⁸¹ Nato, 2016, 4, 10

D2.b: Avvikelsers betraktelse

Försvarsmaktens förhållningssätt till de erfarenheter som väl lyfts fram tillägnas fokus i Handbok Försvarsmaktens Erfarenhetshantering. I denna publikation belyses att "[f]ramgångsrik erfarenhetshantering är beroende av en tillåtande, lärande och stödjande organisationskultur där medarbetarna är villiga att lära av varandra, lära av sina misstag, diskutera och reflektera över upplevelser och erfarenheter samt föreslå och välkomna förbättringar och förändringar".⁸² Förhållningssättet förstås som instämmande till hur indikatorn belyser att erfarenheter inte endast bör identifieras och nedtecknas, utan därutöver måste utgöra ämne för reflektion och diskussion. Ett av motiven till sådan gemensam reflektion framhålls vidare som att relevansen av vissa erfarenheter tydliggörs först i kontexten av andras erfarenheter, varför den enskilda individen inte nödvändigtvis har förutsättningar för att själv identifiera relevansen av sitt bidrag. Ovanstående resulterar också i hur det framhålls vara "både ett individuellt och ett chefsansvar [Sic!] att bidra till ett öppet, konstruktivt och kreativt klimat"⁸³

Natos förhållningssätt till indikatorn framgår i dess Lessons Learned Policy som framhåller att skuldbeläggande och fördömande är direkt kontraproduktivt för erfarenhetshanteringsprocessen och därmed utgör ett oönskat beteende.⁸⁴ I handboken framgår däremot att "Leaders must hold stakeholders and [Lessons Learned] practitioners accountable".⁸⁵ Ställningstagandet, vilket vid första anblick kan förstås som motsägande det som såväl indikatorn som policyn belyser, syftar till att betona vikten av att samtliga medlemmar engagerar sig i processen och inte friskriver sin skyldighet med hänvisning till de avdelningar eller personer som är avsedda att stödja processen.⁸⁶ I enlighet med subdimensionen kan det alltså förstås att de som inte deltar i erfarenhetshanteringsprocessen måste ställas till ansvar medan erfarenheter i form av avvikelser från de som väl engagerar sig inte får utgöra föremål för bestraffning eller skuldbeläggande.

Sammanfattningsvis förstås organisationerna som lika i sitt förhållningssätt till indikatorn.

⁸² Försvarsmakten, 2017, 27

⁸³ Ibid., 10

⁸⁴ Nato, *Nato Lessons Learned Policy*, (Bryssel: Nato Headquarters), 2011, 1-2

⁸⁵ Nato, 2016, 4

⁸⁶ Ibid., 4

D2.c: Organisatorisk tillit

Denna indikator belyser vikten av tillit i ett mer verksamhetsomfattande perspektiv än dimensionens övriga indikatorer och är enligt Visser avgörande för skapande och bibehållande av första dimensionens handlingsfrihet. Förhållningssättet till denna indikator framhålls för Försvarmaktens del genom det ömsesidiga förtroende som i MSD beskrivs utgöra en central förutsättning för fungerande och effektiva ledningsförhållanden i allmänhet.⁸⁷

I likhet med ovanstående belyser även Nato vikten av sådan tillit. Organisationen framhåller i AJP-3 att karaktäristikan utgör en förutsättning för att erhålla den initiativförmåga som i sin tur är en väsentlig komponent av handlingsfrihet.⁸⁸ Organisationernas förhållningssätt till en organisatorisk kultur av tillit förstås därmed vara lika.

D2.d: Utvärdering av etablerade tillvägagångssätt

För Försvarmaktens del kan ambitionen om att utmana och utvärdera redan etablerade handlingsmönster och tillvägagångssätt identifieras som en central komponent i organisationens verksamhet. Detta genom att dess erfarenhetshantering explicit riktar sig mot att utveckla och förbättra bland annat metoder, reglementen och utbildning, vilka i sig beskrivs vara baserade på aktuell förståelse med ursprung i vetenskap och beprövad erfarenhet.⁸⁹ Vidare framhålls erfarenhetshanteringsprocessen som självgenererande i den mening att lärdomar som omsatts till anpassning eller institutionalisering utgör nya områden för bearbetning, validering och förändring. Detta synsätt antyder återigen att etablerade tillvägagångssätt och förståelser är öppna för förändring.⁹⁰

Motsvarande förhållningssätt formuleras av Nato. I organisationens erfarenhetshandlingshandbok framgår att ”the purpose of a Lessons Learned procedure is to learn efficiently from experience and to provide validated justifications for amending the existing way of doing things”.⁹¹ Citatet vittnar explicit om att bekräftande av den existerande förståelsen utgör ett av de huvudsakliga skälen för erfarenhetshantering. Organisationernas förhållningssätt till indikatorn förstås av ovan presenterade skäl som instämmande och lika.

⁸⁷ Försvarmakten, 2016a, 69

⁸⁸ Nato, 2011, 1-2

⁸⁹ Försvarmakten, 2017, 7

⁹⁰ Ibid., 50, 53

⁹¹ Nato, 2016, 1

4.1.3 D3: Kunskapsbehandling

D3.a: Systembaserad erfarenhetshantering

Denna indikator belyser vikten av att erfarenhetshantering ges stöd av systematiserade processer för såväl insamling och sammanställning som implementering av erfarenheter. Synen på sådana system delas av Försvarsmakten vars erfarenhetshantering syftar till att just ”omhändertaga erfarenheter från arbete i Försvarsmakten på ett strukturerat och medvetet sätt”.⁹² Förutom att likt tidigare beskrivet förse medarbetare med en organisationsgemensam förståelse för processen så uppnås detta genom att tillhandahålla ett antal verktyg och metoder för dess genomförande. Av dessa innefattas instruktioner för planerad respektive händelsestyrd erfarenhetshantering samt stödsystem och avdelningar för inhämtning, lagring och implementering.⁹³

På motsvarande vis förstås Nato vara instämmande till indikatorn då dess policy framhåller att teknologi likväl som andra former av stödjande verktyg utgör ett av erfarenhetshanterings mest centrala utvecklingsområden. Resonemanget utvecklas till att “Staff officers and analysts at all levels should be equipped with, or be provided with access to, appropriate lessons learned knowledge, skills and abilities [...]”.⁹⁴ Förutom att stöd i enlighet med denna ambition tillhandahålls i organisationens handbok hänvisas också till en funktion benämnd *Joint Analysis and Lessons Learned Centre* (JALLC) vars roll är att tillhandahålla ytterligare stöd för processen.⁹⁵

Organisationernas förhållningssätt till indikatorn förstås så som instämmande och lika.

⁹² Försvarsmakten, 2017, 4

⁹³ Ibid., 29, 31, 43, 51-53

⁹⁴ Nato, 2011, 1-3

⁹⁵ Nato, 2016, 8

D3.b: Nätverk för kunskapsöverföring

Dimensionens andra indikator belyser vikten av att organisationen tillhandahåller de strukturer och nätverk genom vilka kunskap, formulerad eller ej, tillåts överföras till andra individer och enheter. För Försvarsmaktens del framhålls att både strukturerade former för erfarenhetshantering och informell kunskapsöverföring är viktiga för att organisationen ska genomgå en kontinuerlig utveckling.⁹⁶ Vidare framhålls att vissa typer av erfarenheter, trots dess relevans, på grund av svårighet i formulering riskerar att inte resultera i konkreta åtgärder. Av denna anledning tillhandahåller organisationen också andra nätverk inom vilka dessa kan kommuniceras där kurser, konferenser och interna forum utgör exempel.⁹⁷

Också Nato framhåller vikten av ett brett utbud av möjliga informationsvägar samt att tillgängligheten av dessa inte får utgöra ett hinder för dess mycket centrala del i erfarenhetshanteringsprocessen.⁹⁸ Informationsvägarna beskrivs i dess handbok som utformade efter de två kunskapsformerna *Explicit knowledge* och *Tacit knowledge*. Överföring och spridning av *Explicit knowledge*, vilket innebär formulerad eller formulerbar kunskap, tillåts enligt organisationen ske med stöd av exempelvis databaser eller systematiserade modeller tillhandahållna i dess handbok.⁹⁹ *Tacit knowledge*, vilken är implicit kunskap som ännu inte kunnat formuleras i tillräcklig omfattning för institutionalisering, beskrivs istället som beroende av andra medel. Möjliga sådana utgörs, i likhet med Försvarsmaktens mening, av informella konferenser, forum och andra arbetsgrupper.¹⁰⁰

Även avseende denna indikator, och således dimensionen i sin helhet, förstås organisationerna som instämmande och lika i sitt doktrinära förhållningssätt.

⁹⁶ Försvarsmakten, 2017, 16

⁹⁷ Försvarsmakten, 2016a, 53

⁹⁸ Nato, 2011, 1-3

⁹⁹ Nato, 2016, 2, 4, 42-43

¹⁰⁰ Ibid., 2, 4, 42-43

4.1.4 D4: Personalhantering

D4.a: Urval, utbildning och övning

Det doktrinära stödet för vikten av ett medvetet personalurval återfinns för Försvarsmaktens del i MSD, i vilken organisationen framhåller att “stor omsorg [måste] läggas vid urval av chefer på alla nivåer inom Försvarsmakten”.¹⁰¹ Så framhålls vara fallet eftersom det militära ledarskapet, formellt eller informellt, sker under mycket utmanande omständigheter. Doktrinen belyser också vikten av utbildning i den mening att välutbildad personal, innefattande såväl chefer som soldater och sjömän, är en förutsättning för ett effektivt utövande av den uppdragstaktik på vilken verksamheten vilar.¹⁰² Dessutom framhålls att ”övning, träning och utbildning är det centrala medlet för att skapa krigsduglighet och göra vår strategiska ordning tålig”.¹⁰³

Även inom Nato framhålls utbildning och övning som mycket centrala element av verksamheten. Aktiviteterna beskrivs, i likhet med Försvarsmakten, utgöra en avgörande komponent av den moraliska faktor av *Fighting Power* utan vilken avancerade vapensystem och sensorer mister sin funktion.¹⁰⁴ Trots att indikatorn inte belyser aktiviteterna så som särskilt väsentliga inom något specifikt område så vittnar Natos doktriner också om hur utbildning och övning är väsentliga komponenter av militära förändringsprocessen i synnerhet.¹⁰⁵

Natos doktriner ger, till skillnad från Försvarsmakten, inte stöd för vikten av det personalurval som innefattas av indikatorn och kan därmed inte heller beskrivas så som fullständigt instämmande. Av denna anledning kan organisationernas förhållningssätt inte tillägnas tillräcklig jämförelse, varför indikatorn förstås som obehandlad i sin helhet.

¹⁰¹ Försvarsmakten, 2016a, 71

¹⁰² Ibid., 67-71

¹⁰³ Ibid., 47

¹⁰⁴ Nato, 2017, 1-17

¹⁰⁵ Nato, 2016, 2

D4.b: Grupputveckling och sammanhållning

Förutom att organisationens medlemmar måste vara väl lämpade och utbildade i sina respektive roller belyser denna indikator vikten av att de genom grupputveckling skapar sammanhållning. För Försvarmaktens del ges indikatorn stöd av att organisationen endast genom sådan sammanhållning, vilande på en gemensam identitet och förståelse för vår militära profession, kan generera det engagemang och den lojalitet att verksamheten kan effektivt utövas. Med andra ord framhålls subdimensionen, likhet med hur Visser menar, som avgörande för den ledningsfilosofi som tidigare diskuterats.¹⁰⁶

I Natos doktriner framhålls endast behovet av *Unity of effort*, vars innebörd belyser vikten av att alla ansträngningar riktas mot gemensamma mål. Så beskrivs ske genom *Unity of command* vilket i sig innebär att samsyn måste råda mellan högre beslutsfattare.¹⁰⁷ Natos förståelse kan därmed anses skilja sig från såväl Försvarmakten som Visser i det att de två senare framhåller karaktäristikan som genomgående avgörande och inte begränsad till särskilda ledningsskikt. Av denna anledning förstås organisationerna som skiljande i sitt förhållningssätt till indikatorn.

D4.c: Utmaningar, stöd och resurser

Analysens sista indikator belyser behovet av att organisationer tillhandhåller sin personal med såväl utmaningar som stöd och resurser vilka tillsammans med dimensionens resterande subdimensioner åter skapar förutsättningar för den handlingsfrihet som utgör lärandeprocessens och analysens första steg. Avseende såväl Nato som Försvarmakten utgör både stöd och resurser återkommande ämnen i dess respektive doktriner. Detta i sammanhanget av hur dessa likt tidigare behandlat utgör en central uppgift för rollen som chef och ledare inom uppdragstaktik respektive *mission command*.¹⁰⁸ Avseende förhållningssätt till indikatorns återstående komponent, utmaningar, återfinns inget doktrinärt stöd från någon av de berörda organisationerna. I likhet med dimensionens första indikator innefattar empirin inte tillräckligt stöd för jämförelsen, varför subdimensionen kan beskrivas som obehandlad.

¹⁰⁶ Försvarmakten, 2016a, 72-74

¹⁰⁷ Nato, 2017, 1-13, 5-3

¹⁰⁸ Nato, 2019, 1-10, 1-35; Försvarmakten, 2014, 15, 21-22

4.2 Resultatsammanställning & Interoperabilitetsgrad

Nedan sker en sammanställning av analysens inledande fas. Utifrån dess resultat, återfunna i kolumnen *Förhållningssätt*, tillskrivs respektive dimension en interoperabilitetsgrad enligt tidigare redogjorda kriterier, återfunna i kolumnen längst till höger. Gemensamt för dimensionerna är att organisationerna inte i någon av dem hänvisar till varandra, varför de inte heller i något avseende kan tillskrivas interoperabilitetsgraden *identiska*. Avsnittet ligger till grund för besvarandet av uppsatsens andra frågeställning:

- *Hur kan Försvarsmaktens system för erfarenhetshantering utifrån dessa likheter och skillnader förstås som interoperabelt med Natos Lessons Learned procedure?*

D1. Handlingsfrihet: Organisationernas förhållningssätt till dimensionen av handlingsfrihet förstås som överensstämmande och lika inom samtliga av de aspekter som av Visser framhålls centrala. Utifrån tidigare operationaliserade interoperabilitetsgrader förstås systemen av denna anledning vara utbytbara i denna första dimension.

D2. Öppenhet: Utifrån teorins nästa dimension, behandlande de karaktäristika som underlättar omsättning från personliga till formulerade erfarenheter, har analysen återigen visat på en hög grad av samsyn organisationerna emellan. Dess förhållningssätt förstås som lika i samtliga av dess fyra indikatorer varför de även här tillskrivs interoperabilitetsgraden utbytbara.

D3. Kunskapsbehandling: Avseende det teorins tredje dimension har analysen visat på att organisationernas doktrinärt uttryckta förhållningssätt är lika i båda av dess två indikatorer. Organisationerna förstås därmed som utbytbara också i aspekten av kunskapsbehandling.

D4. Personalhantering: Avslutningsvis har analysen omfattat organisationernas förhållningssätt till området personalhantering. Dimensionen utgör det enda område inom vilka skillnader, i förhållningssättet till vikten av sammanhållning, har identifierats. Då organisationernas doktriner inte tillhandahållit tillräckligt stöd för jämförelse av dess förhållningssätt till vare sig dimensionens första eller sista indikator förstås dessa som obehandlade. Av denna anledning kan inte heller dimensionen i sin helhet tillägnas någon av de tidigare operationaliserade interoperabilitetsgraderna och klassificeras därmed som odefinierad.

Dimension	Subdimension/ Indikator	Förhållningssätt	Interoperabilitetsgrad
D1. Handlingsfrihet	D1.1	Lika	Utbytbara
	D1.2	Lika	
	D1.3	Lika	
D2. Öppenhet	D2.1	Lika	Utbytbara
	D2.2	Lika	
	D2.3	Lika	
	D2.4	Lika	
D3. kunskapsbehandling	D3.1	Lika	Utbytbara
	D3.2	Lika	
D4. Personalhantering	D4.1	Obehandlad	Odefinierad
	D4.2	Skiljande	
	D4.3	Obehandlad	

Tabell 3: Resultatsammanställning av analys.

5 Avslutning

I detta kapitel sker, efter besvarandet av undersökningens frågeställningar, en återkoppling till det problem och syfte som legat till grund för uppsatsens genomförande. I kapitlet diskuteras också ett antal slutsatser med utgångspunkt i studiens teoretiska och metodologiska val. Avslutningsvis belyses studiens relevans för yrkespraktiken samt förslag till fortsatt forskning.

5.1 Sammanfattning & besvarande av frågeställningar

Denna studie har genomförts med stöd av två frågeställningar varav den första syftar till att identifiera Försvarmakten och Natos doktrinära förhållningssätt till vad som enligt Vissers teori utgör väsentliga förutsättningar för organisatoriskt lärande:

- *Vilka likheter och skillnader kan utifrån ett teoretiskt ramverk av organisatorisk lärandekapacitet identifieras mellan Försvarmaktens system för erfarenhetshantering och Natos Lessons Learned procedure?*

Analysen har visat att såväl Försvarmakten som Nato genom dess doktriner kommunicerar ett förhållningssätt som i stor utsträckning överensstämmer med Vissers lärandekapaciteter. Inom handlingsfrihet, öppenhet och kunskapsbearbetning, vilka utgör tre av teorins totalt fyra dimensioner, har dess förhållningssätt förstått överensstämma i samtliga av dess subdimensioner. Stöd för dimensionerna har huvudsakligen återfunnits inom förespråkad ledningsfilosofi, en tillåtande kultur och systematiserade processer. Det område inom vilket de doktrinärt beskrivna förhållningssätten inte identifierats som lika innefattas av dimensionen personalhantering. Inom denna har synen på sammanhållning förstås som skiljande medan övriga indikatorer inte behandlas i tillräcklig omfattning för att tillägnas någon jämförelse. Bristen på empiriskt stöd har omfattat organisationernas förhållningssätt till personalurval samt vikten av att denna personal tillhandahålls en god balans mellan stöd, resurser och utmaningar.

Nästkommande frågeställning, vilken med stöd av resultaten ovan har syftar till att översätta organisationernas förhållningssätt till en grad av interoperabilitet, utgörs av:

- *Hur kan Försvarmaktens system för erfarenhetshantering utifrån dessa likheter och skillnader förstås som interoperabelt med Natos Lessons Learned procedure?*

Frågeställningen har besvarats genom att likheterna och skillnaderna inom respektive dimension har översatts till en av fyra möjliga interoperabilitetsgrader vars uppfyllnadskriterier tidigare definierats. Avseende såväl handlingsfrihet som öppenhet och kunskapsbehandling har omfattningen av identifierade likheter resulterat i att organisationernas system för erfarenhetshantering kan beskrivas som *utbytbara*. Med detta menas att det ena systemet tillåts ersättas med det andra utan att generera negativa konsekvenser för verksamhetens utfall. Den högsta interoperabilitetsgraden, *identiska*, kan däremot inte tillskrivas systemen med anledning av att de inte hänvisar till varandra i dess utformning. Till följd av såväl skiljaktigheter som ej behandlade indikatorer kan organisationerna inom teorins avslutande dimension, personalhantering, inte definieras utifrån någon av de tidigare operationaliserade interoperabilitetsgraderna. Personalhantering utgör således det huvudsakliga område inom vilket organisationernas doktrinära förutsättningar för samverkan inom erfarenhetshantering har potential att utvecklas.

För att återkoppla till studiens utomvetenskapliga problemområde kan detta i korthet beskrivas som en bristande insikt i hur Försvarsmaktens system för erfarenhetshantering kan förstås som interoperabelt med Natos *Lessons Learned procedure*, detta trots att önskan om en sådan kvalitet är av Försvarsmakten explicit uttalad. Till följd av forskningsfrågornas besvarande anses studiens syfte, att undersöka Försvarsmaktens interoperabilitet i just denna kontext, vara uppfyllt. Det inomvetenskapliga problemet har utgjorts av att rådande forskningsläge inte tillhandahållit en tillfredställande förklaringsmodell utifrån vilken det utomvetenskapliga problemet kunnat angripas. Konstruerandet av ett sådant verktyg, med hjälp av vilket vidare forskning kan tillägnas mellanorganisatoriskt lärande även bortom kontexten av uppsatsens analysenheter, anses därmed utgöra ett relevant bidrag till det forskningsfält som presenterats i uppsatsens inledning.

5.2 Diskussion & slutsatser

Denna uppsats och jämförande studie har utformats med stöd av två teoretiska modeller. Den teoretiska konstruktionen har visat sig utgöra ett lämpligt verktyg för besvarandet av uppsatsens frågeställningar då Vissers lärandekapaciteter i huvudsak lyckats översättas till Denis interoperabilitetsgrader. Trots att analysen därmed genererat ett resultat som förstås vara relevant i relation till såväl rådande forskningsläge som den militära yrkespraktiken tillägnas ett antal områden vidare reflektion och diskussion.

Ett av dessa områden utgörs av att organisationernas förhållningssätt till indikatorerna endast låtit anta ett värde av instämmande, motsägande eller, i de fall stöd för en indikator inte återfunnits, obehandlade. Analysverktyget har av denna anledning upplevts något begränsande, resulterande i att ambitionsnivåer och betoningar inte låtit inkluderas av studiens slutsatser, vilket vidare försvagat dess förklaringsvärde. Ett bredare urval av möjliga förhållningssätt till lärandekapaciteterna hade däremot försvårat utformningen av uppfyllnadskriterier för interoperabilitetsgrader och därmed varit på bekostnad av dess validitet. Av denna anledning föreslås att eventuella upprepanden av studien avgränsas till att endast beröra delar av de indikatorer som häri applicerats. Till följd av ovan begränsning i analysverktyget bör tilläggas att organisationerna, även inom de områden där dess förhållningssätt kategoriserats så som lika, indikerat vissa nyanskillnader. Ett exempel utgörs av en varierade ambitionsnivå avseende decentraliserad ledning. En möjlig förklaringsfaktor utgörs av att Nato, innefattande nationer av skiljande kultur och militär bakgrund, måste förhålla sig mer generell och mindre värderande än Försvarmakten vars doktriner grundar sig i en enskild stat.

För studiens datainsamling har en kvalitativ textanalys applicerats. Metoden har genomgående visat sig lämplig i det att analysen återkommande givits stöd av implicit innehåll och mening formulerat i studiens empiriska källor. Vidare bör nämnas att de empiriska källor som utsatts för datainsamling endast utgör ett begränsat urval av möjliga och tillgängliga publikationer. De indikatorer som av någon organisation inte behandlats i tillräcklig utsträckning för jämförelse har av denna anledning varit tvungna att beskrivas som obehandlade och därmed inte kunnat ligga till grund för klassificering av interoperabilitetsgrad. Studiens empiri är dessutom begränsande i den mening att publikationerna är normativa dokument. Av denna anledning kan uppsatsens resultat, organisationernas interoperabilitetsgrad inom kontexten av erfarenhetshantering, inte till fullo förstås som representativ för organisationernas faktiska samverkansförutsättningar. Resultaten är istället relevanta i den mening att de belyser inom vilka områden sådana förutsättningar riskerar att vara begränsande av organisationernas respektive doktriner, en slutsats som ägnas vidare diskussion i nästföljande avsnitt.

5.3 Relevans för yrkesutövning

Studien utgör ett relevant bidrag till den militära yrkesutövningen då Försvarsmakten med stöd av dess identifierade likheter och skillnader tillhandahåller en ökad medvetenhet om de möjligheter och begränsningar som innefattas av dess system för erfarenhethantering. Underlaget kan dessutom ligga till grund för medveten och välriktad utveckling av de styrande dokument som i sig skapar förutsättningar för lärande och militär förändring.

Att studiens genomförande endast behandlar interoperabilitet i relation till Nato medan Försvarsmakten har en uttryckt ambition om att erhålla interoperabilitet med flertalet organisationer utgör däremot en begränsning. Resultatet av detta arbete kan inte utan vidare undersökning, vilka exempelvis kan rikta sig mot EU och FN, sägas utgöra tillräcklig grund för förändring, vilket också utgör ett utav förslagen för fortsatt forskning.

5.4 Fortsatt forskning

Utifrån genomförandet av denna studie har ett antal områden för fortsatt forskning identifierats. Ett inledande förslag utgörs av att undersöka hur Försvarsmaktens system för erfarenhetshantering kan förstås som interoperabelt med andra organisationer än Nato. En sådan studie hade, utöver det motiv som häri applicerats, varit relevant i syfte att identifiera eventuella motsättningar resulterande i att Försvarsmakten tvingas välja till vilka parter de ska förhålla sig interoperabla. Fortsatt forskning hade också kunnat riktas mot att undersöka interoperabilitet inom system och doktriner till stöd för planering vars område även det förstås som gynnat av en sådan förmåga. Genom en fortsatt ansats i denna studies genomförande bidrar förslagen ovan dessutom till att utvärdera och pröva generaliserbarheten av det analysverktyg som häri konstruerats.

Avslutningsvis bör vidare studier riktas mot hur Försvarsmakten kan förstås som interoperabel med Nato utifrån en annan empirisk grund än den som häri applicerats. En sådan studie, vilken hade kunnat undersöka faktiska fall av erfarenhetshantering genom datainsamling i form av exempelvis intervjuer, hade bidragit till intressanta resultat i två avseenden. För det första hade den inkluderat personalens kompetens samt den kulturella interoperabilitetsaspekten och därmed varit relevant i sin enskildhet. För det andra hade den i en jämförelse med ovan resultat kunnat vittna om den omfattning som doktrinär interoperabilitet är representativ för organisationers faktiska samverkansförmåga. Om så inte skulle visa sig vara fallet står organisationerna sannolikt inför större utmaningar än bristande standardisering.

Litteratur och referensförteckning

Tryckt litteratur

- Boréus Kristina & Bergström Göran (red.), *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, 4. uppl., (Lund: Studentlitteratur), 2018
- Codner Michael, *Hanging together: interoperability within the alliance and with coalition partners in an era of technological innovation*, (London: Royal United Services Institute for Defence Studies), 2003
- Ekengren Ann-Marie & Hinnfors Jonas, *Uppsatshandbok: hur du lyckas med din uppsats*, 2. [rev.] uppl., (Lund: Studentlitteratur), 2012
- Esaiasson Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik, Towns Ann E. & Wängnerud Lena, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 5. uppl., (Stockholm: Wolters Kluwer), 2017
- Johannessen Asbjørn & Tuft Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (Malmö: Liber), 2003
- Larsson Gerry, Lundin Josi & Zander Ann, *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*, (Lund: Studentlitteratur), 2017
- Thunholm Peter, Widén Jerker & Wikström Niklas (red.), *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*, (Malmö: Universus Academic Press), 2018
- Thurén Torsten, *Källkritik*, 3. uppl., (Stockholm: Liber), 2013
- Ångström Jan & Widén Jerker, *Contemporary military theory: the dynamics of war*, (Oxon: Routledge), 2015

Vetenskapliga artiklar

- Catignani Sergio. "Getting COIN' at the Tactical Level in Afghanistan: Reassessing Counter-Insurgency Adaptation in the British Army". *Journal of Strategic Studies*. Vol. 35, No.4, 2012: 513-539.
- Ciocan Florian. "Perspectives on interoperability integration within Nato defense planning process". *Journal of defence resources management*. Vol. 2, No.2, 2011: 53-66.
- Deni R. John. "Maintaining Transatlantic strategic, operational and tactical interoperability in an era of austerity". *International Affairs*. Vol. 90, No.3, 2014: 583-600.
- Dyson Tom. "The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned". *Defence Studies*. Vol. 19, No.2, 2019: 107-129.
- Farrell Theo. "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province,

- Afghanistan, 2006–2009”. *The Journal of Strategic Studies*. Vol. 33, No.4, 2010: 567-594.
- Foley T. Robert. “Dumb donkeys or cunning foxes? Learning in the British and German armies during the Great War”. *International Affairs*. Vol. 90, No.2, 2014: 279-298.
 - Harkness A. Kristen & Hunzeker Michael. ”Military Maladaptation: Counterinsurgency and the Politics of Failure”. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 38, No.6, 2015: 777-800.
 - Shaker A. Zahra & Gerard George. “Absorbative Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”. *The Academy of Management Review*. Vol. 27, No.2, 2002: 185-203.
 - Teece J. David. “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No.7, 1997: 509-533.
 - Visser Max. “Organizational learning capability and battlefield performance: The British army in World War II”. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 24, No.4, 2016: 573-590.
 - Ångström Jan & Widen J.J.. ”Religion or reason? exploring alternative ways to measure the quality of doctrine”. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 39, No.2, 2016: 198-212.

Försvarsmakts- & Natopublikationer

- Försvarsmakten, *Handbok erfarenhetshantering: H ERF 2017*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2017
- Försvarsmakten, *Handbok Nomenklatur Ledning: H Nomen Led 2016*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2016
- Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin: MSD 16*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2016
- Försvarsmakten, *Operativ doktrin 2014: OPD*, (Stockholm: Försvarsmakten), 2014
- Nato, *Allied joint doctrine for the conduct of operations (AJP-3)*, Edition C, version 1 (Bryssel: NATO Standardization office), 2019
- Nato, *Allied joint publication-01 (AJP-01)*, Edition E, version 1 (Bryssel: NATO Standardization office), 2017
- Nato, NATO lessons learned policy, (Bryssel: NATO Headquarters), 2011
- Nato, *The NATO Lessons Learned Handbook*, 3. Uppl., (Lissabon: NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre), 2016

Övriga källor

- Proposition 2014/15:109. Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020.