



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Caroline Haak		OP SA 18–21
<b>Handledare</b>		
Pia Molander		<b>Antal ord:</b> 11 986
	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
		1OP415
<b>ORGANISATORISKT LÄRANDE UNDER RESAN MOT K4</b>		
<b><u>ABSTRACT:</u></b>		
<p>The Swedish armed forces are growing, and six regiments are going to be re-established. The military appeared to be neglected for a long time in organization science, but in the last decade there has been a renewed interest in researching army organizations. But there have not been any studies about how growing organizations learn. The purpose of this study is to implement Visser's modern military theory about capability and battlefield performance in a semi-structured interview analysis. The focus of this study is the army ranger battalion, which is one of the six regiments that are going to be re-established. The question at issue is to which extent the army ranger battalion utilized organizational learning. Results show that a productive learning cycle is found in 70% of the examined sub-dimensions and positive indications were a high degree of participative decision making and networks for translating and storing information. The sub-dimensions that had potential for improvement was indicated by a lower degree of communication between the older and younger officer corps and strict regulations.</p>		
<b><u>Nyckelord:</u></b>		
Organisatoriskt lärande, intervjustudie, Max Visser, K4		

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1	PROBLEMFÖRMULERING .....	3
1.2	TIDIGARE FORSKNING .....	4
1.3	SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING .....	7
1.4	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	7
1.5	AVGRÄNSNINGAR .....	7
1.6	DISPOSITION .....	8
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1	MEDINFLYTANDE .....	9
2.2	ÖPPENHET FÖR MISSTAG .....	9
2.3	ERFARENHETSHANTERING .....	10
2.4	PERSONALHANTERING .....	10
2.5	DISKUSSION .....	11
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	<b>12</b>
3.1	ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSDSIGN .....	12
3.2	STRATEGISKT URVAL .....	13
3.3	ETIK .....	15
3.4	KÄLLKRITIK .....	15
3.5	ANALYSVERKTYG .....	16
3.5.1	<i>Databearbetning</i> .....	16
3.6	OPERATIONALISERING .....	17
3.6.1	<i>Datamatriisen</i> .....	17
3.6.2	<i>Medinflytande</i> .....	19
3.6.3	<i>Öppenhet för misstag</i> .....	19
3.6.4	<i>Erfarenhetshantering</i> .....	20
3.6.5	<i>Personalhantering</i> .....	20
<b>4</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>21</b>
4.1	MEDINFLYTANDE .....	21
4.2	ÖPPENHET FÖR MISSTAG .....	23
4.3	ERFARENHETSHANTERING .....	28
4.4	PERSONALHANTERING .....	31
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>34</b>
5.1	RESULTATDISKUSSION .....	34
5.1.1	<i>Slutsatser</i> .....	35
5.1.2	<i>Svar på forskningsfråga</i> .....	37
5.2	TEORI OCH METODDISKUSSION .....	38
5.3	RELEVANS FÖR YRKESUTÖVNINGEN .....	39
5.4	VIDARE FORSKNING .....	39

# 1 Inledning

Under det senaste decenniet har Försvarsmakten gått från ett insatsförsvar till ett nationellt försvar och kravet på antalet förband som ska krigsplacerats har ökat, vilket i sin tur medför ett krav på expansion av organisationen (Regeringen 2016:13ff). Riksdagen (2020) beslutade i enighet med totalförsvarspropositionen 2021–2025 att den militära organisationen ska växa i form av återupprättande av sex regementen.

Växande organisationer innebär ofta utmaningar och ett behov på tillförsel av nya medarbetare. Ett av de sex regementena som ska återinrättas är Norrlands dragonregemente (hädanefter benämnt som K4) och att växa från en bataljon till ett regemente medför förändringar. Växande organisation definieras i denna studie som en organisation som utökar sin personalstyrka i större mängder inom de kommande åren. För K4 är planen att växa från 80 officerare till 145 inom en tioårsperiod. För att möta varje hot och klara varje utmaning krävs en fungerande och effektiv organisation. I en arbetsutgåva av Försvarsmaktens hänvisning för pedagogik har ett nytt kapitel om organisatoriskt lärande introducerats jämfört med den äldre versionen från 2006 (Wallo et al. 2021:78).

Forskning om militärt organisatoriskt lärande har varit eftersläpande jämfört med den civila forskningen, men under det senaste decenniet har det publicerats artiklar och teorier om militärt organisatoriskt lärande (Visser 2016:575). Denna studie ämnar undersöka hur det militära organisatoriska lärandet tillämpas i den växande organisation som ska bli K4.

## 1.1 Problemformulering

Att förbättra och effektivisera sin militära organisation bidrar till starkare konkurrenskraft mot externa hot. Redan under första världskriget började den tyska armén att institutionalisera system för att ta vara på lärdomar (Dyson 2020:3ff). Med en ständigt föränderlig omvärld och ny forskning om hur militära organisationer kan utvecklas är det av stor vikt att vidmakthålla en strävan att utveckla det organisatoriska lärandet.

Då det nya kapitlet som avhandlar organisatoriskt lärande i Pedagogiska grunder (Arbetsversion 2021) baseras på Crossans 4I-modell, som är framtagen för den civila marknaden år 1999, kan det argumenteras för att det finns behov av att undersöka hur moderna teorier inom militärt organisatoriskt lärande kan förbättra växande organisationer. Utifrån detta uppstår en forskningslucka om hur en modern militär teori kan bidra med insikter om utveckling av det organisatoriska lärandet hos en växande organisation.

Den krigsvetenskapliga relevansen motiveras genom att studien bidrar till att den militära förmågan stärks, i form av insikter om hur det organisatoriska lärandet kan förbättras i en tid då Försvarsmakten växer. Den externa relevansen motiveras genom att studien bidrar till generaliserbarheten inom organisatoriskt lärande inför den kommande expansionen av övriga återetablerade regementen.

I den tidigare forskningen har organisatoriskt lärande utgått från förband som är utan större personalomsättningar. De flesta organisationer har en viss personalomsättning och den faktorn beaktas, men det nämns inte specifikt hur växande organisationer lär eller om det finns några extra viktiga insikter kring en växande organisation jämfört med organisationer med relativt stationär personal. Således blir det inomvetenskapliga bidraget att undersöka hur växande militära organisationer tillämpar organisatoriskt lärande.

## 1.2 Tidigare forskning

Inriktningen på sökningen har varit över organisatoriskt lärande, både inom en civil och militär kontext i syfte att få en så bred översikt som möjligt. Inledningsvis presenteras beskrivning av begreppet organisatoriskt lärande, därefter forskningsöversikten för att sedan avsluta med en sammanfattning.

Att definiera organisatoriskt lärande med en mening utan sammanhang är komplext, då vissa forskare använder det som paraplybegrepp och andra som ett eget begrepp inom lärandeprocessen. När organisatoriskt lärande används som ett eget begrepp inom lärandeprocessen definieras det ofta som formella rutiner en organisation har för erfarenhetshantering och jämförs då med det informella, kollektiva och sociala lärandet. Psykologiprofessorn Chris Argyris är en av de mest framstående forskarna inom organisatoriskt lärande och beskrivs som en pionjär inom fältet (Edmondson 2015:473).

Argyris menar, tillsammans med Schön (1995:2), att definitionen av organisatoriskt lärande är ”*detection and correction of errors*”. För att skapa en initial förståelse för begreppet väljs denna definition.

Argyris (1976:363ff) har genom en kritisk idéanalys granskat tidigare forskning om organisatoriskt lärande och riktar kritik mot statsvetenskapsprofessorn March för avsaknad analys av kultur och dess påverkan på feedbackprocessen. Analysen bygger på tidigare forskning om *single-loop* och *double-loop* lärande, där *single-loop* beskrivs som att medarbetare ställer sig frågan om vad som gick fel, snarare än varför. *Double-loop* beskrivs

som en mer öppen kultur där medarbetaren får utrymme att ställa sig frågan varför det gick fel för att kunna undvika att det ska hända igen. Argyris (1976:369ff) utvecklar en modell för övergången mellan *single-loop* till *double-loop* men betonar att det är empiriskt svårt att undersöka denna övergång. Syftet med *double-loop* är att effektivisera lärandet inom beslutsfattande även om övergången från *single-loop* kan vara tids- och resurskrävande.

Ledarskapsprofessorn Crossans et al. modell 4I har fått starkt fäste inom organisatoriskt lärande (Lawrence et al. 2005:180). Crossan et al. (1999:522) argumenterar för att tidigare forskning om organisatoriskt lärande har applicerats i specifika områden och således missas den allmängiltiga forskningen. Till skillnad från Argyris, så håller Crossan med vissa delar av Marchs forskning, så som dynamiken mellan *exploitation* och *exploration*. När organisationens system påverkar individerna benämns det som *exploitation*, men när individerna påverkar organisationen benämns det *exploration*. Det finns alltid en spänning mellan dessa två och balans är eftersträvansvärt. För att hitta balans utvecklas ett ramverk som kallas för 4I, som står för *intuition, interpreting, integrating, institutionalizing*. Intuition innebär att en individ får en idé. Därefter kommer tolkningsstadiet som kan ske antingen själv eller tillsammans med andra, sedan kan idén delges till en större grupp och bli en del av gruppens arbetssätt. Får idén genomslag i gruppen kan den bli institutionaliserad i organisationen. Denna arbetskedja kallas för *exploration*, men när idén väl är institutionaliserad skapas ett system i organisationen som kommer att påverka individen och omedvetet färga intuitionen, vilket kallas *exploitation* (Crossan et al. 1999:525).

4I-modellen har vidareutvecklats av Lawrence et al. (2005:183ff), då modellen ansågs vara i behov av komplettering kring det sociala och politiska maktspelet inom organisationer som påverkar vilka idéer som yttras. Lawrence belyser det sociala systemet där människors kommunikativa förmåga, kultur och maktspel är centralt jämfört med det tekniska systemet där arbetsmetoder och rutiner är centralt.

Schilling och Kluge (2009:338ff) bygger sin studie på Lawrences utveckling av 4I-modellen. De har i en kvalitativ innehållsanalys kompletterat 4I-modellen med olika typer av hinder för lärande. De håller med Crossans och Argyris tidigare forskning, men kritiserar dem för att se för smalt på vilka hinder som finns för lärande. Därför har Schilling och Kluge på ett kumulativt sätt systematiskt sammanfogat tidigare forskning om hinder för lärande. De skapar tre kategorier med hinder som benämns *actional-personal, structural-organizational* och *societal-environmental*. Dessa tre kategorier analyseras inom de fyra olika nivåerna i Crossans 4I-modell för att kunna identifiera vilka hinder som finns inom vilken nivå. Schilling och

Kluge har ett hermeneutiskt synsätt vilket identifieras när de fokuserar på individers och organisationers beteenden, och inte fokuserar på tekniska eller ekonomiska aspekter som hade kunnat förklara olika hinder för lärande.

Militärt organisatoriskt lärande handlar ofta om anpassning eller innovation enligt Dyson (2020:2ff). Innovation definieras som större förändringar drivna av top-down-processen, t.ex. att ledningen förslår en ny organisationsstruktur som institutionaliseras. Anpassning definieras som förändringar inom taktik som oftast är drivna av bottom-up-processen, dvs. att medarbetarna kommer med idéer som eventuellt kan komma att institutionaliseras. Vidare menar han att liknelser kan dras mellan anpassning och *single-loop*, tillika mellan innovation och *double-loop*.

Farrell (2010:569ff) menar att majoriteten av den tidigare forskningen inom militärt organisatoriskt lärande har avhandlat innovation, därför vill han bidra med att utveckla anpassningen. Arbetskedjan inom anpassning och innovation är snarlik Crossans 4I-modell och Farrell nyttjar Marchs begrepp *exploration* och *exploitation*. Farrell bygger sin teori på tre faktorer som han anser utvecklar effektiviteten inom militär anpassning i ett rådande krig. Den första är dåligt organisatoriskt minne vilket resulterar i att nya medarbetare går miste om tyst kunskap som de äldre medarbetarna besitter och således börjar prova nya metoder. Det andra är vilken grad av centralisation organisationen styrs med, då organisationer med stark central styrning är bra på *exploitaiton* och organisationer med låg central styrning uppfattar lokala förändringar bättre och utforskar alternativa lösningar i större utsträckning. Den tredje är personalomsättning och risken med förlorad kunskap när medarbetare slutar, men även möjligheterna med nya idéer från nyanställda medarbetare (Dyson 2020:572ff).

Dyson kritiserar Farrells teori för att utelämna en faktor som han tycker borde vara med i teorin, och det är vilka externa förhållanden som möjliggör institutionalisering inom *exploration*. Vidare menar Dyson att om inte detta fungerar kan militära organisationer hamna i något som kallas *adaption trap*, dvs. att individer och grupper drar lärdomar och sprider kunskapen inom den närmsta kretsen men organisationen som helhet går miste om lärdomarna. Ovan nämnt argument för komplettering liknas vid hur Lawrence et al. argumenterade för komplettering med extern miljö till 4I-modellen.

Catignani (2014:37ff) utgår från två nivåer av lärande – högre och lägre – och liknar högre vid innovation och lägre vid anpassning. Inom den högre nivån sker formellt lärande i form av fastställda rutiner och inom den lägre nivån sker informellt lärande i form av sociala

nätverk som fokuserar på kortsiktiga ad-hoc lösningar. Han utgår från det sociala perspektivet inom organisatoriskt lärande och undersöker hur informellt lärande i form av sociala strukturer påverkar den organisatoriska glömskan.

### **1.3 Sammanfattning av tidigare forskning**

Återkommande i forskningen är spänningen mellan individ och organisation, som benämns *exploration* och *exploitation*. Specifikt inom militärt organisatoriskt lärande nämns innovation och anpassning som två grundstenar, inom dessa kan både informellt och formellt lärande ske. Det görs skillnad på organisatoriskt lärande som är av en mer systematiserad karaktär i form av exempelvis arbetsmetoder och rutiner och på kollektivt lärande som är mer av det sociala samspelet vid mänsklig interaktion.

Det finns rapporter från FOI om erfarenhetshandling på militära insatser och i boken Pedagogiska Grunder argumenterar Lindholm (2006:173), liknande Catingani, för vikten av att undersöka de sociala strukturerna inom lärande som han väljer att benämna kollektivt lärande. Den svenska forskningen om organisatoriskt lärande är eftersläpande avseende moderna militära teorier kopplat till expansionen av Försvarsmakten, vilket uppenbaras när arbetsversionen av Pedagogiska Grunder för år 2021 har valt 4I-modellen som är framtagen för 22 år sedan för en civil marknad. Dessutom är 4I-modellen kompletterad av Lawrence med extern miljö samt Schilling och Kluge med olika hinder, vilket indikerar att 4I-modellen framstår som komplex med tilläggsmodeller.

### **1.4 Syfte och Frågeställning**

Syftet med studien är att med en modern teori skapad för militära organisationer genomföra en intervjustudie som undersöker i vilken utsträckning organisatoriskt lärande tillämpas, för att utifrån analysen diskutera vilka delar som har förbättringspotential och kan utvecklas.

*I vilken utsträckning tillämpas organisatoriskt lärande inom en växande militär organisation utifrån Vissers teori?*

### **1.5 Avgränsningar**

Avgränsning har gjorts till Jbat som ska återetableras som K4 då författaren har viss förkunskap inom det förbandet, men även beroende på studiens omfattning och tillgänglig tid. Då studiens metodval omfattar intervjuer avgränsas studien till bataljonsnivån i syfte att försöka nå mättnad inom ramen för de relativt få intervjuerna omfattningen tillåter. Det

innebär att skvadron och pluton exkluderas i denna studie då fokus är på tillväxten från bataljon till regemente.

## **1.6 Disposition**

Det första kapitlet avhandlar problemformulering, tidigare forskning, syfte och frågeställning.

Det andra kapitlet motiverar teorin och ramverket. Det tredje kapitlet innehåller övergripande forskningsdesign, metodval, urval och analysverktyg. Det fjärde kapitlet omfattar analysen.

Det femte kapitlet redovisar och diskuterar resultatet, metod och teori samt presenterar slutsatser.



## 2 Teori

*Organizational Learning Capability and Battlefield Performance* är författad av Max Visser 2016. Motivering av vald teori är att den byggs på ett kumulativt sätt grundat på en stor mängd tidigare forskning inom organisatoriskt lärande, bland annat Argyris tidigare forskning om *single-loop* och *double-loop*. Visser nyttjar samma definition av organisatoriskt lärande som Argyris, dvs. ”the detection and correction of errors”. Inom teorin återfinns tankegångar så som *exploration* och *exploitation* samt liknelser med Crossans 4I modell.

I inledningen lyfts problematik med att majoriteten av forskningen inom organisatoriskt lärande riktas mot civila vinstdrivande organisationer och således inte blir lika applicerbara i statliga organisationer och myndigheter (Visser 2016:574).

Teorin består av fyra dimensioner som utgör en organisations förmåga att upptäcka och rätta till fel. Beroende på hur respektive dimension tillämpas skapas en positiv eller negativ lärandecykel. De fyra dimensionerna är:

1. Medinflytande (*degree of empowerment*)
2. Öppenhet för misstag (*degree of error openness*)
3. Erfarenhetshantering (*degree of knowledge conversion*)
4. Personalhantering (*degree of adequate human resource management and development*)

### 2.1 Medinflytande

Den första dimensionen handlar om vilken grad av medinflytande medarbetarna har. Exempelvis vilka påverkansmöjligheter medarbetarna har på beslut, hur engagerad ledningen är i sina underställda och i vilken utsträckning uppdragstaktik tillämpas. En positiv indikator är att chefer på lägre nivå visar på självständigt beslutsfattande och initiativförmåga. Ytterligare en positiv indikator är hur ledarskapet motiverar nya idéer och initiativ. En indikator för negativt utfall är en kontrollerade och misstroende attityd hos högre chefer. Desto mer beslutsfattande som delegeras till lägre chefer, desto högre sannolikhet att vissa misstag kommer att begås vilket leder oss in på nästa dimension (Visser 2016:575).

### 2.2 Öppenhet för misstag

Den andra dimensionen handlar om hur organisationens kultur hanterar medarbetares misstag. En organisation utvecklas av att medarbetarna vågar prova något nytt, experimentera,

ifrågasätta och ta risker vid lösande av uppgifter. Vid denna typ av utforskande ageranden finns det ofta en risk för att misstag begås, och beroende på organisationens öppenhet för misstag kan det leda till ett positivt eller negativt utfall.

En indikator för positivt utfall är ett öppet klimat som bäddar för att medarbetare vågar erkänna misstag och förmedla sina lärdomar så att andra kan lära sig från misstaget som gjordes. En indikator för negativt utfall är ett slutet klimat mot misstag vilket kan resultera i att medarbetare mörkar sina misstag och således kanske andra medarbetare gör samma misstag och mörkar det i sin tur. Huruvida ett klimat bedöms som öppet eller slutet kan avgöras av högre chefers sätt att se på misstag, tillit mellan medarbetare och kontinuerlig uppföljning av tillvägagångssätt. Om högre chefer ser på misstag som en möjlighet till att fånga upp utbildningsbehov och reflektion hos medarbetarna kan det indikera på ett öppet klimat, jämfört med om högre chefer bemöter misstag med hot och straff vilket indikerar på ett slutet klimat. Ett resultat av vilket klimat som råder är hur många misstag som mörkas och hur många som erkänns. De misstag som erkänns kan bidra med nya lärdomar om organisationen har ett system för erfarenhethantering (Visser 2016:576).

### **2.3 Erfarenhethantering**

Den tredje dimensionen handlar om vilka system organisationen har för att lära av misstag eller av framgångsrika nya koncept. För att kunna institutionalisera en lärdom måste den först tolkas och göras generaliserbar för att spridas inom organisationen. Indikatorer för positivt utfall av erfarenhethantering är standardiserade system för spridning av lärdomar, interna utbildningspaket samt formella och informella nätverk. Indikatorer för negativt utfall av dimensionen är avsaknad av ovan nämnda faktorer för spridning av lärdomar. Desto mer en organisation tolkar, sprider och diskuterar lärdomar desto högre är sannolikheten att organisationen som helhet lär från dessa erfarenheter (Visser 2016:577).

### **2.4 Personalhantering**

Den fjärde dimensionen handlar om hur organisationen strävar efter utveckling av personalens utbildningsståndpunkt, samarbetsförmåga och hur personalen uppfattar sina arbetsuppgifter. Positiva indikatorer är om medarbetare får gå kompetenshöjande utbildningar, anordnade team building-övningar och personalvård i form av stöd och tillfredställande utmaningar för medarbetarna. Desto mer en organisation tar hand om sin personal och får dem motiverade att göra ett bra jobb, desto mer ansvarsområden och självständigt beslutsfattande kan medarbetarna hantera. Detta leder i sin tur till större

möjlighet att delegera uppgifter och tillämpa uppdragstaktik, vilket återkopplar till den första dimensionen om medinflytande (Visser 2016:577).

## **2.5 Diskussion**

Fördelarna med Vissers teori är att den är modern och anpassad för en militär organisation. Den är även enkel att intuitivt förstå utifrån de fyra dimensionerna. Å andra sidan kan kritik vara att det inte finns tydliga delindikatorer på hur olika uppfyllnader av respektive dimension ska mätas samt huruvida svaret på dimensionerna resulterar i en negativ eller positiv lärandecykel. Då dimensionerna inte har tydliga delindikatorer kan uppfyllanden tolkas olika beroende på vem som genomför studien och således blir risken att reliabiliteten är låg. För att motverka detta ämnar författaren att vara tydlig i operationaliseringen genom att i kursiv stil skriva ut Vissers ord som används vid skapandet av variabler samt färgkodning av variabler som anses representera positiva respektive negativa utfall.

## 3 Metod

### 3.1 Övergripande forskningsdesign

Forskningsdesignen utgörs av en intervjustudie med deduktiv ansats då undersökningen tar avstamp i Vissers teori för att förklara och utveckla empirin för att kunna dra slutsatser. Dimensionerna i teorin kan inte mätas i form av befintligt empiriskt material då de handlar om vilka uppfattningar chefer och medarbetare har om normer, beteenden och ledarskap. Därför kan det argumenteras att intervjuer är en lämplig metod för studien, då undersökningen kan nå ett djup som inte är möjligt med exempelvis en enkätstudie (Johannessen et al. 2020:135ff).

För att styrka de tolkade slutsatserna av det framtagna empiriska materialet som intervjuerna genererar kommer metodologisk triangulering genomföras genom att mixa samtalsintervjuer med kvalitativ textanalys. Styrkan med att mixa metoder är att oberoendekriteriet stärks då olika källor styrker samma påstående, vilket höjer validiteten och sänker risken för bias (Denscombe 2017:167ff). Den kvalitativa textanalysen baseras på texterna från Crossans 4I och Argyris *single-loop* och *double-loop*. Motiveringen till att dessa väljs är att de bidrar med olika infallsvinklar från erkända forskare. Således bygger studien på primärkällor i form av intervjuer och sekundärkällor i form av tidigare forskning. Svagheter med att mixa metoder kan vara att det ställs ytterligare krav på författaren kring att fördjupa sig i de olika metoderna och således riskerar en metod att ges mindre utrymme, vilket kan vara en risk då intervjuerna är fokus. Detta motverkas genom att textanalyserna är av artiklar som författaren har fördjupat sig inom vid flera tillfällen under tidigare kurser under Officersprogrammet och har således god grund för att genomföra kvalitativ textanalys av sekundärkällorna.

Styrkan med kvalitativa intervjuer är att mättnad kan nås med relativt få respondenter, men dock kan mättnaden alltid kritiseras på grund av det strategiska urvalet och vilka frågor som ställdes (Esaiasson et al. 2017:284). Styrkan med semi-strukturerade intervjuer är att det är möjligt att ha en viss standardisering på vilka frågor som ställs under intervjun, men ändå ställa anpassade följdfrågor beroende på respondentens svar i syfte att få fler nyanser.

Svagheter är att det finns en risk att respondenten svävar iväg och diskuterar för studien irrelevanta följdfrågor. Intervjuareffekter är en svaghet som innebär att svaren kan bli olika beroende på vem som ställer frågorna. Risken med intervjuareffekter ska inte överdrivas så länge reflektion och ärlig redovisning kring hur det kan ha påverkat svaren sker (Esaiasson et

al. 2017:277). I studien kan intervjuareffekterna vara närvarande då författaren innehar lägre grad och mindre erfarenhet av den militära organisationen jämfört med respondenterna. Studien berör uppfattningar om respondentens arbetsplats och intervjuarens framtida arbetsplats och risken finns att svaren blir annorlunda jämfört om en annan hade genomfört intervjuerna och anonymiserat arbetsplatsen. Detta motverkas genom att erbjuda anonymitet för respondenterna samt att förklara syftet med studien och vara transparent angående innehållet.

### **3.2 Strategiskt urval**

Angående teoretisk mättnad så genomförs intervjuer tills det inte framkommer några nya relevanta aspekter av det fenomen som står i centrum för undersökningen och kravet är ett väl genomtänkt urval (Esaiasson et al. 2017:284&298).

Respondenterna väljs utifrån ett strategiskt urval från en på förhand identifierad population. Esaiasson et al. (2017:268ff) rekommenderar tre råd vid val av respondenter. Dessa är att välja främlingar, välja ett litet antal och sådana som inte är subjektiva experter. Då författaren har en bakgrund på förbandet blir en svaghet att respondenterna och intervjuaren förmodligen inte kommer vara totala främlingar, detta motverkas genom att uppmärksamma detta på förhand och vara vaksam på eventuella bias och intervjuareffekter som kan uppstå. Ytterligare två kriterier nämns för respondenturval - intensitet i urval och maximal variation. Genom att rikta sökljuset vid intensitet i urval mot personer som har särskilt stark erfarenhet från olika aspekter av studiens frågeställning kan man hitta rätt även om det finns många i populationen. I denna studie operationaliseras intensitet i urval till att välja chefer med lång erfarenhet av förbandet och medarbetare med kortare erfarenhet i syfte att täcka in så många tänkbara förklaringar som möjligt. Då kan även maximal variation tillämpas, då vissa respondenter har lång erfarenhet och andra har kort erfarenhet. Eftersträvansvärt är även att intervjua respondenter av olika kön, men då det är få kvinnor som är militärer som jobbar på bataljonsnivån väljs detta bort då författaren inte kan uppfylla främlingskriteriet med de kvinnor som finns. Ytterligare en faktor som kan nyttjas för maximal variation är att välja blandat med respondenter som är specialistofficerare och taktiker.

### Operationalisering av urvalskriterier

- Välja främlingar: Intervjuaren och respondenterna har inte jobbat på samma enhet tidigare, förväntas inte jobba på samma enhet de närmsta åren samt umgås inte privat.
- Välja ett litet antal: Välja chefer och medarbetare från bataljonsnivån enligt tabellen nedan.
- Inte välja subjektiva experter: Respondenten har inte jobbat med att utveckla organisatoriskt lärande på förbandet.
- Intensitetsurval: Respondenten har lång erfarenhet (>3 år på staben) jämfört med kort erfarenhet (<3 år på staben).
- Maximal variation: Respondenten är specialistofficer jämfört med taktiker.
- Maximal variation: Respondenten är chef jämfört med medarbetare.

Populationen definieras som bataljonsstaben som består av ca. 30 personer. Respondenter kommer att väljas utifrån nedan tabell. Utifrån ovan operationalisering skapas följande tabell för urval utan inbördes ordning för respondenter:

Erfarenhet	Yrkeskategori	Befattning
Lång	Taktiker	Chef
Kort	Specialist	Medarbetare
Lång	Specialist	Chef
Kort	Taktiker	Medarbetare
Lång	Taktiker	Chef

Tabell 1

Urvalet kan ses som en svaghet då resultatet kan kritiseras för att ha blivit annorlunda om urvalet genomförts med andra kriterier eller varit större. Även generaliserbarheten kan kritiseras då det begränsade antalet intervjuer medför svårigheter att uttala sig om hur vanligt förekommande respondenternas svar är i hela populationen (Esaiasson et al. 2017:237). För att motverka detta har transparens skett vid motivering av urval och uppmärksammat de eventuella bias som författaren och respondenterna kan bidra med samt att eftersträva teoretisk mättnad (Esaiasson et al. 2017:284).

### **3.3 Etik**

Intervjuer som metod kräver noga forskningsetiska överväganden speciellt kopplat till frivillighet och anonymitet. För att uppfylla konfidentialitetskravet krävs god anonymitet och skydd av respondenternas integritet. För att undvika partiskhet kommer inte respondenternas namn, grad eller yrkeskategori att offentliggöras. Detta motiveras genom att yrkeskategorin inte är relevant för tolkningen av det organisatoriska lärandet men erfarenhet och befattning kan bidra med värdefulla insikter. Risken är att detta bidrar till lägre generaliserbarhet men utifrån organisatoriskt lärande anses inte yrkeskategori eller grad relevant för frågeställningen. För att uppfylla informations- och samtyckeskravet kommer respondenterna informeras om syfte och innehåll och transparens kring varför de tillfrågas att delta. De kommer även informeras om att deras svar enbart kommer användas i denna studie för att uppfylla nyttjandekravet och att de kan avbryta intervjun när som helst (Esaiasson et al. 2017:246).

### **3.4 Källkritik**

Vid analys av intervjumaterialet måste tolkningsarbetet särskilt beaktas och svar från respondenterna kan tolkas olika beroende på vem som gör tolkningen. Författaren strävar efter att använda citat för att styrka tolkningen och särskilt beakta vilken diskrepans som kan finnas i de kognitiva kartorna för att öka medvetandegraden. För att kritiskt granska intervjuguiden och tolkningsarbetet har en försöksintervju och en test-tolkning genomförts i syfte att kunna justera intervjuguiden eller ändra upplägg på analysen (Lantz 2013:78&88).

Äktheten i källmaterialet bedöms som god då intervjuerna utgör primärkällor. Kopplat till den empirin som intervjuerna trianguleras mot så kontrolleras att artiklarna är sakkunniggranskade, vilket ökar äkthetskriteriet för sekundärkällorna. Oberoende- och tendenskriteriet blir svårare kopplat till intervjuempirin då berättarens grad av oberoende kan ifrågasättas samt att källan kan ha ett intresse av att återge en tillrättalagd bild av verkligheten. Detta på grund av att frågorna berör respondentens arbetsplats och det är möjligt att lojalitet samt en vilja att bidra till ett gott anseende gör att respondenterna väljer att lyfta fram positiva aspekter mer än negativa. För att motverka detta har författaren valt strikt anonymitet.

Samtidigheten anses god då frågorna berör nutida uppfattningar om organisatoriskt lärande. För att aldrig tro på en ensam tendensiös källa genomförs ett noga genomtänkt urval för att få en bredd på respondenterna samt triangulering av intervjuerna mot befintlig empiri, således integreras olika källor i syfte att uppnå ett trovärdigt resultat (Esaiasson et al. 2017:292ff).

### 3.5 Analysverktyg

Inledningsvis genomfördes en provintervju med en preliminär databearbetning i syfte att kontrollera om det är möjligt att dra slutsatser kring det studien syftar till. Därefter genomfördes intervjuer och databearbetning. Analysen genomfördes två gånger med två veckors mellanrum i syfte att öka intrakodarreliabiliteten. Överrensstämelsen mellan vad respondenten ämnar förmedla och hur intervjuaren tolkar svaren kopplas till den interna subjektiviteten. För att få en god tillförlitlighet i interkodarreliabiliteten är det särskilt viktigt att intervjuaren förstår respondentens svar för att kunna ställa lämpliga följdfrågor, och för att uppnå detta kan intervjuaren prova att sammanfatta utan att värdera alternativt be respondenten utveckla svaret ytterligare (Lantz 2013:76ff&138). Intervjuerna genomfördes på ett kontor på Jbat och varade 30–60 minuter.

#### 3.5.1 Databearbetning

Inledningsvis granskas det manifesta innehållet ur en innehållsmässig synvinkel i syfte att kontrollera att intervjun har resulterat i tillräcklig information. Identifieras luckor i datainsamlingen noteras dessa, så att intervjuaren inte tillskriver respondenten en uppfattning utifrån hur den har svarat på andra liknande frågor.

Därefter sker det första steget i databearbetningen, datareduktion, i form av att systematiskt välja information som ska ingå i analysen. För att kunna systematiskt välja lämplig information följs principer som överensstämmer med intervjuens frågeställning (Lantz 2013:145ff). Följande principer har nyttjats vid datareduktion:

- Data där respondenten beskriver hur ofta eller sällan efterfrågat fenomen förekommer.
- Data där utvecklingen av frågan är relevant för att beskriva situationer där fenomenet förekommer.
- Vid ”hur” frågor väljs data som beskriver positiva eller negativa indikatorer utifrån Vissers teori kring variabeln.

Därefter fortsätter databearbetningen genom att transkribera intervjuerna i syfte att få en så fullständig återspeglning av svaren som möjligt.

Risken med att välja ovanliga eller sällan förekommande påståenden är att de ges för stor tyngd i förhållande till helheten som respondenten förmedlade. Därför kommer kodningen utgå från att spegla innehållet utifrån de operationaliserade variablerna och söka efter återkommande ord och andemeningar. Risken med att koda utifrån kategorier är att det



kvalitativa kan gå förlorat och att svaren förenklas alltför mycket. För att motverka detta försöker kodningen utgå från en balans mellan att reducera data och genom abstraktion bilda ett överskådligt mönster utan att lämna den kvalitativa ansatsen (Lantz 2013:148ff). Inom varje variabel tolkas respondentens svar som olika variabelvärden efter att intervjun har analyserats i syfte att synliggöra hur respektive respondent svarade på frågan. I förlängningen möjliggör detta argumentation för teoretisk mättnad när resultaten börjar se likadana ut och det inte framkommer något nytt i svaren.

Slutligen när den reducerade rådatan har transkriberats kommer frågeställningen och syftet utgöra utgångspunkten för hur mönster hittas och slutsatser dras. Urval av citat som används grundas dels på hur väl de belyser mönster som hittas, dels på hur välformulerade de är.

Redigering av citat har skett utifrån följande principer utan att förvränga eller ändra budskapet:

- Vid risk för avkall på respondentens anonymitet har [#] använts.
- När respondenten svävar iväg och uttrycker för citatet irrelevant information har [...] använts.

### **3.6 Operationalisering**

Den kvalitativa analysens giltighet och förmåga till generaliserbarhet vilar på intervjuens frågeställning som grundas på den teoretiska förförståelsen och vilken datamatrix som styrde utfrågningen. Därför blir följande operationalisering avgörande för den externa validiteten och begreppen som används måste vara förankrade i teorin (Lantz 2013:135ff). För att uppnå extern validitet samt god begreppsvaliditet kommer Vissers engelska ord skrivas i kursiv stil bakom de svenska ord som författaren använder för att utforma operationaliseringen.

#### **3.6.1 Datamatrixen**

För att skapa frågor som syftar till att besvara i vilken utsträckning organisatoriskt lärande tillämpas väljs tre variabelvärden som låg, divergerande eller hög utsträckning. Divergerande väljs då det är lämpligt för att illustrera där åsikterna går isär vid sammanställningen av analysen. Hög utsträckning innebär att respondenteten upplever att fenomenet som beskrivs i frågan förekommer ofta. Låg utsträckning innebär att respondenten upplever att fenomenet som beskrivs i frågan sällan förekommer.

Analysenheterna utgörs av respondenterna och sammanställning presenteras i avslutningskapitlet. Variablerna består av begrepp som kännetecknar positiva och negativa

utfall från respektive dimension inom Vissers teori som i nedan tabell operationaliseras till frågor. De positiva variablerna har grön bakgrund och de negativa har röd bakgrund. En variabel (3.1) resulterade i en fråga som är av beskrivande karaktär och är därför inte markerad med grön eller röd bakgrund. Vid frågor som börjar med ”hur” så blir svaret bredare och svårare att kategorisera som positivt eller negativt. I dessa frågor sker tolkning av svaren kopplat till huruvida det som beskrivs är en positiv eller negativa indikator enligt Visser.

### 3.6.2 Medinflytande

	Variabel	Fråga
<b>1. Medinflytande</b>	1.1 Påverkansmöjligheter på beslut ( <i>participative decision-making</i> )	I vilken utsträckning upplever du att det finns möjlighet för dig att påverka beslut?
	1.2 Ledarskap som uppmuntrar till nya idéer och initiativ ( <i>the degree to which managers are open to new ideas and initiatives by employees</i> )	I vilken utsträckning upplever du att nya idéer och initiativ uppmuntras av din chef?
	1.3 Flexibilitet vid lösande av uppgifter ( <i>a need for flexibility</i> )	I vilken utsträckning upplever du att bataljonen använder ett nytt sätt att tänka eller agera när de löser tilldelade uppgifter?
	1.4 Överkontrollerande ledarskap ( <i>coercive and controlling attitude</i> )	I vilken utsträckning upplever du att din chef kontrollerar dina arbetsuppgifter för mycket?

Tabell 2

### 3.6.3 Öppenhet för misstag

	Variabel	Fråga
<b>2. Öppenhet för misstag</b>	2.1 Misstag tillkännages ( <i>the degree to which errors are admitted and surfaced</i> )	I vilken utsträckning upplever du att misstag tillkännages?
	2.2 Misstag mörkas ( <i>as opposed to denied and covered up</i> )	I vilken utsträckning upplever du att misstag mörkas?
	2.3 Experimentation och risktagning ( <i>comprises experimentation &amp; risk-taking</i> )	I vilken utsträckning upplever du att risktagning uppmuntras?
	2.4 Öppet och tolerant ledarskap kring misstag ( <i>considered by management as opportunities for reflection and inquiry</i> )	När misstag tillkännages, hur upplever du att de hanteras?
	2.5 Slutet och ifrågasättande ledarskap kring misstag ( <i>as opposed to opportunities for punishment and threats</i> )	När misstag tillkännages, hur upplever du att de hanteras?
	2.6 Regelbunden utvärdering av tillvägagångsätt ( <i>the degree to which existing practices are regularly evaluated or not</i> )	Hur ofta sker utvärderingar av befintliga arbetsmetoder?

Tabell 3

### 3.6.4 Erfarenhetshantering

<b>3. Erfarenhetshantering</b>	<b>Variabel</b>	<b>Fråga</b>
	3.1 Rutiner för att förvara kunskap ( <i>organizations maintain knowledge systems</i> )	Hur tycker du bataljonens rutiner kring att ta vara på kunskap hos individer fungerar?
	3.2 Interna utbildningspaket ( <i>internal training programs</i> )	I vilken utsträckning upplever du att det sker intern utbildning av medarbetare?
	3.3 Erfarenhetsöverspridning ( <i>knowledge transfer and integration</i> )	I vilken utsträckning finns det möjlighet att dela med sig av lärdomar och erfarenheter?
	3.4 Formella och informella nätverk för överspridning av erfarenheter ( <i>formal and informal networks within the organization for translating, storing and disseminating lessons learned</i> )	Upplever du att det finns både formella och informella nätverk för överspridning av erfarenheter?  I vilken utsträckning upplever du att det som lyfts i dessa nätverk bearbetas och institutionaliseras?

Tabell 4

### 3.6.5 Personalhantering

<b>4. Personalhantering</b>	<b>Variabel</b>	<b>Fråga</b>
	4.1 Team-building övningar och enhetens sammanhållning ( <i>the degree to which organizations put effort in team building and developing unit cohesion</i> )	I vilken utsträckning upplever du att det ordnas tillräckligt med team-building övningar?  Hur upplever du enhetens sammanhållning?
	4.2 Utmanande arbetsuppgifter och stöd vid lösandet ( <i>the degree to which organizations provide challenge and support to their employees</i> )	Upplever du att dina arbetsuppgifter är utmanande och att du får det stöd du behöver för att lösa dem?
	4.3 Individuell utbildning ( <i>the degree to which organizations pay attention to training and educating their employees</i> )	I vilken utsträckning upplever du att det finns möjlighet för dig att gå kompetenshöjande utbildningar?

Tabell 5

## 4 Analys

### 4.1 Medinflytande

#### Påverkansmöjligheter på beslut

Alla respondenter upplever stora möjligheter att påverka beslutsprocesser de är involverade i på bataljonsnivå. Det divergerande vid hur goda möjligheterna är att påverka beslutsprocesser på regementsnivå.

*”Det är väl egentligen första gången i min karriär där jag kände att det fanns något att påverka mer än små saker. Man kunde påverka bataljonen och jägartjänsten. [...] På bataljonen är det inga konstigheter, men däremot på regementsnivå, där upplever jag att det inte dras jämt i alla lägen. Men det kanske är mer beroende på vilken person som sitter på vilken befattning.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

---

*”Den är stor på bataljonsnivå om det är underbyggt med motiv. Upplever dock att högre ledningsnivåer har mycket svårt att omvärdera beslut.” (Lång erfarenhet och chef)*

Enligt Visser (2016:576) är medarbetarnas påverkansmöjligheter på beslut en viktig del av den första dimensionen. Upplever medarbetare att de är delaktiga i beslut skapas en känsla av engagerat ledarskap vilket är en indikator för ett positivt utfall. Utifrån respondenternas svar tolkas variabelvärdet som hög utsträckning, då det finns påverkansmöjligheter på beslut inom bataljonen. Bristen på påverkansmöjligheterna mot regementet I19 är en indikator för negativt utfall, men då bataljonen inom några månader ska bli ett eget regemente så väljs I19 bort i analysen.

#### Ledarskap som uppmuntrar till nya idéer och initiativ

Idéer och initiativ uppmuntras i stor utsträckning. Det upplevs en koppling till att bataljonen ska växa till regemente, men även kopplat till förnygringen som kom med en större omsättning på medarbetare som jobbar på skvadronerna till staben och vice versa.

*”Det tror jag faktiskt är på grund av den förnygringen vi haft på staben, det här rockadsystemet, att folk kommer från skvadron och går till staben och gör den här vandrigen.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

---

*”Där är det otroligt viktigt som lärande organisation när man får nya medarbetare, oaktat var man finns i erfarenhet, det får inte bli det här klapp på huvudet nu ska du lära dig hur vi*

*gör det här. Ta vara på den kreativiteten som finns i att du får en ung och oförstörd som kommer in med nya ögon och tanka av den istället, hur tycker du att det här ska göras.”*

*(Lång erfarenhet och chef)*

Det lyftes också begränsningar i hur nytänkande och kreativ man kan vara då det finns strukturer och regler att förhålla sig till, både i det dagliga stabsarbetet och vid taktisering på lägre nivå.

*”Vi pratar om innovation och kreativitet och vill bidra till att odla en sådan miljö här. [...]*

*Har man kvar samma minsystem och verkanssystem som vi hade för 30 år sedan, hur innovativ kan man egentligen vara då? [...] Vi säger att vi uppmuntrar det, men i vilken mån kan man faktiskt vara kreativ när man sitter fast i ett regelverk. [...] Men inom ramen för det vi kan, så absolut försöker vi vara kreativa och uppfinningsrika.” (Lång erfarenhet och chef)*

Om ledarskapet uppmuntrar till initiativ och nya idéer vid problemlösande skapas ett förtroende som uppmuntrar till mer självständigt beslutsfattande och i förlängningen uppdragstaktik (Visser 2016:584). Desto högre utsträckning det förekommer, desto större är indikatorn på en produktiv lärandecykel. Då alla respondenter upplever att ledarskapet uppmuntrar till kreativitet, även om det ibland är svårt att praktiskt genomföra, så tolkas variabelvärdet som hög utsträckning.

### **Flexibilitet vid lösande av uppgifter**

De flesta respondenter upplever att förbandet eftersträvar att lösa uppgifter på nya sätt och anpassa sig efter nya förutsättningar.

*”Jag tycker att bataljonen är mer nytänkande jämfört med många andra och jag tycker att vi eftersträvar att vara nytänkande, men det är inte förrän de senaste två åren det har börjat*

*kicka igång ordentligt i takt med att vi har slutats läggas ner och börjat växa.”*

*(Kort erfarenhet och medarbetare)*

Det lyfts också problematik med att gå från ord till handling, där det kan upplevas som att bataljonen inte är lika benägen att prova att lösa uppgifter på nya sätt på övningar.

*”I det vardagliga arbetet så upplever jag att man kan ta till sig nya sätt och prova nya metoder, strukturer och processer. Men så fort man kliver in i krigsrollen [...] där är det samma spår som det alltid har varit. Där har man inte så mycket manöverutrymme och vilja eller vågar inte prova någonting utanför boxen.” (Lång erfarenhet och chef)*

*”Det är väl lite både och där. Man är både fast i gamla strukturer upplever jag och sen till viss del så försöker man hitta nya sätt, men jag upplever att man fortfarande är fast i en viss typ av beslutskedja.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

En respondent föredrar att följa rutiner under den intensiva tillväxtperioden från bataljon till regemente.

*”De flesta sätt att lösa uppgifter är välkomna men som läget är nu med lite personal och mycket uppgifter med anledning av bildandet av regemente så föredrar jag att följa rutiner.”*  
*(Lång erfarenhet och chef)*

Då svaren från respondenterna indikerar på att bataljonen i viss mån strävar efter att lösa uppgifter på nya sätt, men många gånger är fast i gamla strukturer och beslutskedjor tolkas variabelvärdet som divergerande.

### **Överkontrollerande ledarskap**

Ingen av respondenterna upplevde att deras chef kontrollerade deras arbetsuppgifter för mycket, vilket är en indikator för positivt utfall och de-centraliserat beslutsfattande enligt Visser (2016:576). Variabelvärdet tolkas som låg utsträckning.

## **4.2 Öppenhet för misstag**

### **Misstag tillkännages**

Alla respondenter upplever att de kan tillkännage misstag och att de flesta andra också gör det.

*”Jag upplever att det finns en relativt tillåtande kultur här i staben, där man kan vara ärlig med att man har missat saker, gjort fel osv. Det är både från kollegor och chefer.”*  
*(Lång erfarenhet och chef)*

Då alla respondenter har svarat att de känner sig trygga med att tillkännage misstag på bataljonsstaben tolkas variabelvärdet som hög utsträckning. Att misstag tillkännages och kommer upp till ytan är en indikator för tillit och resulterar i en produktiv lärandecykel enligt Visser (2016:576).

### **Misstag mörkas**

Många respondenter har upplevt att de hör om misstag som mörkas, men det upplevs inte förkomma på bataljonsstaben. Det lyfts av flera respondenter att de upplever en mer

förlåtande kultur på bataljonsstaben jämfört med på skvadrons- och plutonsnivå. Det lyfts även att det finns en viss prestationskultur som kan skapa en vilja att alltid göra rätt och kanske inte alltid lyfta fram kunskapsluckor.

*”Vi har en viss förlåtelse för misstag men vi är också präglade av att vi lever i en prestationskultur.” (Lång erfarenhet och chef)*

---

*”För min egen del i början, då hade jag ganska svårt att erkänna kanske när det inte nödvändigtvis blev fel, men just det här att man inte visste.” (Lång erfarenhet och chef)*

---

*”Längst ut på linan är jag övertygad om att det mörkas olika saker,[...] men alltifrån tillbud mörkas i väldigt stor utsträckning.”  
(Kort erfarenhet och medarbetare)*

Visser (2016:578) beskriver att en anledning till att misstag mörkas kan vara för att skydda anseende. Då vissa respondenter upplever att förbandet präglas av en prestationskultur kan det dras paralleller mellan att vilja skydda sitt anseende och prestationskulturen. Därför tolkas variabelvärdet som divergerande.

### **Experimentation och risktagning**

Några respondenter upplever att kalkylerad risktagning uppmuntras som ett led i att vara kreativ, men att det är svårt att ta risker när det kommer till de regelverk som styr verksamheten.

*”Min känsla efter de här åren är att vi har en ganska stor inbyggd säkerhet i, nu pratar vi inte verksamhetssäkerhet, utan i lösandet av uppgifter och taktiska risktagningar. Nej, det är en hög säkerhet snarare än hög risktagning.” (Lång erfarenhet och chef)*

Begreppet risktagning lyfts som komplext från respondenterna då det är skillnad på dumdristighet och kalkylerad risktagning. Den senare definitionen innefattar noggranna överläggningar med för- och nackdelar med risktagningen, jämfört med dumdristighet som motiveras som risktagning då det egentligen handlade om lathet.

*”Vi är både när det gäller fredsadministrationen, men också i hur vi taktiserar med förbandet främst under övning så är vi rätt hårt regelstyrda. [...] Kalkylerad risktagning – ja, det ska bejakas. Men dumdristighet och genvägar som motiveras med att det här var en risktagning det ska man vara försiktig med.” (Lång erfarenhet och chef)*



Då begreppet risktagning har diskuterats olika beroende på respondentens tolkning, så blir svaret på variabelvärdet komplext att bedöma och begreppsvaliditeten anses brista. De flesta respondenter lyfter att kalkylerad risktagning uppmuntras i den mån det är möjligt, medan några inte har upplevt att kalkylerad risktagning aktivt uppmuntras. Problematiken med risktagning tolkas som strikta regelverk som ligger över bataljonens beslutsmyndighet att påverka. Det lyfts även fram att bataljonsledningen satsar på att medarbetare ska våga prova nya saker och således uppmuntras också risktagning, därför tolkas variabelvärdet som divergerande.

### **Öppet och tolerant ledarskap kring misstag**

Samtliga respondenter lyfte fram en enhet i positiv bemärkelse som benämns Förbandsutveckling Jägare (hädanefter förkortat till FUJ). FUJ har som uppgift att kontinuerligt utvärdera metoder på samtliga enheter, alltifrån befattningsutbildningar och jägarövningar till stabsträningsövningar. När FUJ identifierar förbättringsbehov skapas ett förslag för ändring i exempelvis styrande dokument, som sedan presenteras för bataljonschefen som kan fatta beslut om att institutionalisera ändringen. Beredning innan beslut sker med ämnesexperter, brukare eller genom remiss i organisationen (Falck 2021:mail). Bataljonsledningen har satsat på FUJ genom att tillföra personal och resurser, vilket tolkas enligt Visser (2016:576) som att ledarskapet ser misstag som möjligheter till förbättring och dialog.

*”Där har vi FUJ som gör ett jättebra jobb i just de delarna som kommer in och stödjer och utvärderar efteråt. Jag var lite skeptisk till FUJ från början, för jag tänkte att vi inte har personal att hantera att ha den lyxen men det har blivit jättebra. De fyller det rummet ganska tydligt.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

En respondent tycker att FUJ tillför förbandet en djupare analys och att de ställer frågan varför något händer, snarare än vad som händer. Med detta indikeras *double-loop* lärande som förespråkas av Argyris (1976:363) för ett effektivt beslutsfattande. Då respondenternas svar tolkas som att ledarskapet ser misstag som möjligheter för reflektion och utveckling för att förbättra organisationen som helhet bedöms variabelvärdet som hög utsträckning.

### **Slutet och ifrågasättande ledarskap kring misstag**

Respondenternas svar tolkas som att det finns god tillit på bataljonsstaben, men att tilliten är något lägre mellan den yngre officerskåren och den äldre. Detta återspeglas då majoriteten av

den yngre officerskåren jobbar på pluton- och skvadronsnivå och majoriteten av den äldre jobbar på staben.

Det lyfts fram att ledarskapet på bataljonsnivån har ett ansvar kring att sätta ribban för vilket klimat som bör råda kring misstag, vilket indikerar på att bataljonsnivån arbetar aktivt för öppenhet för misstag. Men det lyfts även att när de äldre officerarna gör misstag så finns det en risk att bli uthängd på traditionskvällar så som lillejul, vilket kan tolkas som att klimatet för misstag blir mer slutet för äldre officerare.

*”Även om vi på vår nivå här inte har samma syn på misstag så kan det vara i plutonslaget, i skvadronslaget, mellan plutonslagen så kan man få uppmärksammat på ett helt annat sätt. [...] Det är dem som är domarna, inte vi. Men man tror att det är vi som är det, så ibland tror jag man kan vara hårdare att döma i misstag på den nivån, däri ligger väldigt stort ansvar på hur vi jobbar med den kulturen.” (Lång erfarenhet och chef)*

---

*”Att man även i det perspektivet, lillejul med subbekåren, driver med äldre och det är just de äldre som får leva med sina misstag. Det kommer ju att uppmärksammas där och i det måste man vara ganska landad i sig själv för att kunna ta det.” (Lång erfarenhet och chef)*

Enligt Visser (2016:578) har ledarskapet hos den högst uppsatta ledningen stor påverkan på huruvida klimatet för misstag blir öppet eller slutet. Då studien har avgränsning till bataljonsnivån bedöms ledarskapet på den nivån förespråka och aktivt arbeta för ett öppet klimat, även om vissa medarbetare på skvadrons- och plutonsnivå uppfattas som dömande. Därför tolkas variabelvärdet som låg utsträckning.

### **Regelbunden utvärdering av tillvägagångssätt**

FUJ lyfts som en funktion som hanterar utvecklings- och funktionsansvaret för Jbat.

*”Ett exempel är jägarövningar, där sker det uppföljning på varenda jägarövning. Är det en stabsträningsövning så sker det uppföljning på den.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

Två respondenter med lång erfarenhet upplever att det sker regelbundna utvärderingar.

*”Ändringarna som görs är en produkt av både enskilda till större utvärderingar och att initiativ är tillåtet.” (Lång erfarenhet och chef)*

---

*”Minst en gång per år. [...] Problemet är att utvärdera sig själv är alltid svårare, ibland hade man önskat att man hade något utifrån som tittar på det. [...] En gång per år så*

*utvärderar staben sitt eget arbete. [...] APTerna som staben genomför månatliga finns det en punkt där man utvärderar.” (Lång erfarenhet och chef)*

Övriga respondenter upplever att det inte finns något system för regelbunden utvärdering av tillvägagångssätt kopplat till bataljonsstabens metodik och organisation i fredsorganisationen.

*”Det finns inget som jag vet, att man t.ex. en gång per kvartal sätter sig ner och pratar genom för att förbättra. [...] Det kommer i takt med att nya personer kommer in eller att en befintlig person får en aha-upplevelse.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

---

*”I och med förändringar har vi gjort en stor utvärdering där vi konstatera att mycket inte funkar, är ineffektivt och inte stödjer sättet vi vill jobba. Och det har mynnat ut i metod- och organisationsförändringar där vi organiserar om staben från Natostruktur till funktionsstruktur. [...] Vi har inget system för löpande utvärderingar. De förändringar som gjorts har man en allmän uppfattning och känsla av att det har blivit bättre. Men vi har inte satt oss ner och utvärderat och försökt dokumentera och kvantifiera vad det är som blivit bättre eller vad som fortfarande inte är bra.” (Lång erfarenhet och chef)*

Vid utvärdering av stabens metod- och organisationsförändringar upplever en respondent att man snarare ställer sig frågan om vad som inte fungerar snarare än varför, vilket indikerar på *single-loop* lärande. Argyris (1976:367) beskriver två perspektiv på mänskligt agerande, en benämns som den teorin som förespråkas (*espoused theory of action*) och den andra benämns som den teorin som verkligen används (*theory-in-use*). Det är vanligt att människor kan se på andra att de förespråkar en teori men använder egentligen en annan. Det är mindre vanligt att människor kritiskt kan ganska sig själva och se att man förespråkar en teori men använder sig egentligen av en annan.

Utifrån differensen på svaren tolkas det som att det finns en strävan efter *double-loop* lärande och även att det genomförs i viss mån genom att FUJ utvärderar varför metoder görs på ett visst sätt. Men egentligen kanske det inte alltid är den teorin som verkligen används då vissa respondenter upplever att det vardagliga stabsarbetet inte utvärderas kontinuerligt. En respondent resonerade kring tillgänglig tid och arbetsbelastning.

*”Delar på staben, de sektionerna som är väldigt hårt belastade, där hamnar man i att man konstaterar och sen försöker man fixa det till nästa gång, men så har man kanske glömt bort det så gör man det igen. Till skillnad från delar som har mer tid att tänka och där finns det möjlighet för dem att dra lärdomar och rätta till.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

Ovan citat kan tolkas som att *single-loop* lärande blir mer framträdande på de sektioner som är hårt belastade och *double-loop* lärande har möjlighet att tillämpas på de sektioner som har mindre belastning. Utifrån ovan analys tolkas variabelvärdet som divergerande.

### 4.3 Erfarenhetshantering

#### Rutiner för att förvara kunskap

Variabeln resulterade i en fråga som är av beskrivande karaktär och resulterar inte i något variabelvärde.

En respondent beskrev avrapportering efter utbildningar och övningar som ett system för att förvara kunskap, vilket kan liknas vid det som Crossan et al. (1999:524) beskriver som *exploration* (individen framför kunskap till organisationen, även kallat *feed-forward*) och som Visser (2016:577) beskriver som att lärdomar är dokumenterade och förvarade. Men sedan upplever respondenten att *exploitation* (organisationen framför kunskap till individen, även kallat *feed-back*) och spridning avstannar.

*”Det samlas in, det finns ett rapportformulär och sen ligger det på ett ställe. Där upplever jag att den processen tar slut vid insamlingen. Återmatningen in i organisationen upplever inte jag är fungerande, utan vi har hittat ett sätt att dokumentera stora delar av erfarenheterna, men vi har inte lyckats hitta ett sätt att tillgodogöra oss den än. Det är väl den stora bristen. De ligger där på hög, men används inte riktigt.”*

*(Lång erfarenhet och chef)*

Bataljonen har omorganiserat mappstrukturen och många respondenter upplever att den nya mappstrukturen fungerar bättre jämfört med den gamla. En respondent nämner att en liten brist är att alla inte har behörighet till allt, så som det var i det gamla systemet. Det kan tolkas som att på grund av sekretess är det positivt att alla inte har tillgång till allt, men att det finns förbättringspotential i vem som har vilka behörigheter.

*”Steg ett, som jag ser det, är tillgänglighet även om det inte finns ett system där organisationen själv återmatar. Bara det ligger så folk vet vart rapporterna finns. Så kan man om man själv är intresserad och driftig gå in och läsa om andra chefs erfarenheter. Men det hade varit önskvärt om det skickades ut också.”* (Lång erfarenhet och chef)

*”Den här nya uppstrukturerade fungerar väldigt bra, det är lättare att hitta i mappstrukturen. Men det kräver ju att man har tillgång till hela mappstrukturen, vilket alla inte har.”*  
*(Kort erfarenhet och medarbetare)*

---

*”Problemet är att vi har för mycket information, vi vet inte hur vi ska hitta allt. [...] Vi försöker tanka av individers kompetens på bästa sätt. [...] Överlämningar, det är där det sitter. [...] Oerhört viktigt i dagens IT-samhälle, att ha struktur i mappar, ordning och reda i den digitala världen där man årligen tar ut det här som vi gjort och lägger det i mappsystemet för arkiv. [...] Där vet jag att på många förband är det en jäkla oordning. Vi har mycket god ordning här. Men det tog lite kraft och arbete att göra det. Tanka av individer innan de slutar i synnerhet nyckelspelare, ha ordning och reda i den digitala strukturen.”*  
*(Lång erfarenhet och chef)*

Styrkan tolkas som ordning och reda i mappstrukturen där många erfarenheter dokumenteras som kan hittas av den drivna individen (om den har behörighet till just den mappen). Som svaghet tolkas återmatning av erfarenheterna till individer som inte söker runt i mappstrukturen på eget initiativ. Visser (2016:577) menar att desto mer en organisation dokumenterar, förvarar och sprider information om lärdomar, desto mer utvecklas organisationen.

### **Interna utbildningspaket**

Många respondenter upplever att interna utbildningspaket har blivit prioriterade det senaste året. Ett exempel som lyfts för yngre officerare är plutonchefskursen, vilken är en fem veckor lång kurs som förbandet har skapat i syfte att internt höja nivån på plutonchefskompetensen genom att avsätta förbandets mest erfarna officerare och särskilt inbjudna föreläsare och instruktörer till kursen.

Men det lyfts även att det sker fortlöpande utbildning inom bataljonsstaben.

*”Det sker ganska fortlöpande faktiskt. Inom alla olika ämnesområden. [...] Varje månad sker det någon form av internutbildning. [...] IO25 är ett exempel där det skedde utbildning av bataljonsstaben och hur organisationen ser ut med ingående delar.”*  
*(Kort erfarenhet och medarbetare)*

Variabelvärdet tolkas som hög utsträckning då de flesta respondenter gav exempel på interna utbildningar, vilket enligt Visser (2016:577) är en metod för att förbättra erfarenhetshandlingen.

## **Erfarenhetsöverspridning**

Överlämningar lyfts som en viktig del i erfarenhetsöverspridning av många respondenter. Kunskap kan läsas till i viss utsträckning, men för att få en helhetsbild bör personlig kommunikation ske mellan företrädare och efterträdare.

Något som lyfts av samtliga respondenter är att kvalitén på överlämningarna är beroende på företrädarens personliga ansvar.

*”Om det inte är så att individen själv skriver ner sina kunskaper någonstans och arkiverar på nätverket. Men om inte individen gör det så tar man inte reda på den kunskapen.”*  
(Kort erfarenhet och medarbetare)

---

*”Individen har absolut ett ansvar i det där och jag tycker att man ska ha det. Det är svårt att kvalitetssäkra det. Det ligger i personligt ansvar.”* (Lång erfarenhet och chef)

Som både en styrka och svaghet tolkas det fria ansvaret vid överlämningar. Då drivna företrädare beskrivs som att de ordnar bra överlämningar och mindre drivna kan ordna bristfälliga överlämningar, men att det är personligt ansvar att dokumentera den egna kompetensen innan man t.ex. går i pension eller byter befattning.

En respondent beskriver att antalet tillfällen för erfarenhetsöverspridning (utöver överlämningar) är en fråga om prioriteringar.

*”Det vore bra och nödvändigt men då måste man ta bort något annat bra och nödvändigt, det är alltid kampen om resurser som blir begränsningen.”* (Kort erfarenhet och medarbetare)

En annan respondent lyfter att FUJ har anordnat taktikdagar som ett sätt att samla förbandet och sprida erfarenheter. De flesta respondenter beskriver sina möjligheter för att dela med sig av erfarenheter som goda, därför tolkas variabelvärdet som hög utsträckning.

## **Formella och informella nätverk**

FUJ lyfts som det formella nätverket. Som informellt nätverk beskrivs prickskyttefunktionen som ett positivt exempel.

*”Det finns i vissa funktioner på bataljonen någon form av nätverk, vi kan ta prickskyttefunktionen som exempel. Jag uppfattar att de har en bra erfarenhetshantering. Sen har de ett nätverk där de jobbar gemensamt i funktionen även om de är utspridda på hela bataljonen.”* (Lång erfarenhet och chef)

Samtal på fika- och befälsrum beskrivs av några respondenter som viktiga informella tillfällen att dela med sig av kunskap, som de också upplever fungerar bra. Om det lyfts idéer i de informella nätverken kan de presenteras för FUJ och eventuellt bli institutionaliserat i organisationen, beroende på hur utfallet av beredningen blir. Således tolkas variabelvärdet som hög utsträckning.

#### 4.4 Personalhantering

##### Team-buildingövningar och enhetens sammanhållning

De flesta respondenterna är positiva till team-buildingövningar.

*”Vi fick ganska mycket ny personal 2019. Då hade vi en stor stabsteam-building där vi åkte iväg till Vidsel, där vi körde tvådagars med aktiviteter med interna tävlingar, lära känna varandra och tävla lite. Sen hade vi en planeringsdag där vi pratade verksamhet. Det upplevde jag gav jättestor positiva effekter.” (Lång erfarenhet och chef)*

En respondent lyfte en tanke om att det största behovet för team-building kanske finns mellan den yngre och äldre officerskåren, vilket kan tolkas ha en koppling till resonemanget om tillit under ”Slutet och ifrågasättande ledarskap kring misstag”.

*”Jag tror det finns störst behov att ha team-building mellan skvadronerna och staben, och mellan de yngre befälslagen och staben. [...] Det är lätt att man får den här vi och ni känslan och man ser inte varandras verksamhet och så blir det en misstänksamhet istället. Men då har vi ju de här rockaderna som jag pratade om som funkar svinbra.”*  
(Kort erfarenhet och medarbetare)

Några respondenter upplever att det har varit mindre team-building de senaste åren och att det märks.

*”Efter team-buildingdagarna 2019 så har det varit begränsat. Det tycker jag märks, det är inte så att det är dålig sammanhållning i staben, men det spretar lite i vilken riktning folk jobbar, vi har glidit isär lite grann. Det är inte den enade kraftsamlingen mot de prioriterade uppgifterna. Folk börjar glida isär lite i sektionerna och sektionerna jobbar mer i sina rör än vad de gjorde för 1 – 1,5 år sedan.” (Lång erfarenhet och chef)*

---

*”Tyvärr inte just nu inom staben då fokus är på regementet. Behovet är dock stort.”*  
(Lång erfarenhet och chef)

Å andra sidan upplever en annan respondent med kort erfarenhet att det anordnas bra team-building.

*”Väldigt positiv, jag skulle nästan säga att jag är förvånat positiv. Det var bättre än jag förväntat mig att det skulle vara. Det var riktigt bra faktiskt. De har hittat en struktur och ett system för att ha team-building och lyfta fram saker för att få ihop staben på ett bra sätt. Så det är väldigt bra gemenskap kopplat till det.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

Alla respondenter upplever en bra sammanhållning på bataljonsstaben.

*”Fin arbetsplats, god ton och bra sammanhållning och folk bidrar prestigelöst för att försöka lösa uppgifter på bästa sätt. Fantastiska kollegor.” (Lång erfarenhet och chef)*

Desto mer en organisation anstränger sig för att bygga bra arbetslag och utveckla enhetens sammanhållning, desto större positivt utfall för variabeln om personalhantering enligt Visser (2016:577). Då samtliga respondenter upplever att bataljonsstaben anordnar team-buildingövningar och att det finns en bra sammanhållning tolkas variabelvärdet som hög utsträckning.

### **Utmanande arbetsuppgifter och stöd vid lösandet**

Alla respondenter upplever att de har tillräckligt utmanade arbetsuppgifter, men inte så utmanande att det blir negativt. De flesta respondenterna upplevde även att det finns stöd att få vid lösandet av uppgifterna.

*”Det är utmanade uppgifter och det finns väldigt mycket att göra som i slutändan medför mycket effekt för förbandet. [...] Det går bra att bolla idéer och det finns väldigt bra stöd.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

Dock var det en respondent som upplevde att stödet var bristande, men nämner också att det kanske hade blivit annorlunda med en bättre överlämning.

*”Jag har fått lära mig väldigt mycket på egen hand och söka mycket information på egen hand vilket ledde till att mycket tog lite väl lång tid de första gångerna man gjorde det. Så där hade det varit önskvärt med ett bättre stöd under tiden och framför allt en bättre överlämning.” (Lång erfarenhet och chef)*

Då alla respondenter upplever tillräckligt utmanade arbetsuppgifter och majoriteten upplever bra stöd vid lösandet av dem så tolkas variabelvärdet som hög utsträckning.



## Individuell utbildning

Det skiljer sig huruvida motivationen skulle öka eller inte om respondenten fick gå kompetenshöjande utbildningar.

*”När man har fått komma iväg och gå en kurs som inte är kanske 100% relevant för det arbete man gör till vardags, utan det kanske är att utvecklas i sin krigsbefattning. Då kommer man ofta tillbaka stärkt och känner att det här är det jag egentligen jobbar för.”*

*(Lång erfarenhet och chef)*

---

*”Om det skulle öka min motivation, ja... Det skulle det, om det inte var så att stressen av att veta att ingen gör mina andra arbetsuppgifter.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

---

*”Nej, jag skulle inte säga att det skulle öka min motivation men det skulle öka min förmåga att lösa uppgiften på ett ännu bättre sätt.” (Kort erfarenhet och medarbetare)*

Desto högre motivation personalen har för att lösa sina uppgifter, desto större positivt utfall enligt Visser (2016:577). Kritik mot frågan om motivation är att den ställdes i förhållande till kompetenshöjande utbildningar, vilket är alltför snävt att fråga om då individer motiveras av olika saker (Crossan et al. 1999:534). Citat om motivation tas ändå med i analysen då de anses bidra med intressanta motpoler för vad som motiverar olika medarbetare kring kompetenshöjande utbildningar.

Variabelvärdet tolkas som divergerande, då några upplevde att de hade medel till goda möjligheter och några upplevde att de hade medel till låga möjligheter. Mest framträdande på låg utsträckning är det bland chefer, där det tolkas som att deras ordinarie arbetsuppgifter medför att det inte finns möjlighet att missa vanliga arbetsdagar för att gå en kompetenshöjande utbildning.

Enligt Visser (2016:577) medför kontinuerlig utbildning av personal att de kan ta större ansvar, vilket är en indikator på ett positivt utfall.

## 5 Avslutning

### 5.1 Resultatdiskussion

Dimension	Variabel	Låg utsträckning	Divergerande	Hög utsträckning
1. Medinflytande	1.1 Påverkansmöjligheter på beslut			
	1.2 Ledarskap som uppmuntrar till nya idéer och initiativ			
	1.3 Flexibilitet vid lösande av uppgifter			
	1.4 Överkontrollerande ledarskap			
2. Öppenhet för misstag	2.1 Misstag tillkännages			
	2.2 Misstag mörkas			
	2.3 Experimentation och risktagning			
	2.4 Öppet och tolerant ledarskap kring misstag			
	2.5 Slutet och ifrågasättande ledarskap kring misstag			
	2.6 Regelbunden utvärdering av tillvägagångsätt			
3. Erfarenhets- hantering	3.1 Rutiner för att förvara kunskap			
	3.2 Interna utbildningspaket			
	3.3 Erfarenhetsöverspridning			
	3.4 Formella och informella nätverk för överspridning av erfarenheter			
4. Personal- hantering	4.1 Team-building övningar och enhetens sammanhållning			
	4.2 Utmanande arbetsuppgifter och stöd vid lösandet			
	4.3 Individuell utbildning			

Tabell 6

Som nämnt i problemformuleringen strävar studien efter att bidra med insikter som kan förbättra det organisatoriska lärandet och bidra till generaliserbarheten inom organisatoriskt lärande inför den kommande expansionen av övriga återetablerade regementen. Genom att

diskutera de variabelvärden som tolkades som divergerande kan förbättringspotential identifieras vilket kan leda till utveckling för det organisatoriska lärandet. Positiva indikatorer lyfts fram för att bidra med insikter om vad som bör fortsättas med.

### **5.1.1 Slutsatser**

#### **Medinflytande**

Samtliga respondenter upplever goda påverkansmöjligheter på beslut och ett engagerat ledarskap som uppmuntrar till nya idéer och en produktiv lärandecykel påvisas inom tre av fyra variabler. Rockadssystemet tillsammans med ett öppet och uppmuntrande ledarskap tolkas som en positiva indikatorer. Argyris (1976:369) beskriver att ledarskap som delar med sig av beslutsmakt till medarbetare med rätt kompetens agerar efter ett *double-loop* lärande som effektiviserar beslutsfattandet.

Den divergerande variabeln är kopplad till vilken utsträckning bataljonen löser uppgifter på nya sätt. Hårt styrda regelverk och personalbrist tolkas som förklaring till varför uppgifter inte löses på ett nytt sätt, vilket tolkas som förbättringspotential.

#### **Öppenhet för misstag**

Samtliga respondenter upplever en tillit mellan medarbetare på bataljonsstaben och att ledarskapet bidrar till ett öppet klimat där misstag kan erkännas, vilket manifesteras genom exempelvis att ledningen har satsat på FUJ. Detta tolkas enligt Visser (2016:576) som en positiv indikator där ledarskapet på bataljonsnivån ser misstag som möjligheter till reflektion och dialog för att förbättra organisationen som helhet.

De variabler som tolkades som divergerande är misstag mörkas, experimentation och risktagning samt regelbunden utvärdering av tillvägagångssätt.

Förbättring av kommunikationen och tilliten mellan den äldre och yngre officerskåren samt att försöka hantera prestationskulturens negativa sidor tolkas som förbättringspotential. Att vilja skydda sitt anseende tolkas korrelera med prestationskulturens negativa sidor och enligt Visser (2016:578) är det en indikator för en defensiv lärandecykel, istället för att vara öppen med sina kunskapsluckor.

Begreppet risktagning tolkades olika av respondenterna och således brister begreppsvaliditeten på variabel 2.3. Å ena sidan lyfte några respondenter att kalkylerad risktagning uppmuntras som ett led i att vara kreativ. Å andra sidan lyfte några respondenter

att de inte upplever att kalkylerad risktagning aktivt uppmuntras och att det oftast är en hög säkerhet vid taktisering med krigsförbandet kopplat till de regelverk som styr verksamheten.

Bataljonsledningen satsar på att medarbetare ska våga prova nya saker och vara kreativa genom att erbjuda föreläsningar om okonventionell krigföring samt hur dynamiska operationer leds. Enligt Crossan et al. (1999:532) kan ovan slutsats tolkas som att bataljonsledningen genom *exploitation* erbjuder utveckling av individernas intuition då de uppmuntras till att tänka utanför boxen, som i förlängningen kommer öka *exploration*. Balans är eftersträvansvärt mellan *exploitation* och *exploration*, och då bataljonsledningen strävar efter att öka *exploration* och således utjämna balansen tolkas det som en positiv indikator.

Att det finns strikta regelverk och att det finns en uppfattning om att det ofta väljs säkerhet snarare än risktagning vid taktisering av krigsförbandet kan tolkas som förbättringspotential. Vissa respondenter upplever att det inte genomförs regelbundna utvärderingar av bataljonsstabens metoder, och när det väl genomförs så ställs frågan om vad som inte fungerar, snarare än varför. Andra respondenter upplever att det sker utvärdering av staben en gång per år, men att det finns en önskan om att bli utvärderad av någon utomstående. Förbättringspotential tolkas som att förtydliga tillfällena när det är utvärdering och att det finns tillräckligt med tid för att ställa sig frågan om varför vissa metoder inte fungerar och inte bara konstatera vad som inte fungerar. Positiva indikatorer på regelbunden utvärdering tolkas som att lyfta förslag på utveckling under de månatliga arbetsplatsträffarna.

### **Erfarenhetshantering**

En variabel (rutiner för att förvara kunskap) är av beskrivande karaktär. Positiva indikatorer tolkas enligt Crossan et al. (1999:532) som en väl fungerande feed-forward process, i form av ordning och reda i mappstrukturen där många erfarenheter dokumenteras.

Förbättringspotential tolkas som feed-back processen, i form av bristande återmatning av erfarenheterna till individer som inte söker runt i mappstrukturen på eget initiativ.

Övriga variabler tolkades som hög utsträckning. Positiva indikatorer är prioritering av intern utbildning, exempelvis plutonchefskursen och utbildning i nya organisationsstrukturen.

Vid erfarenhetsöverspridning tolkas positiva indikatorer som överlämningar med personlig kommunikation. Förbättringspotential tolkas som uppföljning av kvalitét på överlämningarna då det är personligt ansvar på företrädaren kopplat till hur bra överlämningen blir. Många respondenter upplever att det inte finns något strukturerat sätt att tanka av individer deras

kunskap innan de lämnar organisationen, vilket kan tolkas som förbättringspotential då det finns risk att gå miste om kunskap. Å andra sidan lyfts att det går bara att läsa till sig viss kunskap och att det bör kompletteras med personlig kommunikation och praktik för att få ut maximalt av överspridningen vilket ofta sker vid överlämningarna.

Återigen tolkas FUJ som en positiv indikator för organisatoriskt lärande då de utgör det formella nätverket för erfarenhetshandling. De informella nätverk som finns har möjlighet att lyfta sina idéer till FUJ för att pröva möjligheten att få dem institutionaliserade, vilket även tolkas som en positiv indikator enligt Argyris (1976:367) då FUJ har möjlighet att undersöka förbättringsbehovet med varför, snarare än vad vilket indikerar på *double-loop* lärande.

### **Personalhantering**

Två av tre variabler tolkades som hög utsträckning. Positiva indikatorer på enhetens sammanhållning är väl genomförda team-buildingövningar, och förbättringspotential tolkas som en något bättre kontinuitet av dem. En respondent funderade om att det kanske finns störst behov av team-buildning mellan den äldre och yngre officersskåren, vilket kan tolkas korrelera med förbättringspotentialen kring tilliten som analyserades under dimensionen *Öppenhet för misstag*. Positiva indikatorer är även att arbetsuppgifterna är tillräckligt utmanande samt tillgängligt stöd vid lösandet.

Variabeln om individuell utbildning tolkades som divergerande. Huruvida individerna önskade att gå kompetenshöjande utbildning och huruvida deras motivation skulle öka skiljde sig, vilket försvårar att identifiera förbättringspotential. Hos chefer identifierades ett mönster som tolkas som förbättringspotential, och det var att vissa ville gå kompetenshöjande utbildning och skulle känna att deras motivation ökade, men att det inte var möjligt p.g.a. arbetsbelastning. Positiva indikatorer är att medarbetarna oftast upplevde att de kunde gå kompetenshöjande utbildningar.

En hög utbildningsnivå på personalen leder i förlängningen till att personalen kan ta större ansvar vid beslutsfattande och således bli delegerade mer ansvar, vilket återkopplar till den första dimensionen om medinflytande enligt Visser (2016:577).

#### **5.1.2 Svar på forskningsfråga**

Jbat tillämpar organisatoriskt lärande i hög utsträckning i 12 av 17 variabler, vilket är över 70%. Resultatdiskussionen ovan presenterade både positiva indikatorer och förbättringspotential vilket anses besvara syftet. Slutsatsen skall ses som en produkt av den

specifika analysen som varit begränsad kopplat till antalet intervjuer som genomfördes, men också i sitt helhetsperspektiv utifrån författarens förkunskap och förmåga att tolka Vissers teori samt respondenternas svar. Då samtliga erkända militärteoretiker som skrivit om organisatoriskt lärande inte har inbegripits är slutsatsen endast relevant i de perspektiv som analyserats.

## **5.2 Teori och metoddiskussion**

Undersökningen resulterade i att mest tid under intervjuerna spenderades vid svar av frågorna på de två första dimensionerna, vilket kan förklaras då de operationaliserades till flest frågor. Kritik mot att frågorna inte var jämnt fördelade på dimensionerna är att undersökningen inte nådde samma djup i analysen på samtliga dimensioner. Exempelvis när en fristående fråga om motivation hade kunnat bidra med mer nyans i analysen under personalhantering.

Ytterligare kritik är att Vissers sub-dimensioner inte är tydligt utmärkta och således blir det upp till författaren att tolka vilka som är mest framträdande för att resultera i frågor, vilket påverkar validiteten. Interkodarreliabiliteten kan även ifrågasättas då författarens förförståelse kan ha färgat tolkningen av respondenternas svar samt vilka följdfrågor som ställdes. Kritik mot frågeformuleringarna kan vara att de anses vara alltför ledande eller hade tolkats på ett annat sätt av en annan forskare, vilket ofta är svagheten med kvalitativa studier (Esaiasson et.al. 2017:227). Dock upplevdes frågorna som tillräckligt öppna då vissa respondenter svarade relativt precist medan andra hade tendens att flyta iväg och ge svar som var för studien irrelevanta, vilket kunde motverkas med återtag på de operationaliserade frågorna efter deras utläggning.

Oberoendekriteriet anses vara uppfyllt då slutsatserna kring den framtagna empiriska kunskapen backades upp med triangulering från erkända forskare inom organisatoriskt lärande vilket ökar reliabiliteten då olika källor styrker samma tolkning (Denscombe 2017:169). Om en annan metod hade valts exempelvis enkätundersökning skulle replikerbarheten öka, men djupet och nyanserna skulle nedgå.

Då majoriteten av svaren genererade ett mönster av liknande resonemang även av respondenter med diametralt motsatta urvalskriterier, ansågs den teoretiska mättnaden vara uppfyllt efter fem intervjuer (Esaiasson et.al. 2017:298). Kritik mot detta är att svaren som i minoritet fortsatt skiljde sig hade kunnat bidra till ytterligare teoretisk mättnad om fler intervjuer genomförts. Dock drogs vissa korrelationer om att de svaren som skiljde sig var

oftast mellan chef och medarbetare, där medarbetarna svarade liknande och cheferna svarade likande.

En respondent som deltog var sjuk i covid och var så rosslig i halsen så att han inte ens kunde delta på telefonintervju och svarade i text på intervjufrågorna. Kritik mot respondentens digitala svar är att inte samma djup eller längd nåddes i den intervjun, men svaret ansågs ändå som tillräckligt för att nyttjas och bidra till den teoretiska mättnaden (Denscombe 2017:218).

### **5.3 Relevans för yrkesutövningen**

Hur väl en militär organisation hanterar och sprider kunskap resulterar i hur väl de strider (Visser 2016:584). Teori har integrerats i praktiken för att med vetenskaplig grund diskutera förbättringspotential som kan stärka den växande militära organisationen. Således bidrar studien med ny empirisk kunskap om förbättringspotential, men även till generaliserbarheten inom det organisatoriska lärandet inför återetableringen av de övriga regementena.

### **5.4 Vidare forskning**

Förslag på vidare forskning är att undersöka hur det organisatoriska lärandet kan utvecklas på de övriga regementena som ska återetableras enligt totalförsvarspropositionen 2021–2025 för att bidra till ökad generalisering.

## Källförteckning

### Artiklar

- Argyris, Chris. 1976. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly* 23(3).
- Catignani, Sergio. 2014. Coping with Knowledge: Organizational Learning in the British Army?. *Journal of Strategic Studies* 37(1).
- Crossan, Mary M., Lane, Henry W., & White, Roderick. E. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review* 24(3).
- Edmondson, Amy. 2015. Chris Argyris (1923–2013). *American Psychologist* 70(5).
- Farrell, Theo. 2010. Improving in War: Military Adaption and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006–2009. *The Journal of Strategic Studies* 33(4).
- Lawrence, Thomas. B., Mauws, Michael. K., Dyck, Bruno. & Kleysen, Robert. F. 2005. The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review* 30(1).
- Schilling, Jan & Kluge, Annette. 2009. Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews* 11(3).
- Visser, Max. 2016. Organizational Learning Capability and Battlefield Performance: The British Army in World War II. *International Journal of Organizational Analysis* 24(4).

### Böcker

- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1995. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Denscombe, Martyn. 2017. *The good research guide*. 6. uppl. London: Open University Press.
- Dyson, Tom. 2020. *Organisational learning and the modern army: a new model for lessons-learned processes*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann & Wängnerud, Lena. 2017. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl. Stockholm: Wolters Kluwer.



- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. 2020. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Lantz, Annika. 2013. *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindholm, M. (red.). 2006. *Pedagogiska Grunder*. Stockholm: Försvarmakten.
- Wallo, Andreas, Martin, Jason, Ellström, Per-Erik och Elg, Mattias. 2021. Hur individer, grupper och organisationer lär. I *Lärobok Pedagogiska grunder Arbetsversion 2021*. Stockholm: Försvarmakten.

### **Webbsidor**

Riksdagen. 2020. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/totalforsvaret-2021-2025\\_H801F%C3%B6U4](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/totalforsvaret-2021-2025_H801F%C3%B6U4) (Hämtad 2021-05-11)

### **SOU**

SOU 2016:63. Förvarsdepartementet. *En robust personalförsörjning av det militära försvaret*.

### **Personlig kommunikation**

Falck, Erik; Major och chef FUJ. Mailkonversation 2021-04-29.