



Forsvarshögskolan

Lärande och säkerhet i en militär organisation

En fallstudie av Forsvarsmaktens flygvapen

Learning and safety in a military organisation

A case study of the Armed Forces Air Force

Sofie Näslund

VT2023

Masteruppsats – ledarskap och ledning

Handledare: Martin Schüler

Examinator: Erik Berntson

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Syfte och frågeställning	9
1.2	Disposition.....	10
2	Lärande	10
2.1	Individuellt lärande.....	11
2.1.1	Praktiskt lärande.....	12
2.2	Organisatoriskt lärande.....	12
3	Säkerhet.....	14
4	Organisation.....	15
5	Metod	18
5.1	Forskningsdesign	18
5.2	Datainsamling.....	19
5.3	Urval	20
5.4	Analytisk metod.....	22
5.4.1	Fas 1 – Orientering.....	22
5.4.2	Fas 2 – Kodning	22
5.4.3	Fas 3 – Tematisering.....	22
5.4.4	Fas 4 – Revidering	23
5.4.5	Fas 5 – Definiering.....	23
5.4.6	Fas 6 – Sammanställning	23
5.5	Metoddiskussion.....	25
5.5.1	Reliabilitet och generaliserbarhet	26
5.5.2	Validitet.....	26
5.6	Etiska överväganden.....	27

6	Resultat	28
6.1	Tema 1: Arbeta med osäkerhet.....	28
6.1.1	Säkerhet.....	28
6.1.2	Kommunikation	30
6.1.3	Närhet.....	31
6.2	Tema 2: Misstag som lärandeverktyg.....	32
6.2.1	Organisatoriskt lärande	33
6.2.2	Sårbarhet	34
6.3	Tema 3: Organisatorisk kunskapsuppdelning.....	36
6.3.1	Struktur och rivalitet	37
6.3.2	Beständighet.....	40
6.4	Den praktiska tillämpningen.....	41
7	Diskussion.....	43
7.1	Arbeta med osäkerhet	43
7.2	Misstag som lärandeverktyg.....	44
7.3	Organisatorisk kunskapsuppdelning.....	45
7.4	Den praktiska tillämpningen.....	47
7.5	Människans villkor i flygvapnet.....	47
7.6	Begränsningar	48
7.7	Framtida forskning	49
8	Referenser	50

Tabellförteckning

Tabell 1.....	21
Tabell 2.....	24

Sammanfattning

Sveriges säkerhetsläge är i dag förändrat till följd av den ryska invasionen av Ukraina. För att vara kapabel att bedriva ett aktivt försvar, arbeta förebyggande och möta presumtiva hot behöver Försvarsmakten kunskap om organisatoriskt lärande. Organisatorisk struktur är en faktor som påverkar organisatoriskt lärande. Syftet med studien var att undersöka på vilket sätt organisationsstruktur upplevs påverka organisatoriskt lärande och säkerhet i en militär organisation. En singulär fallstudie genomfördes vid Försvarsmaktens flygvapen, där 17 individer på olika organisatoriska nivåer intervjuades. Datainsamlingsmetod var semistrukturerade intervjuer och analytisk metod var tematisk analys.

Studien har identifierat tre övergripande teman: 1) arbeta med osäkerhet, 2) misstag som lärandeverktyg, och 3) organisatorisk kunskapsuppdelning. Resultatet har visat att flygvapnet hanterar osäkerheter i sin dagliga verksamhet, vilket ställer krav på säkra arbetsmetoder, kommunikation, engagemang och närhet. Flygvapnet använder misstag som lärandeverktyg för att kunna utföra sin uppgift och förändra rutiner, styrningar och arbetsmetoder som inte fungerar. Därmed behöver flygvapnet omhänderta misstag för att kunna arbeta säkert framgent. Organisatorisk kunskapsuppdelning består av struktur och rivalitet, vilket påverkar förmågan att göra kunskap inom flygvapnet beständigt. Sammanlagt visar resultat på ett beteende som indikerar att ”fel” används som ett verktyg för att förändra rutiner i verksamheten.

Nyckelord: Kunskapshantering, lärande, organisatoriskt lärande, organisationsstruktur, säkerhet.

Abstract

The national security of Sweden has changed as a result of the Russian invasion of Ukraine. To conduct an active defence, to work preventively, and to meet presumed threats, the Swedish Armed Forces need knowledge about organisational learning. Organisational structure is a factor that influence organisational learning. The purpose of the study was to investigate how organisational structure is perceived to affect organisational learning and safety in a military organisation. A single case study was conducted at the Swedish Armed Forces Air Force, where 17 individuals at different organisational levels were interviewed. The data collection method was semi-structured interviews, and the analytical method was thematic analysis.

The study has identified three overall themes: 1) working with uncertainty, 2) mistakes as a learning tool, and 3) organisational knowledge sharing. The results have shown that the Air Force deals with uncertainty in its daily operations, which requires a safe approach, communication, commitment, and proximity. Mistakes are used as a tool for learning within the Air Force to allow for development of routines, controls, and work methods necessary to complete their tasks. Thus, the Air Force needs to deal with mistakes in order to be able to work safely in the future. Organisational knowledge sharing consists of structure and rivalry, which affects the ability to make knowledge persistent within the Air Force. Inclusive, the results show a behavior that indicates that “errors” are used as a tool to change routines in the organisation.

Key words: Knowledge management, learning, organisational learning, organisational structure, safety.

Förord

Tack till samtliga individer inom flygvapnet som har medverkat i studien. Era uppfattningar och kunskaper om organisatoriskt lärande och säkerhet är ytterst värdefulla för att belysa forskningsområdet. Ett särskilt stort tack vill jag rikta till min handledare Martin Schüler, ditt engagemang och stöd har varit ovärderligt.

Tack till mitt gäng.

Sofie Näslund

2023-05-31

Stockholm

1 Inledning

Sveriges försvarsmakt är en ledande aktör kopplat till Sveriges säkerhetsläge. Omvärlden är i dag mer konfliktfylld och händelseutvecklingen svårare att förutse på grund av den ryska invasionen av Ukraina (Försvarsmakten, 2023). Till följd av omvärldsläget måste Försvarsmakten upprätthålla ett aktivt försvar, vilket innebär att vara förberedd att agera på hot. För att vara kapabel att bedriva ett aktivt försvar behöver Försvarsmakten kunskap om organisatoriskt lärande för att kunna arbeta förebyggande och möta presumtiva hot.

Organisatoriskt lärande är ett tvärvetenskapligt ämne (Argote & Miron-Spektor, 2011), som flera har undersökt (Argyris, 1990; Argote, 1999; Gherardi, 2006; Lipshitz et al., 2007; Senge, 1990). Organisationers sätt att skapa kunskap (Nonaka, 1994) är genom hur olika processer kan bidra till att stödja lärandet (Huber, 1991), vilket har undersökts i till exempel företag (Kogut & Zander, 1992). Relationen mellan lärande och säkerhet i det militära arbetet har också undersökts (Kines et al., 2011; Schüler, 2022; Schüler & Vega Matuszczyk, 2022), även hur organisationer och miljömässig osäkerhet påverkar individer i militären och deras etiska beslutsfattande (Weber & Gerde, 2011).

Säkerhetsklimat inom olika typer av organisationer har även undersökts och består av flera olika områden, där lärande och förtroende för säkerhetssystemet utgör två viktiga komponenter (Kines et al., 2011; Schüler & Vega Matuszczyk, 2022). Det har även gjorts undersökningar om skillnader i attityder och uppfattningar om säkerhet mellan befattningar (Findley et al., 2007) och hur olika organisationer hanterar säkerhet med fokus på mänskliga och organisatoriska aspekter (Christian et al., 2009; McDonald et al., 2000). Likväl föreligger ännu oklarheter i hur organisatorisk struktur påverkar organisatoriskt lärande (Argote & Miron-Spektor, 2011), hantering av kunskap och säkerhet inom en organisation.

Försvarmaktens uppgift är att försvara Sverige mot ett väpnat angrepp, främja Sveriges säkerhet och hävda Sveriges territoriella integritet (Förordning med instruktion för Försvarmakten, 2007). Likaledes ska Försvarmakten ha förmåga att värna Sveriges suveräna rättigheter och svenska intressen samt förebygga och hantera konflikter och krig, såväl nationellt som internationellt. Försvarmakten består av organisationsenheter som bedriver olika verksamheter och är organiserade i en hierarkisk linjeorganisation med en ledning som är fördelad på vilken stridskraft organisationsenheten tillhör: armén, flygvapnet, hemvärnet, ledning och underrättelse, logistik eller marinen.

Föreliggande studie har avgränsats till flygvapnet, på grund av att dess kunskap utgör en central funktion för att klara av verksamhetens uppgift samt för att det finns en befast bild av att flygvapnet har ett särskilt synsätt på organisatoriskt lärande och säkerhet inom Försvarmakten. Det finns flera historiska exempel på haverier med dödlig utgång som har påverkat synen inom flygvapnet. För att nämna några inträffade sex haverier och två allvarliga tillbud med sammanlagt 14 omkomna under åren 2000 till 2007 (Statens haverikommission, 2008). Ett mer närliggande kollisionstillbud inträffade vid en luftstridsövning den 5 april 2023 med tre flygplan av typen SK 60 vid LSS flygskolan i Linköping (Statens haverikommission, 2023). Flygvapnet är en vittomfattande organisation med en komplex organisationsstruktur: en hierarkisk linjeorganisation, en funktionsorganisation och en matrisorganisation (Förordning med instruktion för Försvarmakten, 2007). Organisationen skyddar ständigt svenskt luftrum från kränkningar (Försvarmakten, 2021), och består av följande organisationsenheter: F7, F16, F17, F21, Luftstridsskolan (LLS) och Helikopterflottiljen (Hkpflj).

Organisatorisk struktur är en faktor som påverkar organisatoriskt lärande (Fiol & Lyles, 1985; Martínez-León & Martínez-García, 2011). På vilket sätt den organisatoriska strukturen påverkar skiljer sig, Fiol och Lyles (1985) anser att den organisatoriska strukturen vanligtvis fastställer organisatoriskt lärande, andra författare menar att strukturen är ett resultat av organisatoriskt lärande (Bapuji & Crossan, 2004; Dodgson, 1993). Strukturen i organisationer kan definieras på olika sätt: 1) som uppsättningen av alla sätt på vilka arbetet delas upp i olika uppgifter för att uppnå samordning (Mintzberg, 1983), 2) som en konfiguration av relationer som gäller fördelningen av ansvar, befogenheter och uppgifter (Jones, 2004), 3) som det sätt på vilket information och kunskap fördelas inom en organisation, vilket påverkar effektiviteten i utnyttjandet av dem (Martínez-León & Martínez-García, 2011).

Den organisatoriska strukturen påverkar även fördelning och samordning av organisationers resurser, kommunikationsprocesser och det sociala samspelet mellan dess organisationsmedlemmar (Chen & Huang, 2007). Således kan konfigurationen av organisationsstrukturen underlätta eller hindra en organisations förmåga att anpassa sig till förändring, att lära sig eller att förbättra sin förmåga att utföra sin uppgift. Utifrån Martínez-León och Martínez-García (2011) resonemang kan organisationsstruktur ha effekt på en organisations lärande och säkerhet, vilket föreliggande undersökning ämnar utreda.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka på vilket sätt organisationsstruktur upplevs påverka organisatoriskt lärande och säkerhet i en militär organisation. Studien har följande frågeställning: Hur upplevs organisationens styrningslogik påverka det organisatoriska lärandet och säkerheten i flygvapnet?

1.2 Disposition

Det inledande avsnittet redogör för teori om lärande, säkerhet och organisation. Nästkommande avsnitt beskriver metoden som har använts i framställandet av studien. Avsnittet innehåller reflektioner kring forskningsdesign, datainsamlingsmetod, urval, analytisk metod, metoddiskussion och etiska överväganden. Efterföljande avsnitt framför studiens resultat, vilket redovisar de teman som framställts under analysprocessen. Likaledes presenterar avsnittet ett förtydligande av relationerna mellan de framtagna temana. Nästföljande avsnitt redogör för diskussion av resultatet kopplat till tidigare forskning. Slutligen presenteras slutsatser och förslag på framtida forskning, följt av referenser som studien är grundad på.

2 Lärande

Lärandet kan betraktas som interaktionen mellan tre världar: värld ett är världen av fysiska kroppar, värld två består av människans mentala processer och värld tre är produkten av människans mentala processer (Popper, 1979). Värld ett består av saker och ting som finns fysiskt och därmed går att känna på, som till exempel en bok eller en vägg. Värld två består av våra erfarenheter, upplevelser, tankar, förhoppningar och rädslor. Därför benämns värld två ofta som människans sinne eller själ. Värld tre är det objektiva innehållet som kan vara sant eller falskt och själva innehållet är oföränderligt. Enligt Popper (1979) är värld tre en konst som växer fram ur livets biologi. Språket är till exempel en produkt av människans språkliga liv, skapad av människan. Medlemmar i ett socialt sammanhang av praktiskt samarbete skapar samfälligt en gemensam förståelse av världen, som omfattar gemensamma betydelser, färdigheter och förmågor (Ripamonti & Scaratti, 2015).

2.1 Individuellt lärande

Enligt Dewey (1938) skapas kunskap på grund av erfarenhet. Genom reflektion kan olika delar av en erfarenhet särskiljas och bearbetas (Dewey, 1998). Reflektion är en förmåga som möjliggör breddad och fördjupad förståelse av intryck och erfarenheter, vilket kan förekomma som en individuell eller en grupprelaterad aktivitet. Frånsett utformning och sammanhang kan den bidra till lärande (Boud et al., 1985; Dewey, 1998). Weiss (1990) definierar lärande som relativt varaktiga förändringar av kunskaper eller färdigheter till följd av erfarenhet. Definitionen framhåller inläringens dubbla egenskap som process: att uppfatta och bearbeta information (erfarenhet) och ändrad kunskap eller färdighet (resultat) (Dodgson, 1993).

Människor tar emot kunskap och lär sig på olika sätt (Tonnquist, 2021). Det finns de individer som lär sig genom att lyssna, reflektera och/eller ta efter andra. Andra individer måste göra och pröva sig fram för att lära. Det finns även de individer som lär sig genom att läsa fakta kring hur något hänger samman. Individuellt lärande är en grundläggande process som framkallar en relativt varaktig förändring i en individs beteendemönster till följd av erfarenhet (DeFillippi & Ornstein, 2005; Klein, 2009).

Det individuella lärandet kan delas in i enkel- och dubbelkretslärande (Argyris, 1974; Argyris, 1976). Enkelkretslärande innebär att korrigera och förbättra sitt handlingsätt när ett fel inträffar (Argyris, 1991). Enkelkretslärandet är det lärande som infaller hos individen utan att hen ifrågasätter de egna antagandena eller organisationens mål och värderingar (Argyris, 1976). Dubbelkretslärande handlar däremot inte endast om att korrigera de fel som uppstår utan även att förändra och undersöka de bakomliggande orsakerna till felet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dubbelkretslärande ifrågasätts och reflekteras det ständigt över värderingarna som styr handlandet för att säkerställa att resultatet uppfyller förväntningarna. Dubbelkretslärande går ut

på att kritiskt ifrågasätta individens och organisationens antaganden, normer, regler och värderingar, vilket kan ge till resultat ett djupare lärande för individen (Argyris, 1974; Argyris, 1976). Dubbelkretslärande kan även definieras som att identifiera roten till problemet och utvärdera antaganden och principer bakom nuvarande praxis (Wong & Cheung, 2008).

2.1.1 Praktiskt lärande

Lärande är både en praktisk aktivitet och en integrerad del av den generativa sociala aktiviteten i den levda världen (Lave & Wenger, 1991). Det praktiska lärandet och kunskapen uppstår som ett resultat av deltagande (Gherardi & Nicolini, 2000; Ripamonti & Scaratti, 2015). Situerat lärande utspelar sig i en bestämd situation, till exempel en militär övning, vilken har avgörande betydelse för hur lärandet går till och vilket resultat det ger (Lave & Wenger, 1991). Det situerade lärandet grundar sig på fyra övergripande principer; 1) vardagliga situationer ligger till grund för lärandet, 2) kunskap förvärvas genom att möta olika situationer som kan överföras till liknande situationer, 3) lärandet är ett resultat av interaktion mellan människor vilket skapar nya tankemönster över hur problem kan hanteras och analyseras, 4) lärandet sammankopplas med handling som påverkas av miljön handlingen ska utföras inom. Det finns även autentiskt lärande som uppvisar flera likheter med det situerade lärande (Shaffer & Resnick, 1999). Den stora skillnaden mellan situerat och autentiskt lärande är att miljön inte är autentisk i det situerade lärandet. Situerat lärande används till exempel ofta i militära övningar (Schüler, 2022).

2.2 Organisatoriskt lärande

När organisationer handlar är det alltid individer som agerar (Ahrne, 1993), och organisationer lär sig för att individerna som arbetar och interagerar inom organisationen lär sig (Argyris, 1974). Individer lär sig annorlunda i organisationer än när de lär sig privat – de lär sig på ett

organisationsberoende sätt (Easterby-Smith et al., 1998). Det styrda lärandet kan ge ett resultat som är större än summan av individuellt lärande (Huber, 1991). Organisatoriskt lärande definieras på olika sätt: 1) som förändringar i kognitioner eller övertygelser (Easterby-Smith et al., 1998), 2) som ökad kunskap och förståelse (Fiol & Lyles, 1985), 3) som utveckling av kunskap, kapacitet och färdigheter (Duncan & Weiss, 1979; Senge, 1990).

Organisatoriskt lärande kan ses som en dynamisk process, bestående av förändringar av tankar och handlingar, som är inbäddade i och påverkas av organisationens institutioner (Crossan et al., 1999; Kim, 1993). Kim (1993) har utvecklat en modell som beskriver interaktionen mellan individuella och kollektiva mentala modeller som en överföringsmekanism mellan individ och organisatoriskt lärande. Huber (1991) har även utvecklat en modell för organisatoriskt lärande som betonar betydelsen av 1) kunskapsinhämtning, 2) informationsspridning, 3) informationstolkning och 4) organisatoriskt minne. På liknande sätt anser Slater och Narver (1995) att organisatoriskt lärande består av fyra dimensioner: 1) informationsinhämtning, 2) informationsspridning, 3) gemensam tolkning, och 4) utveckling av det organisatoriska minnet. Gemensamt för samtliga modeller är att individens upplevelser och kognition påverkar det materiella i organisationen.

Crossan et al. (1999) har tagit fram en modell som består av fyra olika processer: *intuiting*, *interpreting*, *integrating* och *institutionalizing*, vilka beskriver hur de interagerar för att skapa lärprocesser inom organisationen och kan delas in i individ-, grupp- och organisationsnivå. Intuiting är en process för att utveckla nya insikter och föreställningar som bygger på personliga erfarenheter hos individer (Crossan et al., 1999). Lärandet börjar genom en insikt på individnivå och därefter får individer kunskap och färdigheter genom utveckling och förståelse av insikten. Interpreting infaller på gruppnivå där en gemensam förståelse mellan individer och grupper

uppnås, vilket möjliggör samfälliga åtgärder inom organisationen. Interpretning är en process där förståelse och tolkning av insikten överförs vidare genom ord och handlingar till resterande gruppmedlemmar. Överföringen från individ- till gruppnivå sker genom en gemensam process där det skapas en samfällig bild av verkligheten.

Det slutliga steget i modellen är institutionalizing, vilken sker på organisationsnivå och kopplar samman det lärande som framtagits på individ- och gruppnivå i organisationen genom system, strukturer, procedurer och strategier. Inom processen implementeras den gemensamma förståelsen i system, strukturer, förfaranden, regler och strategier och blir därmed oberoende av individens eller gruppens ursprung och vägleder organisationens agerande. Kommunikation är en förutsättning för att göra det individuella lärandet gemensamt (Crossan et al., 1999). Genom kommunikation kan organisationer åstadkomma ett likasinnat synsätt och förhållningssätt i organisationen och hos dess medlemmar.

3 Säkerhet

Ett sätt att definiera säkerhet är som en egenskap, vilken uppstår i sociala system (Rochlin, 1999). Den föreliggande studien utgår från definitionen av säkerhet som en social praktik, konstruerad av de olika praktikgemenskaper som finns i en organisation och som uppstår ur det ömsesidiga beroendet mellan mänskliga, organisatoriska och institutionella aktörer, tekniska artefakter och situerade samtal (Easterby-Smith et al., 1998; Rasmussen & Kroon Lundell, 2012). Kompetens i förhållande till säkerhet och fara lärs in som en form av praktisk kunskap (Gherardi & Nicolini, 2000). Således lär sig medlemmar i organisationer inte säkerhet, utan de lär sig säkra arbetsmetoder. Kunskapen om vad som är farligt och vad som är säkert är belägen i specifika metoder och kontrolleras av den gemenskap som uppstår kring metoder (Easterby-Smith et al., 1998).

Säkerhet och lärande är sammankopplade och påverkas av kollektiva uppfattningar om hur organisationen har reglerat området (Kines et al., 2011). Säkerhetsklimat är en del av organisationens totala klimat, vilket består av medlemmarnas kollektiva uppfattningar om miljön de befinner sig i (Schneider, 1973; Reichers & Schneider, 1990). Säkerhetsklimat definieras som summan av alla uppfattningar avseende säkerhet som de medlemmar i en arbetsgrupp delar (Zohar, 1980). Säkerhetsklimat består av flera olika områden, där lärande och förtroende för säkerhetssystemet utgör två viktiga komponenter (Kines et al., 2011; Schüler & Vega Matuszczyk, 2022).

4 Organisation

Organisationer kan beskrivas som en formaliserad gruppbildning, vilken är samordnad för att uppnå gemensamma mål (Tonnquist, 2021). Begreppet organisation har en tvåfaldig innebörd: institutionell (organisation som ett socialt system av medlemmar som strävar efter gemensamma mål) och instrumentell (organisation som en samling strukturer och regler som reglerar mänskligt beteende på arbetsplatsen) (Schanz, 1992). Syftet att organisera en verksamhet är att uppnå ökad effektivitet och optimera användningen av de resurser som finns att tillgå, vilka alltid är begränsade oavsett organisationens storlek (Tonnquist, 2021).

Forskning om organisationsteori inriktar sig huvudsakligen på tre huvudteman: kultur, processer och struktur (Tonnquist, 2021). Kultur berör värderingar, normer, språk, ledarskap och motivation. Processer behandlar handlingar och händelser inom organisationen. Organisationens struktur innefattar synliga beståndsdelar såsom funktioner, hierarkier, befattningar och titlar. Mintzberg (1983) definierar organisatorisk struktur som uppsättningen av alla sätt på vilka arbetet delas upp i olika uppgifter för att uppnå samordning. Organisatorisk

struktur definieras även som en konfiguration av relationer som gäller fördelningen av ansvar, befogenheter och uppgifter (Jones, 2004).

Det finns inte en organisatorisk struktur som är optimal för alla organisationer (Donaldson, 2001). Vilken struktur som är adekvat för en viss organisation beror på kontingensvariabler, som till exempel miljö, strategi och teknik. Således utformar organisationer strukturer för att passa kontingenser för att uppnå hög prestationsförmåga. När osäkerheten i miljön är stor kommer till exempel utformningen av en organisk struktur att leda till höga prestationer, medan under förhållanden med hög säkerhet i miljön anses mekanistisk struktur vara lämplig (Mintzberg, 1983).

Örtenblad (2013) beskriver att olika organisationer lär sig olika eftersom de betonar olika dimensioner av lärande i olika miljöer samt olika branscher och sektorer. Strukturen avgör även hur organisationsmedlemmar lär sig på sin arbetsplats och vilka lärandeaktiviteter som är acceptabla eller att föredra i specifika organisationsstrukturer. Om organisationer uppnår en anpassning mellan händelser (teknik, miljö och strategi) och struktur förbättras kunskapsöverföringen (Birkinshaw et al., 2002). För att öka en organisations prestanda måste en strukturell passform uppnås först, vilket följaktligen kommer att klarlägga det lämpliga inlärningsbeteendet, vilket leder till förbättrad prestanda (Örtenblad, 2013).

Den organisatoriska strukturen påverkar kunskapsinhämtning, som avser i vilken utsträckning individer får tillgång till expertis, erfarenhet och insikter (Gray & Meister, 2004). Kunskap kan antingen utvecklas och delas internt eller förvärfvas från omgivningen (Huber, 1991; Levitt & March, 1988). Den organisatoriska strukturen påverkar således var medlemmar söker efter kunskap. Strukturer som är rigida hindrar organisationsmedlemmar från att utbyta kunskap

(Cuijpers et al., 2011). Större betydelse och värde tillräknas intern kunskap, kompetens och erfarenhet (Burns & Stalker, 1966). I mekanistiska strukturer föredrar medlemmar internt lärande framför externt lärande. Expertis utanför organisationen värderas särskilt högt i organiska strukturer, och de medlemmarna är därför mer benägna att söka kunskap utanför organisationen (Fiol & Lyles, 1985).

5 Metod

5.1 Forskningsdesign

Föreliggande undersökning är en singular fallstudie, vilken har undersökt hur en organisation arbetar med lärande genom kvalitativa metoder. Metodvalet motiveras utifrån sammanhanget att erhålla detaljerad kunskap och insikt i organisationer och sociala sammanhang (Yin, 2003). En styrka med kvalitativa metoder är att nå en djupare förståelse av ett ämnesområde (Saunders et al., 2016). Valet att genomföra en singular fallstudie genom en kvalitativ metod kan således motiveras utifrån studiens syfte att nå djupare förståelse av interaktionen mellan lärande och säkerhet i en militär organisation. Genom att utforska föreställningar om lärande och säkerhet intraorganisatoriskt inom olika organisatoriska nivåer, ämnar studien skapa en djupare förståelse av interaktionen mellan lärande, säkerhet och struktur, varav en kvalitativ metod har bedömts adekvat.

Studien har en deduktiv ansats, vilket innebär att det empiriska underlaget prövas mot en befintlig teori (Jacobsen, 2017). Information om lärande, säkerhet och struktur har samlats in till undersökningen genom litteratursökningar i databaser och intervjuer med syftet att få en förståelse för hur organisationen arbetar med lärande och säkerhet. En deduktiv ansats bedöms sakenlig då undersökningen, i enlighet med ett deduktivt tillvägagångssätt, inleds med att samla in information och data genom litteratursökningar i databaser och intervjuer kring lärande, säkerhet och struktur. Därefter analyseras data genom att använda Poppers teori om tre världar som vägledning i kombination med teorier om organisatoriskt lärande (Crossan et al., 1999; Huber, 1991; Kim, 1993; Popper, 1979) med syftet att göra en ansats i att undersöka interaktionen mellan lärande, säkerhet och struktur.

5.2 Datainsamling

Studiens datainsamlingsmetod för att undersöka det givna forskningsområdet var semistrukturerade intervjuer, vilket beskrivs som en effektiv metod för att skapa förståelse för individers föreställningar om specifika fenomen (Bell et al., 2019). Semistrukturerade intervjuer ger även informanter frihet att formulera egna svar och ställa följdfrågor (Patel & Davidson, 2019). Studien har ämnat undersöka individers individuella uppfattningar och erfarenheter kring lärande och säkerhet i flygvapnet, varvid semistrukturerade intervjuer anses vara ett lämpligt metodval för studien. Organisationen är geografiskt utspridd och består av en mängd verksamheter som är omöjlig att observera, vilket även motiverar metodvalet.

Initialt kontaktades medarbetare inom olika organisationsenheter i flygvapnet, vilket resulterade i tillgång till medarbetares kontaktuppgifter. Därefter skickades ett mejl ut till en mängd medarbetare inom olika organisationsenheter i flygvapnet. Sedermera mottogs intresse från ett antal medarbetare inom olika organisationsenheter och organisatoriska nivåer. Författaren kontaktade det högsta organet inom flygvapnet, som valde att inte medverka i studien.

Insamlingen av data utfördes genom semistrukturerade intervjuer där författaren betonade öppenhet i utformningen av intervjun. Viss strukturering ansågs nödvändigt för att få svar på det undersökande ämnesområdet men för att fokusera på respektive informant utformades frågorna med en relativt öppen struktur (se bilaga 1), där flera svar kan besvara frågan (Jacobsen, 2017).

Utformningen av intervjuerna bestod av förbestämda frågor som delades in i fyra områden i följande ordning: bakgrund, organisatoriskt lärande, kunskapshantering och säkerhet (se bilaga

1). Intervjuerna varade mellan 30–70 minuter och genomfördes fysiskt, digitalt eller telefonledes under vecka 10–11. Mer precist genomfördes fem intervjuer fysiskt, tio intervjuer digitalt och en intervju telefonledes.

Samtliga intervjuer spelades in med syftet att underlätta efterföljande transkribering. Totalt tog alla intervjuer 12,25 timmar att genomföra. Intervjuinspelningarna underlättade transkriberingen och hade bra kvalitet, bortsett från ett undantag. Den intervjun som hölls per telefon blev undermålig. Av den anledningen har enbart fragment kunnat transkriberats och därför har den intervjun transkriberats i sin helhet utifrån det som gick att lyssna till. Författaren valde även att exkludera en intervju med anledning av att dess perspektiv inte bedömdes vara adekvat för studiens syften.

5.3 Urval

Studiens urval var ett ändamålsstyrt och riktat bekvämlighetsurval. Ändamålstyrt urval innebär att studiens syfte avgjorde vilka individer som skulle intervjuas (Jacobsen, 2017). Författaren har adresserat vissa funktioner, med följande inklusionskriterier: 1) individer som arbetar eller har arbetat inom flygvapnet samt 2) information, vilket innebär individer som kan ge betydande och initierad information om det undersökande ämnet. Därefter kontaktades författaren av de individer som var intresserade av att delta i studien. Tabell 1 redogör för samtliga informanter som har medverkat i studien.

Tabell 1

Presentation av samtliga informanter som har medverkat i studien.

Titel	Primärt område
1. Arbetsmiljöhandläggare	Utbilda chefer i systematiskt arbetsmiljöarbete.
2. Chef	Ansvarig över bataljonens planeringsprocess. Kvalitetssäkra de befattningarna inom flygsäkerhetssystemet och inriktning mot ledningssamband.
3. Divisionschef	Leder flygtjänsten och är ansvarig för att planera och utvärdera verksamheten.
4. Flyglärare och kurschef	Mentor, utbilda stridsflygare, ha ett helhetsgrepp på långsiktig planering, flygplanering, teoretisk planering.
5. Flygunderhållskompanichef	Samordna verksamheten och få den att gå i en riktning.
6. Flottiljchef	Bygga upp krigsförband.
7. Kompanichef (1)	Ansvarig för och leder kompaniet och dess utveckling.
8. Kompanichef (2)	Ansvarig för och leder kompaniet och dess utveckling.
9. Kompanichef (3)	Planera och leda utbildningen.
10. Kompaniledning	Verksamhetsplanering.
11. Logistikofficer	Stödja verksamhet. Planera logistik inför operationer och övningar.
12. Planeringsofficer	Förbereder för flyguppdrag.
13. Lärare	Utbildar i flygtaktik.
14. Ställföreträdande divisionschef (1)	Pilot och verksamhetsleda divisionens arbete.
15. Ställföreträdande divisionschef (2)	Pilot och verksamhetsleda divisionens arbete.
16. Ställföreträdande kompanichef	Ansvarig för värnpliktsutbildning.

Not: Den militära erfarenheten som informanterna besitter är följande: en individ har 5–10 års erfarenhet, nio individer har 10–20 års erfarenhet, fem individer har 20–30 års erfarenhet och en individ har 30–40 års erfarenhet.

5.4 Analytisk metod

En reflexiv tematisk analys har använts som metod för att analysera studiens insamlade data. Tematisk analys är en metod som är konstruerad för att skapa, tolka och analysera kvalitativa data genom att urskilja mönster (Braun & Clarke, 2006). Metoden lämnar ett stort utrymme för olika vägval. Reflexiv tematisk analys består av sex faser och inkluderar *design thinking*, vilket är ett tankesätt som säkerställer att alla centrala element inkluderas i hela analysprocessen.

5.4.1 Fas 1 – Orientering

Första fasen i den tematiska analysen var att ta del av den insamlade data och transkribera intervjuerna. När transkriberingen var klar lyssnades och lästes intervjuerna igen igen för att författaren skulle få en helhetsbild av den insamlade data. Författaren valde även att anteckna och markera intressanta uttalanden. Totalt blev transkriberingen 142 sidor.

5.4.2 Fas 2 – Kodning

I andra fasen kodades den insamlade data. Författaren markerade först koder, såsom ord, meningar och stycken på grund av att de upprepades, något som överraskande, eller något som intervjupersonen lyfte fram som särskilt viktigt (se tabell 2). Därefter sorterades intervjumaterialet i grupper av koder. Kodningen genomfördes systematiskt för att kunna säkerställa att en korrekt granskning gjordes.

5.4.3 Fas 3 – Tematisering

Under tredje fasen av analysen urskildes mönster och definierades teman baserat på den kodning som hade gjorts i föregående fas. Koder samlades under potentiella huvudteman och underteman (se tabell 2). I denna fas försökte författaren fundera på hur respektive tema hängde samman och hur de kunde kopplas till större enheter och nå en högre abstraktionsnivå.

5.4.4 Fas 4 – Revidering

I den fjärde fasen i analysprocessen reviderades de teman som tagits fram. Författaren gick tillbaka till det ursprungliga datasetet för att undersöka hur de framtagna temana anslöt till helheten och huruvida de var giltiga. I föreliggande fas identifierades även huvudteman och underteman. Förslag på definieringar togs fram. Här togs även teman bort och förändrades. Fasen pågick fram till temana återgav helheten som det totala datasetet gav uttryck för. Härtill ingår den initiala fasen för kopplingar teman emellan samt mellan teman och tidigare forskning.

5.4.5 Fas 5 – Definiering

I den femte fasen formulerade författaren fram kärnan till temana och definierade de slutgiltiga temana: 1) arbeta med osäkerhet, 2) misstag som lärandeverktyg och 3) organisatorisk kunskapsuppdelning. I framställandet var syftet att varje tema skulle skildra studiens data och unisont skapa en helhet. Under definieringsfasen blev det tydligt hur temana interagerade med varandra.

5.4.6 Fas 6 – Sammanställning

I den sista fasen av den tematiska analysen sammanställdes resultaten skriftligt. Härtill skrevs citat och exempel samman med de slutgiltiga temana som fanns för att på ett sammanhängande sätt återberätta datasetets relevans för forskningsfrågan. Dessutom reviderades övriga avsnitt av studien med syftet att skapa följsamhet med analysdelen. Avslutningsvis tydliggjordes interaktionen mellan de framtagna temana.

Tabell 2

Redogörelse av exempel på huvudteman, underteman och tillhörande kodning.

Huvudteman	Underteman	Kodning
1. Arbeta med osäkerhet	1.1 Säkerhet	1.1.1 Säkerhet handlar om att kunna genomföra verksamhet säkert.
	1.2 Kommunikation	1.2.1 Kommunikation är en grund för allt. 1.2.2 Kommunikation är det sätt som vi bär kunskaper och rapportering med mera mellan oss.
	1.3 Närhet	1.3.1 Ledningens engagemang är viktigt på samtliga nivåer. 1.3.2 Man måste vara där och vara engagerad.
2. Misstag som lärandeverktyg	2.1 Organisatoriskt lärande	2.1.1 Rapportering är grunden för att vara kapabel att angripa lärande på ett vetenskapligt sätt.
	2.2 Sårbarhet	2.1.2 Det är viktigt att våga göra misstag och lära sig av det.
		2.2.1 Det är på grund av att det har hänt saker och att individer rapporterar dem som gör att reglerna kommer till.
3. Organisatorisk kunskapsuppdelning	3.1 Struktur och rivalitet	3.1.1 Strukturen påverkar hur vi ser på kunskap och framförallt hur vi delar kunskap.
	3.2 Beständighet	3.2.1 Det är viktigt att inte enbart individen lär sig, utan hur vi som kollektiv eller enhet, hur vi lär oss och hur vi ser till att de kunskaperna blir beständiga.

5.5 Metoddiskussion

Initialt i undersökningsprocessen hade författaren en föreställning om att flygvapnet var en ytterst kunnig och väl fungerande organisationsenhet efter att ha haft praktik inom Försvarmakten år 2022. Författaren har strävat efter att på ett tydligt sätt beskriva urvalet och tillvägagångssättet i metodavsnittet för att stärka trovärdigheten. Faktumet att intresse mottogs från ett antal medarbetare inom olika organisationsenheter och organisatoriska nivåer medför en risk, för att författaren till exempel har attraherat åsidosatta människor, som tar tillfället att få möjlighet att prata med någon som är intresserad av ämnet och lyssnar. Det kan påverka studiens resultat. Det kan vara svårt att uttala sig om hur resurser fördelas från central nivå till organisationsenheterna eftersom det högsta organet inom flygvapnet valde att inte medverka, vilket kan påverka resultatet.

Att utformningen av intervjuerna bestod av förbestämda frågor som var relativt beskrivande medförde ett omfångsrikt datamaterial med olika individuella perspektiv och beskrivningar. Flygvapnet är en stor och geografiskt utspridd organisation, vilket har gjort det svårt för författaren att kunna träffa alla nivåer på samtliga positioner. Intervjuerna genomfördes därför fysiskt, digitalt eller telefonledes, vilket innebär att förhållandena för intervjuerna var olika och kan ha påverkat resultatet. Därmed kunde kroppsspråk till exempel inte utläsas vid samtliga intervjuer. Författaren valde att exkludera en intervju på grund av bristande kunskap och erfarenhet om flygvapnet, vilket kunde påverka resultatet med perspektiv från andra stridskrafter.

Braun & Clarke (2006) har utformat en checklista bestående av 15 punkter som ger en mer detaljerad beskrivning av de sex analysfaserna, vilka har följts. Författaren är medveten om att hon inte är objektiv och har arbetat mycket med sin medvetenhet om sin potentiella partiskhet.

Därför har författaren arbetat reflexivt med den tematiska analysen för att motverka snedvridning av resultatet. Likaledes har författaren diskuterat resultatet med oberoende individer samt reflekterat själv över sina val och skrivit ner och problematiserat dem under analysprocessen.

5.5.1 Reliabilitet och generaliserbarhet

Studiens reliabilitet är svår att uppnå eftersom det är en enskild fallstudie och därmed svår att generalisera bortom fallresultaten, eftersom undersökningsdesignen ämnar förstå en speciell organisation, grupp eller situation samt undersöka hur kausala processer producerar effekter (Jacobsen, 2017). Likväl har studiens metod beskrivits detaljerat, likaledes ämnesområdena för intervjun i syfte att främja reliabiliteten. Metodvalet med semistrukturerade intervjuer, där öppna frågor utformats med utrymme för följdfrågor, gör att det blir svårt att återskapa den specifika studien. Ändock stärks reliabiliteten av att urvalet består av informanter på olika organisatoriska nivåer inom flygvapnet. Icke desto mindre har författaren förankrat sina resultat med stöd i tidigare forskning, vilket stärker reliabiliteten. Således kan det vara möjligt att återskapa studiens abstraktioner och resultatet kan användas som utgångspunkt i undersökningar som gäller forskningsområdet.

5.5.2 Validitet

En studies validitet redogör för trovärdigheten i dess resultat (Bell et al., 2019). Alla underliggande resonemang och beslut i undersökningen har beskrivits med syftet att öka studiens validitet samt för att möjliggöra en kritisk granskning av beslut och slutsatser relaterat till undersökningen. Validiteten har stärkts dels genom att data från semistrukturerade intervjuer har ställts mot tidigare forskning för att påvisa liknande resultat kring

forskningsfrågan, dels genom att individerna som intervjuas kommer från olika delar och olika nivåer inom flygvapnet.

5.6 Etiska överväganden

Vetenskapsrådets (2017) fyra huvudkrav för etisk forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, vilka har efterföljts i framställningen av studien. Inför intervjuerna informerades samtliga 17 informanter om syfte och utformning genom en informations- och samtyckesblankett (Vetenskapsrådets, 2017). Därmed förtydligades att informantens medverkan var frivillig och att de hade möjlighet till att avbryta under intervjun utan förklaring, i enlighet med informationskravet.

Samtliga informanter upplystes även om önskad grad av anonymitet, där kön, befattning och antal år vid organisationen inkluderades, såvida samtycke medgavs. I ett senare skede i undersökningsprocessen utlämnades kön och antal år inom verksamheten på grund av stor risk för härledning inom flygvapnet, inom flera befattningar. Samtyckeskravet uppfylldes även genom att informanterna fick skriva under en informations- och samtyckesblankett och därmed ge samtycke till sin enskilda medverkan i intervjuerna. Nyttjandekravet innebär att informanterna ska ge tillstånd att använda det material som insamlats, vilket uppfylldes genom undertecknad informations- och samtyckesblankett, där samtliga informanter gav sitt samtycke om att intervjuvaren fick användas i studiens syften. All behandling av personuppgifter följer de grundläggande principerna som anges i dataskyddsförordningen (Lag med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning, 2022).

6 Resultat

6.1 Tema 1: Arbeta med osäkerhet

Arbeta med osäkerhet handlar om flygvapnets verksamhetsutövning och hur flygvapnet behöver arbeta med säkerhet, lärande och kunskap för att vara kapabelt att arbeta med osäkerhet. Likafullt är kommunikation och närhet viktiga faktorer när individer arbetar med osäkerhet.

Säkerhet handlar om att inte tumma på att vi ska kunna genomföra verksamhet säkert, det vill säga att vi har farlig verksamhet som vi ska genomföra framgent och för att kunna genomföra den så måste vi också ha övat oss själva att ha genomfört en riskanalys för att minimera risker – Kompanichef (2).

6.1.1 Säkerhet

Flygvapnet utövar farlig verksamhet. Arbeta med och manövrera i osäkerhet är därför en integrerad del av arbetet. Det går inte att prata om flygvapnets uppgift utan att prata om säkerhet. Säkerhet handlar om att flygvapnet ska kunna genomföra verksamhet säkert. Flygsäkerhet är grunden för att flygvapnet ska vara taktiskt relevanta. Säkerhet blir därför en del av lärandet. Lärande och kunskap blir en förutsättning för att flygvapnet ska vara kapabelt att utföra sin uppgift. ”Mission first, safety always är ett befast ordspråk inom flygvapnet. Det går inte att tala om uppdraget utan säkerhet. Det går inte att tala om säkerhet utan uppdraget” – Kompanichef (2).

Säkerhet är personsäkerhet, materielsäkerhet och säkerhet att lösa uppgiften. Och i det så är det också att kunna lösa uppgiften på nya sätt. Så ökar det säkerheten på att lösa uppgiften. Vi måste våga pusha våra gränser och för att kunna göra det så måste man vara uppmärksam. Det ena ger det andra. Men det tar tid – Kompanichef (3).

Säkerhet ska validera lärandet. Det ska finnas som någonting att förhålla oss till som gäller att utveckla lärandet. Vi ska ha det i bakhuvudet när vi gör saker. Jag ser det som en del av grundplattan som vi alltid har med oss – att tänka säkert. Då kan vi öka lärandet i organisationen. Så att dem hänger ihop. Säkerhet ska vara en del av lärandet – Ställföreträdande kompanichef.

Säkerhet är en ständig balans. Det handlar om ett kalkylerat risktagande. Det kan aldrig vara helt säkert. Det säkraste vi kan göra är att inte flyga. Helt enkelt. Vi pratar sällan om säkerhet så, utan snarare om riskhantering. Vissa saker vi måste göra har högre risker än andra. Och hur tar vi de riskerna? Varför tar vi dem? När tar vi dem? Och på vems befogenhet beordrar vi att de riskerna ska tas? Det är någonting vi jobbar aktivt med – Flyglärare och kurschef.

Militär flygning är inte säkert. Det är säkert inom vissa förutsättningar. Den högsta flygsäkerheten är att inte flyga alls. Problemet är den dagen enheten sitter i skarp incidentberedskap eller det blir krig, då är enheten inkapabel om flygplanen står på marken. Därför måste flygvapnet öva och värdera vilka risker de är beredda att ta i fred för att ha hög säkerhet i krig. Det är en ständig balansgång, i dagens läge måste flygvapnet vara lite mer offensiv och markerande över Östersjön, till följd av säkerhetsläget. Det är svårare att vara det i vissa lägen, däribland vid dåligt väder, dåligt ljus, dålig höjd och hög fart. Det betyder att det måste finnas någon form av mental process där de bestämmer sig för hur långt de är beredda att gå i fredstid – och riskera säkerheten – för att ha en hög säkerhet och lösa uppgiften i krig.

6.1.2 Kommunikation

Kommunikation och öppenhet är viktigt inom flygvapnet. Individer måste våga dela med sig av personliga händelser som kan påverka arbetet och säga till när någonting är fel, utan att riskera reprimander eller negativa följder. Det kan dels gälla att dela med sig av egna utmaningar, dels att våga säga till sina medarbetare om någonting känns fel. Det förutsätter en tillit till sina medarbetare och chefer. Det är även genom kommunikation kunskaps delas mellan individer och grupper. ”Kommunikation tror jag är ju en grund för allt. Det är ändå kommunikation som är det sätt som vi bär kunskaper och rapportering med mera mellan oss” – Flottiljchef.

Kommunikation, det är egentligen hur man flyttar kunskap och hur man på något sätt överför kunskap mellan olika delar i ett system, och alltså mellan samlad kunskap och individ eller från individ som får kunskap till annan individ eller till det organisatoriska minnet – Kompanichef (3).

Jag tycker det är viktigt att man försöker skapa en miljö där man kan prata om allt... En sak som kan vara i det området är flygolust. Det är en ganska stark kultur att man som stridspilot alltid ska vilja flyga så mycket som möjligt och utvecklas så mycket som möjligt. Men vissa individer som kanske har några problem med vissa skeden i utbildningen och kanske upplever det farligt, eller om man inte känner att man behärskar det man borde, så kan man drabbas av flygolust. Det är viktigt att man pratar om det också och försöker lösa. Förhoppningsvis så pratar man även om det. Men det är det hotet jag ser där en del skulle kunna inte vilja prata om. Om det är ett svårt, mörkt flygpass eller någon stor övning som är lite otäck, då kanske man märker att vissa lättare

blir lite sjuka istället för att kunna säga till att det är lite för hög nivå eller prata om känslan på det sättet – Ställföreträdande divisionschef (2).

Kommunikation är grunden för att överföra kunskap inom flygvapnet och bidrar även till en ökad tillit mellan individer. Det är viktigt att skapa en miljö där individer pratar med varandra.

6.1.3 Närhet

Under 1950- och 1960-talet inträffade en mängd flygolyckor och dödsfall inom flygvapnet. Det brukar sägas att ”vår kultur är skriven i blod någon gång”. Till följd av flygvapnets historia har flygvapnet en inställning om att säkerhet och lärande är essentiellt. Flygvapnet har helt enkelt tvingats lära sig av sina misstag för att undvika olyckor och dödsfall. Det finns därför en närhet till sin historia kopplat till säkerhet och lärande som genomsyras inom flygverksamheten. Närhet och engagemang från chefer på alla nivåer i flygverksamheten är också viktigt för att lära som organisation.

Man måste vara där och vara engagerad. Jag som flottiljchef till exempel jag flyger i Gripen en halvdag i veckan för att vara med i verksamheten och se lite där det händer och då får jag en inblick i hur det fungerar på flottiljen. Min ställföreträdare gör likadant som flyger i Hercules, flyger för att vara med i verksamheten och det säger jag till mina närmsta underställda chefer också, att var med och var ute och var där det händer och se till att visa engagemanget. Det tror jag är det som gör skillnad till slutändan. Sen ska man ha nedskrivna regler också som man kan förhålla sig till men att bara ge ut policys det kommer inte att förändra saker och ting utan man måste vara där och vara engagerad och närvarande – Flottiljchef.

Jag är som person och chef sådan att jag jobbar mycket med kommunikation och vara ute i verksamheten och vill att mina chefer under mig ska vara det också... Kulturen och omtanken och det nära ledarskapet från chefer på alla nivåer ner till nästa nivå är oerhört viktigt för lärandet och säkerheten skulle jag vilja påstå – Flottiljchef.

Närhet i form av att chefer på alla nivåer arbetar verksamhetsnära är viktigt för lärandet och säkerheten inom flygvapnet.

”Jag tror att man kan sprida samma kultur till flera ställen i flygvapnet. Bara utanför divisionsverksamheten också. Jag tror att den hade gagnat allt och alla” – Planeringsofficer.

Sammanlagt arbetar flygvapnet med osäkerhet, vilket gör att lärande och säkerhet anses vara nödvändigt för att utföra uppgifter. Kommunikation och närhet i form av att chefer på alla nivåer arbetar verksamhetsnära utgör en viktig grund för att arbeta med osäkerhet. Det beskrivs även finnas en närhet till sin historia som genomsyrar verksamheten och är viktigt för både lärandet och säkerheten.

6.2 Tema 2: Misstag som lärandeverktyg

Misstag som lärandeverktyg gäller att flygvapnet använder sig av misstag som lärandeverktyg. Det är viktigt att individer inom flygvapnet vågar göra misstag och lära sig av dem. Rapportering av händelser är ett tillvägagångsätt för att få in misstag som sker i syfte att organisationen ska akta vunna erfarenheter, minska sårbarheter, utveckla nya metoder och vågar för att därigenom bli bättre.

Att våga göra misstag och lära sig av det. Jag fick det kastat mot mig att jag inte blev officer för att följa reglementen, utan för att veta när jag ska göra avsteg... Man måste hitta nya vägar, på ett säkert sätt och inom rätt gränser – Ställföreträdande kompanichef.

6.2.1 Organisatoriskt lärande

För att flygvapnet ska kunna möta presumtiva hot och manövrera i osäkerhet fordras organisatoriskt lärande. Processen av ett flyguppsdrag är ett exempel på organisatoriskt lärande inom flygvapnet. Det börjar hos den enskilda individens medvetande. Sedermera kommuniceras dennes information under lärprocessen till andra individer. Efter uppdraget i luften utförs en utvärdering, där en diskussion förs kring vad som gjordes bra och vad som skulle kunna göras bättre. På det viset tas misstag upp och lärandet går från individen till gruppen och slutligen till organisationen. Misstag som lärandeverktyg är sålunda en del av det organisatoriska lärandet i flygvapnet.

Det jag vet är att de är väldigt bra på att ta lärdomar av vad som går fel och sprida det och det är väldigt prestigelöst. Det har jag sett i min bataljon, de blå delarna som jobbar med sådant. Så de är väldigt duktiga på det. Det är lite flygvapnets esse helt allvarligt. Om någon gör ett misstag i luften så blir inte den klandrad för det. Utan den blir såhär, okej vad händer, varför och hur kan vi göra det här bättre? Det är väldigt viktigt för att inte skapa en kultur där man mörkar saker och inte vill berätta – Kompanichef (1).

”Det är viktigt att ha ett organisatoriskt lärande för att bli starkare som försvarsmakt och framförallt för vår del så blir vi farliga för fienden” – Divisionschef.

Vi är oerhört beroende som organisation av att alla delar ska bidra med sin bit till säkerheten men också till effektiviteten och taktiken och vad det än är inom vilket område. Och har vi inte ett lärande där alla bitar lär sig saker tillsammans och utvecklar procedurer och metoder och har en förståelse för varandra så kommer vi aldrig att få det att fungera riktigt bra – Flottiljchef.

Flygvapnet fordrar organisatoriskt lärande för att kunna möta presumtiva hot, manövrera i osäkerhet och för att bli farliga mot fienden. Alla delar i organisationen behöver bidra till lärandet och säkerheten för att verksamheten ska fungera.

6.2.2 Sårbarhet

Flygvapnet använder rapportering som metod för att omhänderta misstag och minska sårbarheter inom organisationen. Rapportering innebär att individer rapporterar in särskilda händelser och avvikelser när de infaller. Flygvapnet kan aggregerat och på sikt med flera liknande händelser uppmärksamma trender. Följaktligen kan upptäckten av trenderna möjliggöra förbättringar för organisationen i form av att sårbarheter minskas och andra delar av verksamheten undgår utföra samma misstag.

Avgenomgång är en form av rapportering som genomförs efter varje flyguppsdrag och syftar till att gå igenom uppdraget och tillhörande lärdomar med samtliga som har medverkat. Därefter delges vunna erfarenheter till divisionen veckovis, då brukar divisionen koppla tillbaka till de målsättningar de har haft för veckan och om det finns några särskilda lärdomar som bör spridas inom divisionen eller på bredare front. Erfarenheterna förs därefter in i ett taktiskt reglemente, där erfarenheter från samtliga stridsflygdivisionerna samlas, för att få ett gemensamt reglemente som bygger på vunna erfarenheter. Det gemensamma reglementet grundar sig på erfarenheter

och används när flygvapnet strider eller krigar. Det gäller inte enbart inom den taktiska delen utan även inom flygsäkerhetsarbetet.

”Rapportering är grunden för att vara kapabel att angripa lärande på ett vetenskapligt sätt. Att ha en databas att läras ur så att det blir både kvantitativt och kvalitativt nedtecknat erfarenheter och rapporter” – Flottiljchef.

Ett annat sätt för att minska sårbarheter inom flygvapnet är Flygdags, som är en tidskrift bestående av en sammanställning av en mängd incidentrapporter. Det är en skrift inom flygvapnet som sammanställs ett antal gånger per år, där det står med delar ur rapporter. På likande sätt som rapportering kan individer få ta del av händelser, reflektera över och lära sig av dem.

”Det är på grund av att det har hänt saker och att individer rapporterar dem som gör att reglerna kommer till. Och de är erfarenheterna egentligen som reglerna bygger på” – Divisionschef.

Det finns en god rapporteringsvilja inom flygvapnet. De rapporterar och utvärderar mycket. Likväl är de inte lika bra på att ta upp rapporterna igen inför nästa uppdrag och reflektera, vilket ökar risken för att samma misstag sker igen. Tidsbrist, brist på individer och brist på återkoppling gör att det i flera fall prioriteras bort.

Reflektion upplever jag som väldigt viktigt för att kunna lära sig. Vi har väl en, återigen om man går tillbaka till flygtjänst och flygutbildning, så är ju det en integrerad del och att vi sitter och debriefar varje flygpass... Jag upplever att vi är ganska duktiga på att göra det kopplat till respektive flygpass i den besättningen. Men det är svårare att hinna

med och få med allihop till den här veckosummeringen – Ställföreträdande divisionschef (1).

”... Och reflektionsdelen, det är ju så man kan lära sig av sina misstag. Problemet kan jag säga är att reflektionsdelen är den som vi har minst tid för att genomföra” – Ställföreträdande kompanichef.

Att våga göra misstag understöds inom flygvapnet och när de inträffar ska de rapporteras. Syftet är att flygvapnet aggregerat och på sikt med flera liknande händelser ska kunna uppmärksamma trender. Följaktligen kan upptäckten av trenderna, som en del av organisatoriskt lärande, möjliggöra förbättringar inom organisationen. Rapportering av händelser och misstag upplevs fungera utmärkt men återföringen är inte lika tydligt. Flygvapnet är inte lika bra på att ta upp rapporter igen och reflektera inför nästa uppdrag, på grund av tidsbrist, brist på individer och brist på återkoppling, vilket ökar risken för att misstag upprepas.

6.3 Tema 3: Organisatorisk kunskapsuppdelning

Organisatorisk kunskapsuppdelning behandlar hur flygvapnet är organiserade i sin organisationsenhet. Temat handlar om hur organisationsstruktur påverkar arbetet och kunskapsspridningen. Det föreligger viss rivalitet och jämföranden mellan olika enheter, vilket påverkar kunskapsspridningen.

I mitt kompani, min bataljon. Där jobbar vi tillsammans, där delar vi kunskap för att vi ska bli bäst. Men vi är inte jättebra på att höra av oss till bataljonen bredvid eller kompanier bredvid och bara, hör ni det här borde ni titta på eller lära er eller liksom så.

Så jag tror att vi begränsas också av vår struktur. Eller jag vet det, det är så och ofta är det någon form av rivalitet – Kompanichef (1).

6.3.1 Struktur och rivalitet

Flygvapnet har en hierarkisk struktur och är organiserad i tydliga funktioner, vilket möjliggör att de kan arbeta effektivt men det kan också hindra kunskapsspridningen inom organisationen. Flygvapnet är skickliga på att behålla och dela kunskap inom sin enhet. Rivalitet mellan olika enheter förekommer, speciellt mellan de som har samma uppgifter. De vill inte riskera att vara sämre. Därav kan rivalitet påverka hur mycket enheter och dess individer delar kunskap.

”Så att strukturen på så sätt, ja den påverkar hur vi ser på kunskap och framförallt hur vi delar kunskap” – Kompanichef (1).

Vi är i regel organiserade i våra funktioner, vilket gör att lärandet inom funktion är väldigt bra. Men lärandet mellan funktionerna blir lidande. Det blir stuprörstänk i organisationen. Det är väldigt tydligt. Det gör att man kanske också saknar förståelse för de andra funktionerna... Och då blir det ingen förbandsanda och då blir det ingen sammanhållning mellan de funktionerna... Man förstår inte varandra. Men inom respektive funktion så är många väldigt duktiga. Så att organisationen påverkas helt klart... Så att förbundet som helhet lider ju faktiskt av det, att förståelsen saknas mellan funktionerna. Och det är sällan folk byter mellan funktionerna – Ställföreträdande kompanichef.

Flygvapnet beskrivs vara ett kunskapstungt vapenslag. De blåa vapenslagen, flygvapnet och marinen, är kunskapstunga i jämförelse med de gröna. En anledning till det beskrivs vara för

att de hanterar väldigt komplexa system i form av flygplan och fartyg, som kräver relativt mycket och specifik kunskap. På en flottilj finns det en mängd kompetenser och delar som är oundgängliga för att flygvapnet ska kunna få flygplan i luften och utföra deras uppgift. Alla de små delarna är ett pussel, där varje bit måste hänga samman för att det ska fungera. Det finns till exempel ett begränsat antal människor som kan laga flygplan i hela flygvapnet och utan dem hade flygvapnet inte fungerat. Därför är kunskap väldigt viktigt i flygvapnet som högteknologiskt och väldigt inbördesberoende försvarsgren. Det skiljer sig från till exempel armén som har ett större behov av till exempel följsamhet och samordning.

”Det är kunskap som bygger tillit och förtroende mellan människor. Det är det som förutsätter att jag kan min del och du kan din del, i den bästa av alla världar” – Planeringsofficer.

När jag var plutonchef i armén så kunde jag ju hela plutonens alla vapen och bilar och utrustning och uniformsdetaljer och allting lika bra som soldaterna. Det kan man inte i flygvapnet. Jag är JAS-pilot och flyger fortfarande JAS men skulle du fråga mig vad de olika tekniska delarna på en JAS är för något och hur de funkar och vad de tillför till flygmaskiner så skulle jag inte kunna svara på frågan. För man kan inte ha den överblicken på den komplexiteten som är för ett stridsflygplan. Och ska man då se hela kedjan med flygstridsledning och bassystem och allting sådant där så finns det ingen som har en sådan överblick. Det är en stor skillnad och det är där jag tror att flygvapnet kanske sticker ut lite som försvarsgren – Flottiljchef.

Det föreligger även uppfattningar om att flygvapnet har en platt organisationsstruktur, där grader spelar relativt liten roll. Flygvapnets uppgift och tillhörande komplexitet gör att kunskapen hos den enskilda individen blir oundgänglig och väldigt högt skattad inom flygvapnet.

Upplevelsen är att de som har bäst kunskap i ämnet kan komma till tals oavsett vilken grad denne besitter. Hierarkin upplevs inte vara lika utpräglad i flygvapnet som den är i till exempel armén, där de har ett stort behov av följsamhet och samordning nedåt och leda väldigt stora trupper.

Flygvapnet högaktar kunskap... Det finns stora skillnader mellan våra försvarsgrenar och i flygvapnet så är individens kunskap helt oundgängliga för att vi ska kunna få flygplan i luften och göra det vi ska... Så därför så är kunskap väldigt viktigt i flygvapnet som högteknologiskt och väldigt inbördesberoende försvarsgren. Och det tror jag man kan se i flygvapnets kultur att hierarkin i flygvapnet inte alls är lika utpräglad som den är i armén – Flottiljchef.

Flygvapnet har ju en rätt hierarkisk struktur egentligen men samtidigt är vi ganska platta. Och med det menar jag att jag upplever att inom armén så har man också en hierarkisk struktur men man är mer hierarkisk mellan olika led. Medan vi är mer platta och kan prata lite mer över gränserna, över de hierarkiska gränserna och det tror jag är positivt i flygvapnet – Divisionschef.

Hierarkiskt är vi som militär organisation på pappret lika hierarkiska som armén men just att i en situation inte falla tillbaka till vem som är högst i grad utan att faktiskt kunna se att just i den här situationen så är den som har mest att bidra med någon annan och det är någon annan vi ska lyssna på. Det är ju väldigt viktigt. Samtidigt så fyller ju hierarkin också en viktig funktion så att man måste kunna göra både och. Man måste kunna i olika lägen spela på alla dem här strängarna och nyttja hela verktygslådan eller om jag ska uttrycka det att vid varje given situation så finns det nog någonting som är

mer optimalt och någonting som är mindre optimalt. Ibland så kan den här hierarkilösa, enkla, nog göra att folk vågar säga vad de tycker, våga bidra med sin del och våga ifrågasätta på ett annat sätt. Så det är väldigt viktigt för att man ska lära sig om säkerhet – Flottiljchef.

Flygvapnets organisationsstruktur är hierarkisk men upplevs även i vissa situationer vara platt. I vissa situationer kräver flygvapnets uppgift att inte falla tillbaka till vem som är högst i grad, utan att se till och lyssna på individen som är mest lämpad för att lösa uppgiften.

6.3.2 Beständighet

Det är viktigt att göra kunskap inom flygvapnet beständigt. Individer inom flygvapnet saknar en organisation som tar hand om lärandet på ett fördelaktigt sätt. De vunna erfarenheter som samlas in behöver säkerställas att de förs vidare in i organisationen. Det som sker mellan människor och på vilket sätt kunskap skickas vidare mellan individer har betydelse för hur kunskaper övergår till att vara beständiga. En faktor som nyligen har påverkat det som sker mellan människor kopplat till kunskap är en relativt ny strukturförändring som kallas trebefälssystemet. Det innebär bland annat att flera av de äldre officerarna inte finns kvar på kompaninivå och att det är mest yngre officerare kvar. Hög omsättning på chefer och erfarenhetsbärare medför en känsla av att börja om på nytt och därför behövs beständiga individer som är på ett plats en längre tid som står för kunnandet.

”Det är viktigt inte enbart att individen lär sig, utan hur vi som kollektiv eller grupp eller helt förband eller enhet, hur vi lär oss och hur vi ser till att de kunskaperna blir beständiga” – Ställföreträdande divisionschef (1).

Jag var äldst på mitt kompani och jag är ganska ung. Och det gjorde liksom att det fanns inga äldre att luta sig mot. Så mycket blir liksom att allt uppfins på nytt och det är ganska mycket, det saknas mycket erfarenhet – Kompanichef (1).

Min upplevelse är att vi har en tendens av att vara väldigt duktiga inom besättningen. Vad drog vi för lärdomar här? Och så kanske vi möjligen sprider över dem inom divisionen nästa dag eller på veckobasis. Men sen är det svårt att få det där att bli beständigt – Ställföreträdande divisionschef (1).

Det är viktigt att göra kunskap beständigt inom flygvapnet för att ta bort känslan av att börja om på nytt när chefer och erfarenhetsbärare lämnar kompanier.

6.4 Den praktiska tillämpningen

Föreliggande del av resultatet syftar till att tydliggöra interaktionen mellan de framtagna temana: 1) arbeta med osäkerhet, 2) misstag som lärandeverktyg, och 3) organisatorisk kunskapsuppdelning. Flygvapnet hanterar osäkerheter i sin dagliga verksamhet, vilket kräver ett säkert synsätt, kommunikation, engagemang och närhet. Misstag som lärandeverktyg innebär att flygvapnet fordrar ett organisatoriskt lärande för att kunna utföra sin uppgift och avlägsna sårbarheter genom att använda misstag som lärandeverktyg i sin verksamhet. Därmed behöver flygvapnet omhänderta misstag för att kunna arbeta säkert framgent.

Organisatorisk kunskapsuppdelning består av struktur och rivalitet, vilket påverkas av både att arbeta med osäkerhet och misstag som lärandeverktyg, och ”fel” som uppkommer. Organisatorisk kunskapsuppdelning påverkar även förmågan att göra kunskap inom flygvapnet beständigt. Det verkar inte finnas någon återkoppling från misstag som lärandeverktyg fullt ut

till att arbeta med osäkerhet. Däremot finns det en koppling till organisatorisk kunskapsuppdelningen, vilket blir ett sätt att kunna aktivera det genom misstagen. Det verkar inte finnas någon stark koppling mellan organisatoriskt lärande och att arbeta säkert, till exempel beskriver individer inom flygvapnet att de saknar en organisation som tar hand om lärandet på ett fördelaktigt sätt och att de vunna erfarenheter som samlas in behöver säkerställas att de förs vidare in i organisationen. Det som sker mellan människor och på vilket sätt kunskap skickas vidare mellan individer har betydelse för hur kunskaper övergår till att vara beständiga.

7 Diskussion

Syftet med studien var att undersöka på vilket sätt organisationsstruktur upplevs påverka organisatoriskt lärande och säkerhet i en militär organisation. Studien ämnade besvara följande frågeställning: Hur upplevs organisationens styrningslogik påverka det organisatoriska lärandet och säkerheten i flygvapnet? Studien identifierar tre övergripande teman: 1) arbeta med osäkerhet, 2) misstag som lärandeverktyg, och 3) organisatorisk kunskapsuppdelning.

7.1 Arbeta med osäkerhet

Flygvapnet arbetar med osäkerheter, vilket relaterar till individers uppfattningar om säkerhet och risker inom flygvapnet. Säkerhet handlar om att förhindra hur negativa händelser påverkar människors hälsa och egendom (Maurice et al., 2001). Säkerhet kan ses som en social praktik, som uppkommer ur det ömsesidiga beroendet mellan mänskliga, organisatoriska och institutionella aktörer, tekniska artefakter och situerade samtal (Easterby-Smith et al., 1998; Rasmussen & Kroon Lundell, 2012). I flygvapnet förefaller det övergripande syftet inte vara att arbeta med säkerhet, utan resultatet visar snarare att arbetet är fokuserat kring osäkerhet. En grund till det kan tydas vara att uppgiften står i fokus och viljan av att utföra sitt uppdrag. En problematik med att vilja är att det åsidosätter tänkandet (Arendt, 1981), vilket kan skapa en mekanism som blir säkerhetsshotande.

Misstag är ett verktyg i arbetet med att hantera osäkerheter och ha en fungerande verksamhet. Det indikerar att det föreligger någonting i den organisatoriska strukturen som inte fungerar. Organisationen har tagit fram någonting som de inte riktigt kan följa. Organisationens beteende är både en kognitiv och strukturell process, eftersom beslutsfattandet i organisationer är resultatet av både människans begränsade uppmärksamhetskapacitet och organisationens strukturella påverkan på individens uppmärksamhet (Ocasio, 1997). Flygvapnet kan tydas

tillhandahålla de stimulanser och uppmärksamhetsriktningar som kanaliserar medlemmarnas beteenden med hjälp av ”fel” som stimulerar till handling (Simon, 1947). Ur ett strukturellt perspektiv kan fördelningen av uppmärksamhet belysa den roll som uppmärksamhetsstrukturerna spelar för att skapa de intressen och identiteter som motiverar (Ocasio, 1997).

7.2 Misstag som lärandeverktyg

Flygvapnet använder misstag som lärandeverktyg som ett sätt att förändra rutiner och instruktioner som inte fungerar. Misstag blir ett sätt att använda strukturen för att aktivera lärandet. Individer ska rapportera och hantera rapporterna men det kommer inte in i verksamheten. Satt i förbindelse till Crossan et al. (1999) modell kan det vara *interpreting* eller *institutionalizing* som inte är omhändertagna i organisationen. *Interpreting*, där förståelse och tolkning av insikten överförs vidare genom ord och handlingar till resterande gruppmedlemmar. Alternativt inom det slutliga steget, *institutionalizing*, där det lärande som framtagits på individ- och gruppnivå kopplar samman i organisationen genom system, strukturer, procedurer och strategier.

Lärandet i flygvapnet sker inte enbart på olika nivåer, utan skapar även en spänning mellan att ta till sig nytt lärande (*feed forward*) och att utnyttja eller tillämpa det som de redan har lärt sig (*feedback*) (Crossan et al., 1999). Genom *feed forward*-processer flödar nya föreställningar och åtgärder från individ till grupp- och organisationsnivåerna, i flera fall på grund av att ”fel” inträffar. Samtidigt återkopplas lärdomar från organisationen till grupp- och individnivåerna och påverkar hur människor tänker och agerar, exempelvis genom Flygdags. Likafullt verkar det som att *feedback*-processen inte fungerar fullständigt inom flygvapnet, till exempel beskriver individer inom flygvapnet att de saknar en organisation som tar hand om lärandet på

ett fördelaktigt sätt och att de vunna erfarenheter som samlas in behöver säkerställas att de förs vidare in i organisationen. Individer beskriver även att de upplever att det är svårt att göra lärdomarna beständiga inom organisationen och att hög omsättning på chefer och erfarenhetsbärare medför en känsla av att börja om på nytt.

Flygvapnet understödjer att våga göra misstag och lära sig av dem samt till att hitta nya vägar, på ett säkert sätt och inom rätt gränser. Med hänsyn till att flygvapnet hanterar farlig verksamhet kan det tydas att flygvapnet pressar sina medarbetare lite för hårt. Flygvapnet använder sig av det som ett sätt att lära sig, vilket skulle kunna indikera att de har säkerhetsföreskrifter som är för hårt skrivna och inte adekvata. Misstagen kan därmed tydas som ett sätt att luckra upp dem.

Reflektion är en integrerad del av flygvapnets organisatoriska lärande, till exempel vid avrapporteringen som sker efter varje flyguppsdrag och på veckobasis. Avrapporteringen möjliggör breddad och fördjupad förståelse av intryck och erfarenheter, till följd av gemensam reflektion (Boud et al., 1985; Dewey, 1998). Reflektion är viktigt inom flygvapnet, ändock redogör individer för att det finns lite tid för reflektion, att antal uppgifter och tid inte går samman. Det upplevs finnas en tids- och resursbrist och då prioriteras reflektion i flera fall bort.

7.3 Organisatorisk kunskapsuppdelning

Organisatorisk kunskapsuppdelning visar en spänning i den organisatoriska strukturen inom flygvapnet, där kunskap verkar delas upp i funktioner. Det indikerar att den organisatoriska strukturen påverkar kunskapsinhämtning och överföring av kunskap inom organisationen – flygvapnet. Kunskapsuppdelningen är kopplat till organisatorisk struktur, där strukturer som är mer rigida hindrar individer från att utbyta kunskap (Cuijpers et al., 2011). Större betydelse och värde tillräknas intern kunskap, kompetens och erfarenhet (Burns & Stalker, 1966), vilket

överensstämmer med flygvapnet. Flygvapnets uppgift och tillhörande komplexitet gör att kunskapen hos den enskilda individen blir oundgänglig och väldigt högt skattad inom flygvapnet och hierarkin upplevs inte vara lika utpräglad som den är i andra delar av organisationen.

Det föreligger även föreställningar om att flygvapnet har en platt organisationsstruktur, där kunskap går före grader. Härtill kan en platt organisationsstruktur tydas vara en kultur (Tonquist, 2021), där individer inom flygvapnet, särskilt de som är inom den flygande verksamheten, behöver våga ifrågasätta individer med högre grader, prata med varandra och dela kunskap för att utföra sin uppgift på ett säkert sätt. Strukturen inom flygvapnet är därmed lika hierarkisk som resterande organisationsenheter inom Försvarsmakten men kulturen upplevs vara skiljaktig. Det verkar även finnas en kulturskillnad inom flygvapnet, där kulturen inom den flygande delen av organisationen har en kultur, som är mer öppen för ifrågasättande mellan grader. Andra delar av organisationen har inte genomgått samma omstöpning, vilket har givit till resultat att de har en annan kultur, andra förväntningar och attityder.

Den organisatoriska strukturen utgör en grund för att individer inte delar kunskap på grund av rivalitet. Därav kan struktur och rivalitet påverka hur mycket enheter och dess individer delar kunskap. Den organisatoriska strukturen begränsar sålunda kunskapsdelning på grund av rivalitet och en vilja om att bli bättre än de andra militärförbanden. Flygvapnet beskrivs vara en högteknologisk och inbördesberoende försvarsgren som högaktar kunskap, vilket skiljer sig från vissa andra försvarsgrenar. Därför kan även brist på kunskap och förståelse kring vad andra funktioner arbetar med vara en bidragande faktor till känslan av rivalitet. När lärande mellan funktionerna blir lidande och helhetsbilden försummas påverkas organisationen, vilket i sin tur kan påverka arbetet, förbandsandan och förståelsen för de andra funktionerna.

7.4 Den praktiska tillämpningen

Interaktionen mellan studiens tre teman visar utifrån teorin om tre världar hur värld tre försvårar lärandet, kunskapsdelningen och erfarenhetshanteringen i värld två (Popper, 1979). Med utgångspunkt i pragmatismens grundfilosofiska ståndpunkt ”*learning by doing*” (Dewey, 1938) blir lärandet en viktig del i säkerhetsarbetet (Gherardi & Nicolini, 2000; Reason, 2000). Den organisatoriska strukturen påverkar både hur individer inom flygvapnet lär sig och ser på säkerhet. Därmed kan resultatet av studien förklaras av interaktionen mellan värld två och värld tre i teorin om tre världar (Popper, 1979). Individer i ett socialt sammanhang av praktiskt samarbete, i detta fall flygvapnet, skapar samfälligt en gemensam förståelse för världen, som omfattar gemensamma betydelser, färdigheter och förmågor (Ripamonti & Scaratti, 2015).

Sammanlagt visar resultat på ett beteende som indikerar att ”fel” används som ett verktyg för att förändra rutiner i verksamheten, vilket kan vara kopplat till att rutinerna upplevs hindrande eller till hur resurser fördelas i det vardagliga arbetet. Den organisatoriska strukturen påverkar fördelningen och samordningen av organisationens resurser (Chen & Huang, 2007). Tidigare har resursfördelning lyfts fram som ett område som påverkar lärandet (Roth & Lee, 2007). Ett sätt att få resurser är genom uppmärksamhet, ”fel” blir ett verktyg för att skapa eller flytta uppmärksamhet till ett avgränsat område (Ocasio, 1997). Resultatet indikerar att flygvapnet inte verkar ha resurser för att bedriva den verksamhet de faktiskt bedriver, vilket sannolikt har bidragit till ett arbetssätt som eventuellt kan leda till farliga situationer för medarbetarna.

7.5 Människans villkor i flygvapnet

Studiens slutsats är att organisationens styrningslogik upplevs påverka det organisatoriska lärandet och säkerheten i flygvapnet genom att de använder ”fel” för att skapa uppmärksamhet inom ett område som behöver förändras. En abstraktion av studien kan vara grundsynen på

människan inom flygvapnet. Interaktionen mellan att arbeta med osäkerhet och att använda misstag som lärandeverktyg indikerar att det kan ligga en genomgripande motsättning i flygvapnet. Arbeta med osäkerhet antyder att verksamheten prioriterar verkställandet av att lösa uppgiften, vilket gör det svårt för den kritiska reflektionen att samexistera (Arendt, 1981). Interaktionen kan även bidra till att det kritiska ifrågasättandet uteblir och ”fel” i arbetet blir ett sätt att skapa uppmärksamhet i ett avgränsat område.

Synen på människan skulle kunna vara en förklaring till varför lärandet inte fungerar fullständigt inom flygvapnet. Det finns inga förutsättningar eller tid för det mänskliga behovet att tänka och reflektera kring sina handlingar. Det ger till resultat att det blir rationellt att fördela resurser med hjälp av ”fel”. Synen på människan och den upplevda bristen på resurser blir ett lärande och säkerhetsproblem, som inga rutiner eller instruktioner kan modifiera. Sammanlagt kan det vara synen på människan som ligger till grund och som påverkar hur organisationen ser på uppgifter och organisatoriskt lärande. Att människan inte riktigt har möjlighet att reflektera leder till att de inte heller kan åtgärda problemen (Arendt, 2016), och då blir ”fel” ett sätt för människan att få att reflektera och bearbeta problemen.

7.6 Begränsningar

Studien är framställd med begränsningar av längd och tid. Till följd av begränsningarna för studien har författaren valt att fokusera på en organisationsenhet, flygvapnet, inom Försvarmakten och intervjua ett begränsat antal individer inom organisationsenheten, vilket begränsar generaliserbarheten. Emellertid tar studien fram insikter om presumtiva begränsningar av organisatorisk struktur kopplat till organisatoriskt lärande och säkerhet inom flygvapnet.

7.7 Framtida forskning

För framtida forskning kan det vara betydelsefullt att undersöka hur resultatet stämmer överens inom andra militära organisationer. Utifrån studiens resultat är ett förslag för framtida forskning att undersöka hur den organisatoriska strukturen påverkar arbetet inom en militär organisation, samt jämföra hur det skiljer sig både inom olika organisatoriska nivåer inom en organisationsenhet och mellan olika organisationsenheter. Likaledes hade det varit värdefullt att undersöka hur rivalitet påverkar arbetet, lärandet och säkerheten inom och mellan organisationsenheter. Det hade även varit intressant att undersöka hur brist på resurser påverkar arbetet inom en militär organisation.

8 Referenser

Ahrne, G. (1993). Delvis människa, delvis organisation/Partly human, partly organisation.

Sociologisk Forskning, 30(1), 59–78.

Argyris, C. (1974). Theories of Action That Inhibit Individual Learning. *American*

Psychologist, 31(9), 638–654.

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making.

Administrative Science Quarterly, 21(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2391848>

Argyris, C. (1990). *Overcoming organisational defenses: Facilitating organisational learning*. Allyn & Bacon.

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Reflections*, 4(2), 4–15.

Arendt, H. (1981). *The life of the mind*. Harcourt.

Arendt, H. (2016). *Människans villkor: vita activa*. Daidalos.

Argote, L. (1999). *Organisational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*.

Kluwer. Academic Publishers.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011), “Organisational learning: from experience to

knowledge”, *Organisation Science*, 22(5), 1123–1137.

Burns, T., & Stalker, G.M. (1966). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). Promoting reflection in learning: A model. In D.

Boud, R. Keogh, & D. Walker (Eds.), *Reflection: Turning experience into learning* (pp. 18–40). Kogan Page.

Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstråle, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable:

Do the Characteristics of Knowledge Predict Organisation Structure? *Organisation Science*, 13, (3), 274–289.

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004), “From questions to answers: reviewing organisational

learning research”, *Management Learning*, 35(4), 397–417.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. (5 uppl.). Oxford University Press.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An organisational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522–537.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2007). “How organisational climate and structure affect knowledge management – the social interaction perspective”. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–18.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1037/a0016172>
- Cuijpers, M., Guenter, H., & Hussinger, K. (2011). “Costs and benefits of inter-departmental innovation collaboration”, *Research Policy*, 40(4), 565–575.
- DeFillippi, R., & Ornstein, S. (2005), “Psychological perspectives underlying theories of organisational learning”, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, pp. 19–37.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan Company.
- Dewey, J. (1998). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Houghton Mifflin.
- Dodgson, M. (1993). Organisational learning: a review of some literatures. *Organisation Studies*, 14, 375–394.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organisations*. Sage Publications.

- Duncan, R.B., & Weiss, A. 1979. Organisational learning: Implications for organisational design. *Research in Organisational Behavior*, 1(4), 75–124.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organisational learning: Diverging communities of practice? *Management Learning*, 29(3), 259–272.
<https://doi.org/10.1177/1350507698293001>.
- Findley, M., Smith, S., Gorski, J., & O'neil, M. (2007). Safety climate differences among job positions in a nuclear decommissioning and demolition industry: Employees' self-reported safety attitudes and perceptions. *Safety science*, 45(8), 875-889.
- Försvarsmakten. (11 november 2021). *Det här gör flygvapnet*.
https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/det-har-gor-forsvarsmakten/flygvapnet/?TSPD_101_R0=08054bd396ab200065c115f208d1ea18c65078fc07ae681e9b4c301f3fe07a0dbbe7d0c054f5742d08e571975b1430009e8463d30e57bbe7ac24b7c80da69c069370c3e6c7b67d16f1a1ae9dcf5ea76919e7a57a4d1e9c42e20d0f539118a4aa
- Försvarsmakten. (07 mars 2023). *Säkerhetsläget i närområdet*.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forsvarsmakten-i-sverige/sakerhetslaget-i-naromradet/>.
- Förordning med instruktion för Försvarsmakten*. (SFSR 2007:1266). Försvarsdepartementet.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-20071266-med-instruktion-for_sfs-2007-1266.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985), “Organisational learning”, *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Gherardi, S. (2006). *Organisational knowledge: The texture of workplace learning*. Blackwell Publishing.

- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organisational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management inquiry*, 9(1), 7–18.
- Gray, P.H., & Meister, D.B. (2004). "Knowledge Sourcing Effectiveness" *Management science* 50(6), 821–834.
- Huber, G.P. (1991). "Organisational learning: the contributing processes and the literatures", *Organisation Science*, 2(1), 88–115.
- Jacobsen. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar* (4 uppl.) Studentlitteratur.
- Jones, G.R. (2004). *Organisational Theory, Design, and Change: Text and Cases*, Prentice Hall.
- Kim, D.H. (1993). "The individual and organisational learning", *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(6), 634–646. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2011.08.004>.
- Klein, S.B. (2009). *Learning: Principles and Applications*. SAGE.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organisation Science*, 3, 383–397.
- Lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning (SFS 2022:444). Justitiedepartementet L6. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2018218-med-kompletterande-bestammelser_sfs-2018-218.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). "Organisational learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lipshitz, R., Freedman, V., & Popper, M. 2007. *Demystifying organisational learning*. Sage Publications.
- Martínez-León, M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organisational structure on organisational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537–566. <https://doi.org/10.1108/01437721111158198>.
- Maurice, Lavoie, M., Laflamme, L., Svanström, L., Romer, C., & Anderson, R. (2001). Safety and safety promotion: definitions for operational developments. *Injury Control and Safety Promotion*, 8(4), 237–240. <https://doi.org/10.1076/icsp.8.4.237.3331>.
- McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C., & Cromie, S. (2000). Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*, 34(1–3), 151–176.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organisations*. Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organisation Science*, 5, 14–37.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187–206. <http://www.jstor.org/stable/3088216>.
- O'Connor, P., O'Dea, A., Kennedy, Q., & Buttrey, S. E. (2011). Measuring safety climate in aviation: A review and recommendations for the future. *Safety Science*, 49(2), 128–138. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.10.001>
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder* (5 uppl.). Studentlitteratur.
- Popper, K. (1979). "Three Worlds." *Michigan Quarterly Review* 18, 1–23.

- Rasmussen, J., & Kroon Lundell, A. (2012). “Understanding ‘communication gaps’ among personnel in high-risk workplaces from a dialogical perspective”, *Safety Science*, 50(1), 39–47.
- Ripamonti, C.S. & Scaratti, G. (2015). Safety learning, organisational contradictions, and the dynamics of safety practice. *The Journal of Workplace Learning*, 27(7), 530–560.
<https://doi.org/10.1108/JWL-01-2014-0007>.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770.
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Eds.), *Organisational climate and culture* (pp. 5–39). Jossey-Bass.
- Rochlin, G.I. (1999). “Safe operation as a social construct”, *Ergonomics*, 42(11) 1549–1560.
- Roth, W-M., & Lee, Y-J. (2007). “Vygotsky’s Neglected Legacy”: Cultural-Historical Activity Theory. *Review of Educational Research*, 77(2), 186–232.
<https://doi.org/10.3102/0034654306298273>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7 ed.). Pearson Education.
- Schanz, G. (1992). Organisation [Organisation]. In Frese, E. (Eds.), *Handwörterbuch der Organisation*. (pp. 1459–1471). Poeschel.
- Schüler, M. (2022). *Säkerhetsklimat i en militär organisation*. Högskolan Väst.
- Schüler, M., & Vega Matuszczyk, J. (2022). A Multi-Domain instrument for safety Climate: Military safety climate questionnaire (MSCQ) and NOSACQ-50. *Safety Science*, 154.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105851>.
- Schneider, B. (1973). The perception of organisational climate: The customer’s view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248–256. <https://doi.org/10.1037/h0034724>.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.

- Shaffer, W., & Resnick, M. (1999). "Thick" Authenticity: New Media and Authentic Learning. *Journal of Interactive Learning Research*, 10(2), 195–215.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behaviour: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organisations*. Macmillan.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organisation", *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Statens haverikommission. (2008). *Rapport RM: Olycka med två militära helikoptrar Y04 och Y10 av typ HKP9A väster Ryd, G län, den 11 september 2007* (2008:04).
https://www.havkom.se/assets/reports/Swedish/188233590_rm2008_04.pdf.
- Statens haverikommission. (14 maj 2023). *Utredning Kollisionstillbud mellan tre SK60 vid LSS flygskolan i Linköping*.
<https://www.havkom.se/utredningar/militaer/kollisionstillbud-mellan-tre-sk60-vid-lss-flygskolan-i-linkoeping>.
- Tonnquist, B. (2021). *Projektledning* (8 uppl.). Sanoma utbildning.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* (VR1708). Vetenskapsrådet.
- Weber, J., & Gerde, V.W. (2011). Organisational role and environmental uncertainty as influences on ethical work climate in military units. *Journal of Business Ethics*, 100, 595–612.
- Weiss, H. M. (1990). Learning theory and industrial and organisational psychology. In Dunnette, M.D. and Hough, L.E. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 171–221). Consulting Psychologists Press.
- Wong, P.S.P., & Cheung, S.O. (2008). "An analysis of the relationship between learning behaviour and performance improvement of contracting organisations", *International Journal of Project Management*, 26(2). 112–123.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, (3 ed.). Sage Publications.

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organisations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>.

Örtenblad, A. (2013). “Introduction: putting the learning organization into context: an emerging research field”, in Örtenblad, A. (Eds.), *Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context* (pp. 3-21). Edward Elgar Publishing.

9 Bilaga 1: Intervjuguide

Syfte

Syftet med intervjun är att jag ska få ta del av dina uppfattningar och kunskaper om organisatoriskt lärande och säkerhet i flygvapnet. Intervjun ger mig även möjlighet att få kännedom om hur organisationsstrukturen upplevs påverka kunskapshandlingen och lärandet i flygvapnet. Syftet med studien i sin helhet är att undersöka på vilket sätt organisationsstruktur kan påverka organisatoriskt lärande och säkerhet i en militär organisation.

Samtycke och anonymitet

1. Har du någon fråga om informations- och samtyckesblanketten?
2. Känns det okej för dig att jag tar med kön, befattning samt antal år du har arbetat vid flygvapnet i undersökningen? (Vilken grad av anonymitet känner du dig bekväm med?)
3. Godkänner du att jag spelar in intervjun? Syftet är att underlätta transkribering.

Bakgrund

4. Vilken utbildning har du?
5. Hur många år har du arbetat vid Försvarmakten?
6. Hur många år har du arbetat i flygvapnet?
7. Vad är din befattning?
8. Vilka arbetsuppgifter har du?

Organisatoriskt lärande

9. Vad betyder organisatoriskt lärande för dig?

10. Kan du resonera om lärande i relation till de övriga områdena på bilden?
11. Vilka nyttor upplever du att organisationen erhåller av organisatoriskt lärande?

Kunskapshantering

12. Kan du förklara hur flygvapnet ser på kunskap?
 - a) Hur tror du att den synen påverkar de anställdas lärande?
13. Kan du resonera om hur organisationsstrukturen påverkar kunskapshanteringen och lärandet i flygvapnet.
14. Vilka aspekter och egenskaper gällande struktur och utformning ser du som viktiga hos flygvapnet?
15. Hur arbetar du i din befattning med erfarenhetshantering?

Säkerhet

16. Kan du resonera lite om vad säkerhet är för dig?
17. Kan du resonera lite om säkerhet i relation till de övriga orden på bilden?
18. Vilka faktorer anser du är viktiga för att säkerställa säkerhet?
19. (Eventuellt) Hur ser du på kopplingen mellan säkerhet och organisatoriskt lärande?
20. Är någonting i din befattning som du har varit med om som har fastnat i ditt minne?
 - a) Vad var det som hände?
 - b) Vilka var inblandade?
 - c) Konsekvenser?
 - d) Hur hanterades det av organisationen?
 - e) Vad lärde du eller ni er av händelsen?
21. Har du något du tycker är viktigt som vi inte har berört som du vill lägga till?