



## Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Ola Arnryd		HOP1
Antal ord: 13762		
Handledare	Beteckning	Kurskod
Tomas Müllern	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022

### ***Hur utvecklas specialistofficerare?*** **- En studie i hur specialistofficerare inhämtar kunskap**

#### *Sammanfattning:*

Enligt Försvvarsmakten bygger den militära professionen på fyra delar, jurisdiktion, ansvar, värdegrund och expertis. Expertisen utgör kärnan i professionen och bygger på individens kunskaper och färdigheter. För att kunna utveckla kunskapen hos personalen i allmänhet och specialistofficerare i synnerhet så behöver Försvvarsmakten säkerställa att kunskapsinhämtning sker utifrån styrande dokument och tilldelade förutsättningar. Armén har brutit ned centrala styrningar och utgivit riktlinjer för karriär och befordran som innehåller gemensamma tidskrav och krav på förmåga för specialistofficerare. Personalen är en resurs som likt fordon, vapen och material behöver utvecklas för att kunna möta varje hot och klara varje utmaning.

Denna studies undersöker hur specialistofficerare inom arméförband tillförskansar sig kunskaper och färdigheter för att uppnå den militära professionens expertis utifrån organisationens behov och styrningar. Studien är teoridriven och analysen görs utifrån teorins SECI-modell.

Studien kan dra två slutsatser för hur specialistofficerare inhämtar kunskaper, dels att förbanden i studien behöver förtydliga och förstärka de metoder där framför allt explicit kunskap hanteras, dels att den militära organisationen behöver fördjupa kunskapen internt om framtagna metoder och hur specialistofficerare skall erhålla fördjupad kunskap inom sin profession. Detta för att säkerställa en regelbunden kontinuerlig kunskapsspiral inom organisationen.

#### *Nyckelord:*

Försvvarsmakten, specialistofficerare, kunskapsinhämtning, profession, expertis

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	2
1.2 Syfte .....	4
1.2.1 Forskningsfrågor .....	4
1.3 Material och avgränsningar .....	4
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>5</b>
2.1 Forskningsbidrag .....	7
<b>3. Teori .....</b>	<b>9</b>
3.1 SECI-modellen .....	10
3.2 Teorikritik .....	12
<b>4. Metod .....</b>	<b>13</b>
4.1 Forskningsdesign .....	13
4.2 Urval .....	13
4.3 Semistrukturerade intervjuer .....	14
4.4 Dataanalys .....	14
4.4.1 Operationalisering av SECI-modellen .....	15
4.5 Metoddiskussion .....	16
4.6 Etiska överväganden .....	17
<b>5. Empiriska data .....</b>	<b>18</b>
5.1 Socialisering (Tyst-Tyst) .....	18
5.2 Externalisering (Tyst - Explicit) .....	20
5.3 Kombination (Explicit - Explicit) .....	21
5.4 Internalisering (Explicit - Tyst) .....	22
5.5 Frånsett modellen .....	24
<b>6. Analys och Diskussion .....</b>	<b>27</b>
6.1 Socialisering .....	27
6.2 Externalisering .....	28
6.3 Kombination .....	29
6.4 Internalisering .....	29
6.5 Ny modell .....	30
<b>7. Slutsatser .....</b>	<b>33</b>
7.1 Fortsatt forskning .....	34

## 1. Inledning

---

*I detta kapitel kommer inledningsvis en kort inledning om Försvarmakten, dess personalsystem och en beskrivning av kunskapsforskning kopplat till specialistofficerares kunskapsinhämtning. Därefter presenteras studiens problemformulering. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställningar, och slutligen presenteras studiens avgränsningar.*

---

Sverige och Försvarmakten är inne i en förändringsperiod. Under de senaste 15 åren har utvecklingen av ny teknologi och metoder inneburit förändrade krav på Försvarmakten. Från nedskärningar och internationalisering till upprustning, nationells försvars ansökan om medlemskap i internationella försvarsallianser. Sedan 2018 har Försvarmaktens anslag årligen ökat. Anslagen används för att öka Försvarmaktens militära förmåga, med tillförandet av ytterligare resurser i form av materiel, nya enheter, vapensystem men också möjlighet att anställa mer personal (Försvarmakten, 2023a). En resurs som inte kan införskaffas med ytterligare anslag är personalens kunskaper och färdigheter. För att möta kommande, nya krav behöver Försvarmakten omhänderta och säkerställa kunskapsutvecklingen hos personalen.

Försvarmaktens militära profession bygger på fyra delar, jurisdiktion, ansvar, värdegrund och expertis. Expertisen utgör kärnan i professionen och är delad utifrån individens kunskaper och dess färdigheter. Den militära expertisen är uppdelad i olika dimensioner inom det tilldelade personliga utfallsrummet. Basen är kärnkunskaperna inom den väpnade striden, men inom utfallsrummet ryms även andra arbetsuppgifter inom förvaltningslogik, militär logik och dessa återfinns på olika nivåer, från lägsta stridstekniska nivå upp till högsta politiska nivå. Inom detta utfallsrum ryms hela den militära expertisen. I dagens försvarsmakt krävs inte bara kunskap och färdigheter att hantera väpnat våld, utan också förmågan att kunna agera bortanför den väpnade striden. Professionens expertis omfattar även förmågan att hantera förvaltningslogiken, att hushålla med ekonomiska och materiella resurser för att säkerställa förvaltningen av myndigheten. Denna förmåga blir viktigare vid högre ledningsnivåer (Försvarmakten, 2015).

Kunskapsforskning har en lång tradition inom forskningsvärlden, en forskare som i nutiden fick genomslag inom kunskapsforskningen är Michael Polanyi som gjorde en uppdelning mellan tyst och explicit kunskap (Polanyi, 1958). Explicit kunskap är kunskap som kan uttryckas verbalt eller genom siffror eller diagram. Explicit kunskap finns vanligtvis dokumenterad i olika typer av verktyg, databaser och dokument. Denna form av kunskap kan således också samlas in, lagras och delas. Utifrån att kunskapen kan hanteras genom tal, eller siffror gör det också lättare att överföra denna kunskap mellan individer. Innan Polanyis distinktion mellan explicit kunskap och tyst kunskap introducerades, ansågs all kunskap vara explicit. Tyst kunskap är den kunskap som inte går att uttrycka eller förmedla i ord. Kunskapen är subjektiv och utgår ifrån kontexten, den kan uppnås genom erfarenhet eller praktiskt upplevelser (Polanyi, 1966).

Försvarsmaktens personal består av flera olika kategorier, samt anställningsformer. Den heltidsanställda personalen kan delas in i tre delar, yrkesofficerare, civilanställda och gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS). Inom benämningen för yrkesofficerare ryms heltidsanställda officerare samt heltidsanställda specialistofficerare. Antalet anställda officerare är 5 165 och anställda specialistofficerare 4 342 (Försvarsmakten, 2023b).

Utbildning som leder till utnämning som specialistofficer, Specialistofficersutbildningen (SOU) leds av Försvarsmakten och genomförs vid Försvarsmaktens funktionsskolor och vid Militärhögskolan Halmstad. Längden på specialistofficersutbildningarna varierar utifrån vilken funktionsskola och utbildning som genomförs, men ingen utbildning är kortare än 18 månader. Utbildningen ger inga akademiska poäng och således heller ingen akademisk examen. Specialistofficerare påbörjades att utbildas 2010 när det dåvarande tvåbefälssystemet infördes. Specialistofficersutbildningen infördes för att möta de nya tidernas behov av ett mer modernt insatsförsvar, och det kommande behovet av både specialister och officerare. Inom båda officerskategorierna finns det möjlighet till både chef- och stabskarriärsbefattningar. En specialistofficers anställs med graden Sergeant och kan befordras till Översergeant, Fanjunkare och Förvaltare utifrån Försvarsmaktens styrningar (Försvarsmakten, 2019a). Efter specialistofficersutbildningen finns endast en nivåhöjande utbildning för specialistofficerare, högre specialistofficersutbildningen (HSOU). Efter genomförd och godkänd HSOU kan en specialistofficers befordras till Förvaltare. Utifrån arméns riktning bör en specialistofficer ha minst 16 års yrkeserfarenhet innan den påbörjar HSOU (Försvarsmakten, 2019b).

En specialistofficers uppgift i Försvarsmakten kan delas in i tre delar, att leda, att ledas samt att vara systemspecialist (Försvarsmakten, 2015). Inom ramen för detta ryms att upprätthålla egen förmåga och skicklighet för att använda militärt våld, att leda och samordna förbandets utövande av våld samt att träna och utbilda underställda att använda militärt våld. Specialistofficeren skall skapa sig ett djup i sin kunskap och sina färdigheter genom en lång tid i samma befattning och krigsförband (Försvarsmakten, 2019b).

Specialistofficerare verkställer chefers beslut om verkan eller våld. Utifrån stöd av gruppchefer ansvarar även specialistofficerare för att utbilda, öva och träna soldater, sjömän och gruppbefäl för att kunna verka i stridssituationer och andra operationer. (Försvarsmakten, 2015). Karl Ydén har studerat den svenska militära professionen och kom fram till att det officersyrket innebär en latent konflikt mellan de tänkta uppgifterna i krig och de vardagliga administrativa uppgifterna (Ydén, 2008).

### 1.1 Problemformulering

För att en specialistofficer skall kunna bli befordrad krävs följande enligt Försvarets Författningssamling (Försvarsmakten, 2019a).

- Individens ska ha tjänstgjort i sådan omfattning att det går att bedöma dess lämplighet, kunskap och färdighet.
- Individens ska bedömas vara lämplig för befordran.
- Individens ska ha de kunskaper och färdigheter som krävs för den högre tjänstegraden.
- Individens ska uppfylla de tidskrav som finns för befordran.

Armén har därefter brutit ned dessa centrala styrningar och utgivit riktlinjer för karriär och befordran som innehåller gemensamma tidskrav och krav på förmåga för specialistofficerare inom armén (Försvarsmakten, 2019b). Här har armén delat upp specialistofficeryrket utifrån vad som förväntas av individen. Kärnan är att specialistofficeraren skall vara en trupputbildare, men denna kan även vara stabsmedlem, utvecklare eller chef. Armén fortsätter och delar upp en specialistofficerskarriär i fyra olika kompetensdjup, från nybörjare som är under upplärning och kräver handledning, vidare till avancerad nybörjare, därefter följer kompetensdjupen skicklig och slutligen expert (Försvarsmakten, 2019b).

Bortsett från utbildningar skall en specialistofficer utvecklas genom att omhänderta egna erfarenheter samt erfarenheter och kunskaper från äldre och mer erfarna specialistofficerare och officerare (Försvarsmakten, 2015). Detta är något som Försvarsmakten väljer att kalla tradering. Försvarsmakten benämner tradering som ett sätt att överföra kunskap från erfarna till mer oerfarna medarbetare. Just denna kunskapsöverföring är en viktig del i uppbyggnaden av kunskaper hos specialistofficerare (Försvarsmakten, 2015). Kunskapsforskare skulle kalla denna form av kunskapsinhämtning som överföring av tyst kunskap. Den tysta kunskapen är subjektiv kunskap som inte går att nedteckna eller delas med andra genom fysiska medium (Polanyi, 1966).

Vid arméförbanden är den huvudsakliga dagliga arbetsuppgiften för specialistofficerare att utbilda värnpliktiga, att vara en trupputbildare. För specialistofficerare vid dessa förband innebär detta en stor variation på arbetsuppgifterna, från dag till dag och från år till år. Det är krigets förväntningar och krav som skall styra en specialistofficers kunskaper och färdigheter, och samtidigt skall vardagens bestyr lösas, verkställas och utföras. Utifrån denna bredd av uppgifter finns det en svårighet att utveckla specialistofficerarnas kunskaper och färdigheter. Organisationens krav på specialistofficerens är också tudelat. Utifrån detta kan det uppfattas som specialistofficerare har en ambivalent och komplex roll som anställd i Försvarsmakten.

Specialistofficerares kunskaper är en viktig utvecklingspotential för organisationen, stor del av kunskapen är unik för Försvarsmakten. Om personalen har rätt kunskaper och färdigheter inom organisationen kan den utvecklas bättre och ha en större effekt. Organisationens tjänar också på om den kunskapen som finns inom sig kan delas inom organisationen på ett effektivt och bra sätt. Således blir det viktigt för organisationen att säkerställa att dess specialistofficerare har rätt kunskaper och färdigheter utifrån organisationens krav. Eftersom det inte finns några fastställda nivåhöjande utbildningar för specialistofficerare innan HSOU, så blir traderingen, överföringen av erfarenheter och kunskaper från erfarna yrkesofficerare en viktig metod för kunskapsöverföring. Det är således upp till respektive förband att utifrån styrdokument ta fram rutiner och metoder för hur det egna förbandet specialistofficerare skall utveckla sin kunskap.

## 1.2 Syfte

*Denna studies syfte är att skapa förståelse för hur specialistofficerare inom arméförband tillförskansar sig kunskaper och färdigheter för att uppnå den militära professionens expertis utifrån organisationens styrningar och ställda krav.*

### 1.2.1 Forskningsfrågor

Vilka metoder och principer är inkorporerade på förbanden för att specialistofficerare skall kunna inhämta kunskaper och färdigheter genom sitt dagliga arbete för att kunna leda, ledas och vara systemspecialist?

## 1.3 Material och avgränsningar

Material till förarbete för studien utgjordes i synnerhet av Försvarmaktens styrdokument som reglerar personaltjänst, där den utgivna texten "Vår militära profession" har använts som utgångspunkt. En huvudkälla till förarbetet rör dokument som handlar om karriär och yrkes befordran, personaltjänst och personalutveckling. Den teori som används i denna studie är identifierad genom undersökning av annan forskning med likande kunskapsforskningsinnehåll som denna studie.

Försvarmaktens verksamhet vid de studerade förbanden kan delas in i två organisationerna, grundorganisationen och krigsorganisationen. Grundorganisationen som i huvudsak utbildar nya värnpliktiga och krigsorganisationen som i huvudsak hanterar krigsförbandens förmåga för att lösa Försvarmaktens huvuduppgifter. Denna studie utgår från att det som studerade ämnet finns i både grundorganisationen och krigsorganisationen. Men eftersom krigsorganisationens uppgifter och organisation till del är hemlig kommer inget av detta lyftas fram i studien. Inget som framkommit inom ramen av de genomföra intervjuerna med studiens respondenter berörde krigsorganisationens hemliga uppgifter.

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta kapitel presenteras tidigare forskning som har beröringspunkter med det valda ämnet. I slutet av kapitlet kommer studiens forskningsbidrag att diskuteras samt studiens teori presenteras.*

---

För att möta syftet med denna studie studerades tidigare forskning främst inom ramen för specialistofficerare eller den mest liknande, motsvarande internationella benämning Non-Commissioned Officer. Ämnet var relativt utforskat samt att det finns en viss skillnad mellan den svenska varianten av specialistofficerare och den internationella. Utöver detta fördjupades sökningen även inom ramen för kunskapsutveckling, kunskapsmätning och kunskapsdelning inom organisationer. Detta ämne var till motsats av specialistofficersämnet väldigt väl utforskat. Således avgränsades forskningen till kunskapsinhämtning och kunskapsdelning inom militära organisationer. För att kunna genomföra en bred sökning på detta ämne så användes den engelska benämningen knowledge management för att fördjupa sökning efter forskning. Fyra olika artiklar inom dessa områden presenteras samt analyseras kort nedan.

Inledningsvis en artikel från Christopher Dandeker och Karl Ydén (2022) som behandlar uppkomsten av specialistofficersyrket och tittar på relationerna mellan officers- och specialistofficersyrket utifrån professionen. Författarna belyser att införandet av specialistofficersyrket och dess karriärsystem som pågått i över 10 år har upplevts sakna en målmedvetenhet från högsta nivå att driva reformen till en lyckosamt slut. Införandet har varit förhastat, inkonsekvent och något kaotiskt, men systemet börjar till slut att fungera, speciellt härifrån och framåt när de renodlade sortens specialistofficerare utvecklas och sätter sin prägel på systemet.

Artikelförfattarna belyser det svenska specialistofficersyrkets relativt outvecklade och obeprövade karriärsystem, där fokus fortfarande ligger på rangstrukturen i stället för på den tänkta funktionella specialiseringsprocesser. Införandet av ytterligare möjligheter till utökad karriärstege inom specialistofficersyrket är ett tecken på just detta. Specialistofficersyrket skiljer sig markant mellan armén, flyget och marinen. Där inom flyget och marinen är en större acceptans för just specialister inom specialistofficersyrket. Specialistofficerssystemet upplevs som framtaget av officerssystemkonstruktörer som inte har förståelse för de villkor som är systemnödvändiga för att specialistofficeren skall kunna utveckla sina expertkunskaper och inte faktiskt en expert.

Artikeln framlägger den relativt utvecklade specialistofficersprofessionen och dess begränsningar. Införandet har anpassats över tiden och Försvarmakten som organisation behöver ständigt göra förändringar och anpassningar för att systemet skall hållas flytande och utvecklas framåt. Försvarmakten har sen specialistofficersyrket infördes gått från ett tvåbefälssystem till ett trebefälssystem. Hur en specialistofficer skall införskaffa de kunskaper och färdigheter för att utveckla just sin expertis är ett sådant sätt som behövs analyseras inom respektive stridskraft för att därefter även anpassas inom respektive förband. Med ett utvecklat specialistofficerssystem närmar sig också den svenska Försvarmakten andra likande försvarsmakter i västvärlden där ett utvecklat underofficerssystem finns.

Därefter en artikel av Evelina Bonnier, Sanna Dahlberg och Josefin Öhrn-Lundin (2021) från Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI). Studien undersöker karriärsutvecklingsprocesserna inom Försvarsmakten och i synnerhet karriärsutvecklingen för arméns officerare om det finns risk för en omedveten bias vid befordringsbeslut. Studien fokuserar inte på inom vilken utbredning personalen inom organisationen bär på bias utan snarare hur organisationen kan minska på påverkningarna av omedveten bias.

Författarna till artikeln påvisar att befordringsprocesserna inom Försvarsmakten behöver uppfattas som rättvisa och effektiva för att personalen skall kunna motiveras till ökade arbetsansträngningar samt att vilja stanna inom organisationen en längre tid. En rättvis befordringsprocess blir således en drivkraftsmotor hos individen.

Studien konstaterar att det finns en risk för omedveten bias inom beslutsfattande när beslutsprocesser använder sig av informella kanaler, traditioner eller intuition och dessutom är dolda eller otydliga. Här påvisar författarna att detta kan motverkas genom att förband inom Försvarsmakten använder sig av karriärsvägledare med huvuduppgift att sprida information inom organisationen om karriärmöjligheter och riktlinjer för dessa. Detta för att öka transparensen, standardiseringen och att motverka det filter som chefers egna erfarenheter och engagemang finns kring processen och mot individerna.

Studien från FOI påvisar att den militära karriärsprocessen är påverkad av de individer som återfinns inom ramen för processen, och att dessa individers personliga bias kan ha en påverkan på organisationens utveckling inom ramen för befordringar. Utifrån detta kan även den personliga biasen vara påverkad när en specialistofficers kunskaper och färdigheter skall värderas utifrån organisationens krav.

Därnäst en studie från tre forskare som publicerat en studie om knowledge management i en militär kontext. Forskare S.G McIntyre, Marlene Gauvin och Barbara Waruszynski (2003) påvisar hur knowledge management kan användas inom ramen för olika delar av den militära verksamheten. Studien påvisar nyttan av användningen av knowledge management för att säkerställa ökad innovation och nytta för utvärdering och förändring av doktriner och riktlinjer. Kontexten framhåller att både framtagning av ny teknik, utveckling och förädling av organisationens personal kan dra nytta av tillämplig av knowledge management i den militära miljön. Forskarna undersöker detta genom att applicera teorier om knowledge management på olika segment inom den militära sektorn, bland annat den militära situationsmedvetenheten, underrättelsearbete, träning av personal och interoperabilitet.

Forskarna lyfter utifrån tre punkter fram ett behov av en djupare definition av knowledge management för användning inom ramen för den militära kontexten. Först utifrån att militären har en djupare och mer avancerad teknikarkitektur för delning av information inom organisationen. Det andra att den militära situationsmedvetenheten kräver en djupare kunskapsmodellering inom ramen för den militära kunskapsrepresentationen för att säkerställa meningsfullhet och snabbhet. Den tredje punkten handlar om att rums- och miljökontexten är mer komplicerad inom den militära omgivningen.



Den kanadensiska studien påvisar att knowledge management teorier är applicerbara på den militära miljön och även nödvändig för att kunna utveckla och justera doktriner och riktlinjer. Kunskaper och färdigheter som finns inom den militära miljön är ofta knutna till individers kognitiva upplevelser som behöver förmedlas och omsättas till uttalade kunskaper i form av förändringar. Samtidigt hävdar forskarna att vissa delar i den militära miljön behöver en djupare definition av knowledge management utifrån de möjligheter och krav som den militära miljön ställer på teknik, miljö och organisationens personals förmåga.

Slutligen en studie från Mukesh Kumar Singh och Vikas Gupta (2022) vars syfte är att empiriskt undersöka betydelsen av olika knowledge managements beståndsdelar inom den militära miljön för att fastställa effektiviteten utifrån resultatindikatorer hämtade från den civila sektorn. Det empiriska urvalet bestod av militära veteraner från det indiska flygvapnet och det forskningmodellen bygger på fyra olika knowledge managementelement. Elementen var soldater (personal), kultur, processer och strategier. En strukturell ekvationsmodell användes för att mäta förhållandet mellan de latent konstruktionerna och med flera mått och utifrån detta verifierades den hypotetiska empiriska modellen.

Resultatet av studien åskådliggör ett samband mellan soldater och knowledge management inom den militära miljön. Studien klargör också att soldaterna inom organisationen är villiga att motta kunskap av experter inom organisationen och att de vill dela med sig av sin kunskap till de som behöver. Resultatet belyser också att inom den militära organisationen så är man mer villig att försöka hitta och använda befintlig kunskap, snarare än att försöka uppfinna hjulet på nytt.

Den indiska studien påvisar att den militära organisationen är väl mottaglig för analys utifrån knowledge managements teorier. Dessutom påvisar studien att inom den militära organisationen så finns det ett stort behov av utveckling, samt att stor del av denna finns och kan hämtas från organisationen själv. De experter inom organisationen är möjliga lärare för att sprida kunskap till de som behöver och på så sätt kan organisationen utvecklas. Detta kommer att vara jämförbart med denna studie utifrån svenska specialistofficers kunskap och färdigheter.

## 2.1 Forskningsbidrag

Denna studie syftar till att fördjupa förståelsen för hur den personliga kunskaps- och erfarenhetsutvecklingen hos specialistofficerare inom den svenska armén i allmänhet och de studerade förbanden i synnerhet utifrån organisationens behov, ser ut idag. Studien utgår ifrån Försvarmaktens beskrivning av den militära professionen, där en av de fyra delarna av professionen baseras på är den personliga expertisen. Personlig expertis grundas i kunskaper och färdigheter som utvecklas genom yrkeskarriären (Abrahamsson, 2005). Studien fokuserar på vilket sätt förbanden har byggt upp rutiner, metoder, och processer för att säkerställa kunskapsöverföring för specialistofficerare.

Tidigare forskning visar att inom officersyrkets karriärvägar finns det en möjlig personlig bias vid bedömning av officerares lämplighet för kommande befordringar. Inom specialistofficersyrket finns inte samma nivåhöjande utbildningar för befordringar utan för en specialistofficers så värderas kunskaper, färdigheter och tid inom yrket in för befordringar. Om det finns en personlig bias vid värdering av officerare så bör det

även finnas det vid värdering av kunskaper och färdigheter vid värdering av specialistofficerare. Genom att undersöka hur kunskap och färdigheter uppstår, delas mellan, och används av specialistofficerare utifrån organisationens krav, borde det bli tydligare hur förband inom armén värderar kunskap och färdigheter. Specialistofficersyrket är relativt ungt och det finns fortfarande många oklarheter inom kunskapsutvecklingsområdet. För att utveckla organisationen behöver det klarläggas hur specialistofficerare tillförskansar sig kunskap och färdigheter.

Inom den civila företagssektorn är organisationsutveckling ett ständigt fokus. Nyttjande av organisatoriska resurser och kapaciteter kan bli en avgörande faktor för att kunna uppnå konkurrensfördelar och således också framgångar inom respektive bransch. En teori som används för att utveckla organisationer är Resource-Based View. Denna teori fokuserar inte på de yttre faktorerna så som marknad och konkurrenter utan fokus här är de inre resurserna. De inre resurserna kan vara materiella och immateriella tillgångar från teknologi, varumärke, kundrelationer och anställda. En tillgång som denna teori fokuserar på är de mänskliga resurserna med dess kompetens, erfarenhet och relation (Barney, 1991). Försvarsmakten har inte samma behov till organisationsutveckling för att uppnå konkurrensfördelar, dock så finns det fortfarande ett behov av att säkerställa att det resurser som finns utnyttjas till dess fulla kapacitet. En av resurserna som resource-based view fokuserar på är just personalen som en immateriell tillgång.

Ett annat sätt att se på utveckling av organisationen är genom knowledge management. Inom knowledge management så fokuseras organisationsutvecklingen mer på lärandet och kunskapsutbytet inom organisationen, som kan ses som ett sätt att öka konkurrensfördelarna genom att säkerställa omhändertagandet av nya idéer och förbättringar (Hislop, et al., 2005). Inom kapitel 2, Tidigare forskning finns flera studier som tittat på applicering av teorier om knowledge management inom militära organisationer (McIntyre, et al., 2003) (Singh & Vikas, 2022). Studierna visar på lämpligheten att kunna använda knowledge management för att kunna utveckla den militära organisationen.

En av många teoretiker inom knowledge management är den japanska forskaren Ikujiro Nonaka. Nonaka har tagit fram en teori som fokuserar på tyst och explicit kunskap, samt tillsammans med Hirotaka Takeuchi tagit fram SECI-modellen (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). Inom Försvarsmakten är tradering ett sätt för specialistofficerare att tillförskansa sig kunskaper och då främst genom att inhämta denna kunskap från andra mer erfarna officerare. Detta stämmer till del med Nonakas kunskapsteori och det finns spår av detta i SECI-modellen. Utifrån detta så anses teorin och SECI-modellen som en lämplig teori för att användas, till att uppfylla studiens syfte, "att skapa förståelse för hur specialistofficerare inom arméförband tillförskansar sig kunskaper och färdigheter för att uppnå den militära professionens expertis utifrån organisationens styrningar och ställda krav".

### 3. Teori

---

*I detta kapitel kommer den valda teorin att presenteras, teorin presenteras också som en teorimodell. I slutet av kapitlet framförs teorikritik och en kort teoridiskussion anförts.*

---

Utgångspunkten inom dagens kunskapsforskning är den epistemologiska synen på kunskap, där nuförtiden två dominerade kunskapsteorier, eller perspektiv är ledande. Enligt forskaren Donald Hislop (2005) så är dessa två perspektiv *"Objectivist Perspective"* och *"Practice-based Perspective"*. Det första perspektivet handlar om att kunskap är ett objekt som kan hanteras separat från individen. Det andra perspektivet handlar om att kunskap utvecklas genom upplevelser eller praktik inom sitt sammanhang. Utifrån vilket av perspektiven, forskningen belyses ifrån, så ser kunskapsöverföringsprocesserna annorlunda ut. *"Practice-based perspective"* fokuserar på det sociala utbytet av kunskaper mellan individer för att möjliggöra kunskapsöverföring (Hislop, et al., 2005).

Michael Polanyi (1966) gjorde en åtskillnad mellan tyst och explicit kunskap, när andra endast såg kunskap som explicit kunskap. En forskare inom kunskapsforskningen som tagit vid efter Polanyi uppdelning av tyst och explicit kunskapsforskning och förhåller sig till att kunskapsutbytet är en socialföreteelse är den japanska forskaren Ikujiro Nonaka (Gourlay, 2006). Nonaka använder sig av Polanyis uppdelning av kunskapen men beskriver de två olika delarna av kunskap genom att använda sig av accepterade och konceptuella förklaringarna för kunskap. Dels att kunskap bildas och finns i sinnet, den tysta kunskapen och kunskap som finns tillgängligt ute i världen att inhämta, den explicita. I samsyn med det traditionella personliga perspektivet rangordnar de kunskap i sinnet, den tysta kunskapen som den primära kunskapen. Nonaka har utifrån sin forskning liknat kunskap vid ett isberg, där den uttryckliga kunskapen utgör bara toppen och resten är tyst kunskap. Den tysta kunskapen är svår att överföra till andra personer och kräver speciella sätt och metoder för att delas och mottagas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Den tysta kunskapen är till skillnad från den explicita, personlig och baseras utifrån kontexten. Detta gör den tysta kunskapen svårare att delas till andra. Eftersom denna kunskap inte direkt kan överföras till andra inom organisationen blir den svårare att sprida då den måste initialt omvandlas till ett konventionellt och ordnat språk, kunskapen måste kodifieras. Tyst kunskap är personlig och utgår ifrån den personliga individen som bär på kunskapen, således behöver bärare och mottagare samarbeta vid fördelning av kunskapen för att mottagaren skall kunna processa och uppleva kunskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

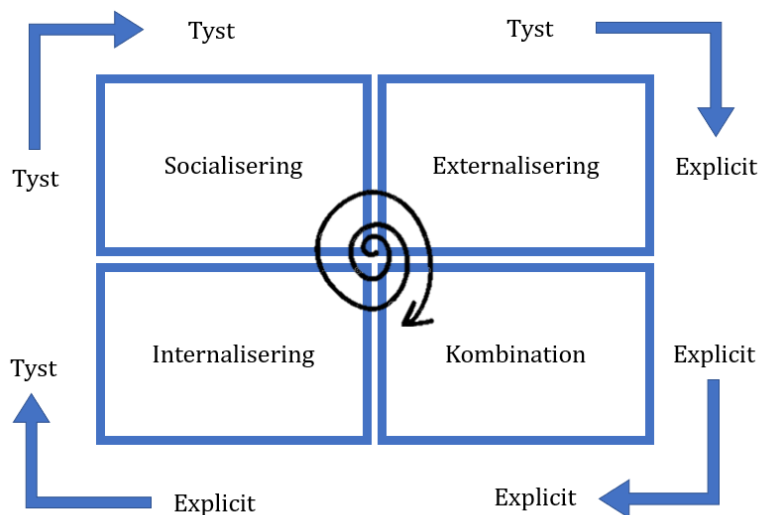
Nonaka och Takeuchi (1995) har utgått från Polanyis forskning om den tysta forskningen och utvecklat den ytterligare i två olika delar, en teknisk del och en kognitiv del. Den tekniska delen handlar om tekniska färdigheter, också känt som "know-how", något som utvecklas i takt med att individens erfarenhet ökar. Erfarenheten och "know-how" är svårt att omsätta i ord och förmedla till andra runt omkring individen då viktiga delar av det ofta består av tyst kunskap. Det är svårt att formulera de vetenskapliga eller tekniska principerna bakom vad som utförs. Ett exempel på tekniska delen av den tysta kunskapen är lärling och mästare. Där lärlingen lär sig av mästaren genom observationer, imitationer, övning och prövning. Den kognitiva delen består av mentala

modeller, uppfattningar och perspektiv djupt rotade i personligheten och utförandet att de tas för givet och kan således inte enkelt överföras eller formuleras (Nonaka, 1991).

Organisationer kan underlätta den kognitiva tysta kunskap delningen genom att säkerställa informella möten mellan personal inom olika nivåer av organisationen. Detta för att skapa en överföring av tyst kunskap samt ömsesidigt förtroende mellan individerna. Endast genom personliga möten, ansikte till ansikte kan dela den kognitiva tysta kunskapen (Nonaka, et al., 1996).

### 3.1 SECI-modellen

Nonaka och Takeuchis modell för kunskapshantering är känd som SECI-modellen, som står för socialisering, externalisering, kombination och internalisering. Denna modell förklarar processen att skapa och överförbara kunskap inom en organisation, genom att skildra förhållandet mellan hur tyst kunskap och explicit kunskap. Modellen visar också på hur interaktioner mellan dessa kunskaper skapar, bevarar och sprider kunskap inom organisationen. Modellen utgörs av fyra processer. Socialisering där tyst kunskap överförs till tyst kunskap. Externalisering där tyst kunskap överförs till explicit kunskap. Kombination, där explicit kunskap överförs till explicit kunskap. Internalisering där explicit kunskap överförs till tyst kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Figur 1 SECI-modellen beskriver hur olika kunskaper förmedlas genom tyst eller explicit kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Socialisering är första fasen i modellen och utgår från att tyst kunskap förmedlas mellan individer. Tyst kunskap är svår att kommunicera till andra genom text och eftersom den är personlig också svår att förmedla i ord. Den första fasen i modellen är således ett svårt steg i processen utifrån att överföringen mellan individerna påverkas av olika erfarenheter, perspektiv och individernas bakgrunder. Socialiseringssteget i modellen bygger på interaktion mellan individerna i processen för att öppna upp för delning av erfarenheter, kunskaper och känslor. Individer behöver samverka med andra på samma plats och tid för att skapa interaktionen. Detta krävs för att individerna skall skapa den gemensamma lägesbilden för individernas erfarenheter och kunskaper (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Externalisering är den andra fasen i modellen som bygger på att tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap. Den tysta kunskapen kodifieras i text, diagram eller andra konkreta former för att på ett strukturerat och formellt sätt överföra den tysta kunskaper till kollegor och andra personer inom organisationen. För att möjliggöra denna överföring av tyst kunskapsdelning behöver organisationen säkerställa att det finns möjligheter för en främjande kommunikation och ett öppet mind-set. Brainstorming, utvärderingar eller Think-tanks är exempel på överföring i denna fas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ett exempel på process där externalisering används är vid kvalitetskontrollscykler. Denna process gör det möjligt att utvärdera och förbättra tillverkningsprocesser genom att omhänderta erfarenheter från produktionsgolvet över åren (Nonaka, et al., 2000).

Kombination är den tredje fasen i modellen som fokuseras på att kombinera explicit kunskap med annan explicit kunskap. Genom integration och återanvändning av kunskap från olika källor skapas en ny och mer komplex kunskapsbas. Eftersom explicit kunskap, till skillnad från tyst kunskap finns lagrad och kan förmedlas med text, tal och diagram kan kunskapen inom kombinationsprocessen förmedlas och fördjupas. I denna fas är det således viktigt för delning av kunskapen att det finns ett nätverkande och kommunicerande mellan och inom olika nivåer inom organisationen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Internalisering är det sista steget i modellen där explicit kunskap går till tyst kunskap. Internalisering är att omhänderta andras tankar, värderingar och agerande och införliva detta i den egna personen. Genom att assimilera andras explicita kunskap inom organisationen kan individen berika sin egna tysta kunskap. Detta kräver att individen kan reflektera, tolka och förkroppsliga kunskap som finns inom organisationen och därefter berika sin egen tysta kunskap. Individen är således i behov av att praktiskt pröva kunskapen genom upplevelsebaserade studier för att kunna omvandla den explicita kunskapen till sin egen tysta kunskap. Kunskapen blir inbäddad i individen, som därefter kan tillämpa kunskapen. Internaliseringen kan beskrivas som "Learning by doing" (Nonaka & Takeuchi, 1995).

SECI-modellen betonar att kunskapsskapande och överföring involverar en kontinuerlig cykel, där tyst och explicit kunskap ständigt delas, konverteras och internaliseras. Modellen möjliggör också den sociala aspekten av kunskapshantering och accentuerar vikten av interaktioner, kommunikation, informationsöverföring och samarbete mellan individer inom en organisation. Kunskapsöverföringen skapas genom en spiral som kan beskrivas som ett kunskapshjul som snurrar runt. Kunskapsbyggandet kan börja från vilken som helst del i modellen, men vanligtvis startar den i socialiseringsdelen (Nonaka, et al., 1996). Spiraleffekten ger också organisationen ett kunskapskliv genom att det som en individ lär sig och tar med sig genom modellen, sprider sig till andra i organisationen vid nästa varv genom modellen. Utifrån denna kunskapsspiral kan organisationen dra nytta individens kunskapsinhämtning genom att denna kunskap sprids genom organisationen med hjälp av individernas sociala spel vidare genom sektioner, avdelning och intuitioner (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### 3.2 Teorikritik

Nonakas teorier om kunskapsskapade och uppbyggnaden av SECI-modellen har en väldigt stor spridning inom den akademiska världen och många forskare har använd dennes teorier. Den kan beskrivas som den mest kända och mest inflytelserikaste modellerna inom kunskapsforskningen. Trots den vida spridning och användningen så har flera forskare även framfört kritik mot teorin och modellen. Vidare hävdar flera forskare att Nonakas teori saknar tillfredsställande empirisk bevisning för att säkerställa SECI-modellens trovärdighet (Gourlay, 2006).

En vanlig kritik av Nonaka och Takeuchi teori är att den togs fram med hjälp av österländska företag och deras produktutvecklingar vid exempelfieringen av modellen. Detta är också en del i kritiken, där forskare är kritiska och menar att modellen inte är applicerbar på västerländska företag utifrån den kultur och värderingsskillnader som finns mellan västerländska och österländska företag (Gueldenberg & Helting, 2007).

Carl Bereiter tar kritiken vidare genom att hävda SECI-modellen brister. Först den kreativa kritiken, att modellen inte förklarar hur nya och originella idéer och lösningar produceras. Nonaka hävdar endast att ny kunskap produceras i varje individs sinne. Den andra punkten handlar om utvecklingen av förståelse för kunskapen hos individen, och framför allt behandlar inte modellen om hur djup förståelse bildas hos individen (Bereiter, 2002).

Stephen Gourlay kritiserar inte bara Nonakas och Takeuchis SECI-modell, utan är även kritiskt till Nonakas syn på kunskap. Detta grundar sig i en konceptuell skillnad i hur de båda forskarna ser på hur tyst kunskap uppstår och hur den kan, eller inte kan överföras till andra (Gourlay, 2006).

När det kommer till den här studien där specialistofficerares kunskapsuppbyggnad, med framför att inhämtningen av tyst kunskap, så är Nonakas och Takeuchis SECI-modell ett sätt att belysa kunskapsuppbyggnaden. Trots den framförda kritik så är teorin och modellen välkänd och välanvänd när det kommer till att förklara kunskapsdelning inom organisationer. Modellens stora spridning kommer att hjälpa andra att skapa en förståelse för specialistofficerares kunskapsuppbyggnad. Således kommer även denna studie att använda sig av Nonakas och Takeuchis SECI-modell (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## 4. Metod

---

*I detta kapitel presenteras studiens metodologiska uppbyggnad. Detta sker genom en presentation av studiens urval och uppbyggnaden av datainhämtning. Därefter presenteras hur dataanalysen genomfördes, och en kortare metoddiskussion. Slutligen presenteras etiska överväganden och hur dessa har applicerats i studien.*

---

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för hur individer i en organisation inhämtar kunskaper. Utifrån detta forskningssyfte positioneras denna studie som en interpretivistiskt studie. Det interpretivistiska perspektivet utgår från att fånga den subjektiva betydelsen av ett socialt beteende (Bryman, 2016). För att skapa förståelsen utgår studien från en teori som sedan testas genom den empiriska undersökningen, studien beskrivs således som en teoridriven studie. Att utgå från en teori betraktas studien anta en deduktiv ansats då en teori prövas, snarare än en studie som syftar till att vara en teoriskapande studie (Bryman, 2016). Men då studien även tar hänsyn till omständigheter utanför teori, vilka kan medföras till studiens resultat kan denna studie ses som semideduktiv studie.

Studiens ämne är ett relativt djupt och svårfångat, när det handlar om individers kunskap. Detta medför att studien blir relativt komplex och abstrakt. För att kunna hantera detta djup så kommer studien att utgå från en kvalitativ metod. I den kvalitativa metoden finns mer vikt vid erinring och tolkning av individens sociala realitet och tolkar den sociala verkligheten som ständigt föränderlig (Bryman, 2016).

### 4.1 Forskningsdesign

Inom ramen för interpretivistiskt forskningen, där studien skall tolka den insamlade empirin, är intervjuer ett sätt att samla in data. För att kunna få djupa svar av den intervjuade använder denna studie sig av semistrukturerade intervjuer. Det teoretiska ramverket har utgjort grund för utformningen av intervjuguiden som producerades för intervjuerna. Ramverket och framför allt modellen beskriven i kapitel 3.1 SECI-modellen har använts för att inhämta empiri. Intervjuguiden presenteras i bilaga 1.

### 4.2 Urval

Då studien skall skapa en förståelse för hur förband inom Armén hanterar rutiner, metoder och processer om specialistofficers kunskapersinhämtning, fokuseras urvalet på förband inom Armén som har likartade huvuduppgifter. Urvalet föll på förband som har krigsförbandsansvar för mekaniserade brigader eller stridsgrupper. Dessa förbands specialistofficerare har snarlika karriärer som alla börjar på den grundläggande specialistofficersutbildningen (SOU) vid Markstridsskolan (MSS) och har liknande kunskap- och färdighetskrav. Förbanden har likvärdiga värnpliktsutbildningar, anställda soldater och utrustade med liknande fordons- och vapensystem. Likheterna gör det enklare att se specialistofficerarnas förutsättningar för kunskapsinhämtning. De likvärda karriärerna möjliggör att studiens data kan inhämtas utifrån liknande förutsättningar. Studien fokuserar på vilka rutiner, metoder och processer som är införlivade och således är intervjuurvalet bäst hämtade ur förbandledningen. Detta medför att det är fyra respondenterna för denna studie från arméförbanden med den militära graden av förvaltare och dessutom del i förbands ledningen vid respektive förband.



Respondenterna har lång erfarenhet i det militära systemet och har god inblick i förbandens rutiner, arbetssätt och metoder och Försvarsmakten personalsystem rörande karriär och befordringar. På den militära nivå som respondenterna befinner sig genomförs det regelbundet förbandsöverskridande möten där erfarenheter och kunskaper delas mellan förbanden. En förfrågning till respektive regementsförvaltare gick ut, och alla som tillfrågades ställde också upp på intervju. Fyra intervjuer genomfördes, en för respektive förband.

Respondenter	Militärgrad	Intervju	Tid	Genomförd
Skaraborgs regemente P4	Förvaltare	På plats	52 minuter	230830
Södra skånska regementet P7	Förvaltare	Video	57 minuter	230904
Gotlands regemente P18	Förvaltare	Video	64 minuter	230831
Norrbottnens regemente I19	Förvaltare	Video	57 minuter	230831

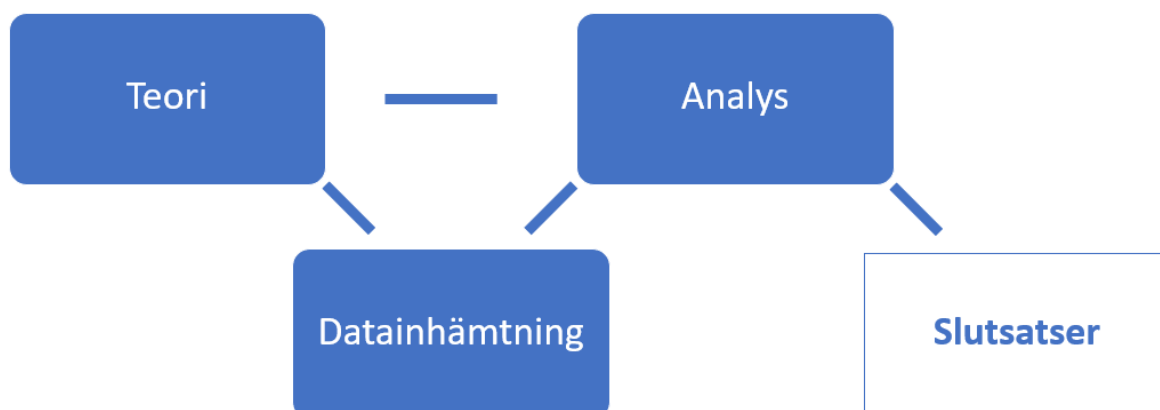
Figur 2 Översikt på respondenterna, förbandstillhörighet, grad, metod, tid och datum för intervju

### 4.3 Semistrukturerade intervjuer

Den semistrukturerade intervjun utgår från en intervjuguide som hanterar öppna frågorna snarare rör ämnet än direkta frågor. Respondenten svar får leda intervjun framåt snarare än användning av ett manus som skall följas slaviskt. Utgångspunkten genom intervjun är att respondenten få möjligheten att djupare beskriva sin uppfattning om ämnet (Esaiasson, et al., 2017). Då studien har en deduktiv ansats så är intervjuguiden uppbyggd från berörd teori samt teorimodellen för att inhämta data. Utöver frågor som rör teorin finns även kompletterande frågor för att bygga en djupare bakgrund till ämnet samt respondentkännedom. Fyra intervjuer genomfördes, där tre genomfördes genom videointervju, och en intervju genomfördes på en respondents kontor. Intervjuerna var mellan 52–64 minuter långa och spelades in. Efter genomförda semistrukturerade intervjuer transkriberas det inspelade materialet för att möjliggöra dataanalys.

### 4.4 Dataanalys

I denna studie genomförs en analys av det insamlade materialet i form av teoridrivna analys där kategorierna är hämtade ur SECI-modellen. Den data som är insamlad genom semistrukturerade intervjuer kodades först till kategorier utifrån operationaliseringen.



Figur 3 Processbild över hur studien är uppbyggd, där teorin styr datainhämtning och analysen.

Respektive kategori sorterades sen till de huvudsakliga fyra kategorierna utifrån de fyra stegen i SECI-modellen. Genom användning av den generella strategin *Framework* har data placerats in i en matris för att ordna och sammanställa empiri hämtad ur



respondenternas intervjusvar (Bryman, 2016). Då intervjuguiden bygger på SECI-modellen är således också matrisen uppbyggd utifrån samma modell respektive del i modellen motsvarar ett huvudsakligt tema. I den insamlade data letas efter de operationaliserade delarna av modellen enligt kapitel 4.4.1 Operationalisering av SECI-modellen. Studiens teori ligger till grund för intervjuguiden, och det är även samma teori som används vid analysen.

#### 4.4.1 Operationalisering av SECI-modellen

Operationalisering av SECI-modellen utgår ifrån den teoretiska beskrivningen av modellen, därefter anpassad till de militära förhållanden som råder vid arméförbanden. För att säkerställa att utfallet av det empiriska materialet går att härleda från det teoretiska ramverket byggdes intervjuguiden upp utifrån operationaliseringen av SECI-modellen. De fyra kategorierna inom SECI-modellen utgjorde var sitt tema i intervjuguiden, som därefter innehöll diverse följdfrågor.

Socialisering	Externalisering	Kombinering	Internalisering
<ul style="list-style-type: none"><li>•Användning av Tradering</li><li>•Kunskapsutbyte genom möten som tex workshops, seminarier</li><li>•Utnämnda mentorer eller mästare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Skriftlig dokumentering</li><li>•Erfarenhetsinhämtning och nedteckning</li><li>•Rapporthantering och nedteckning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Erfarenhets-spridning över nivåer och enheter</li><li>•Utveckling av handböcker, manualer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Larning-by-doing</li><li>•Handledning under genomföraden</li><li>•Delning av dokument mellan enheter, avdelningar</li></ul>

Figur 4 Operationalisering av SECI-modellen

Operationaliseringen användes också vid dataanalysen där varje kategorierna inom modellen med dess operationalisering användes för att leta efter ord, tema och påståenden i det empiriska materialet som kan härledas till operationaliseringen och SECI-modellen. Exempel på detta är att i socialisering letades efter ord som möten, personliga utbyten, tradering. Utifrån att SECI-modellen togs fram med hjälp av kunskapsutveckling inom producerande företag har de fyra stegen fått anpassas utifrån den militära organisationen. Ett exempel på detta är att inom företag är det vanligt med öppna kontorslandskap som kan skapa en socialisering, men inom den militära kontexten för arméförband är denna sorts av socialisering inte lika vanlig. Inom militära kontexten så möts man oftare på mässen, i korridoren, på skjutbanan, ute i skogen eller på fälten.

#### 4.5 Metoddiskussion

Denna studie utförs som en kvalitativ studie där urvalet av respondenter är mindre men då syftet är att skapa förståelse blir respondenternas svar djupare än om studien hade varit av kvantitativ sort. Inom kvantitativa studier fokuseras forskningen mot reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Den kvalitativa forskningen använder andra kriterier för att bedöma studiers tillförlitlighet. Dessa begrepp är trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet. Trovärdighet hanterar hur troliga eller sannolika resultaten är. Överförbarhet speglar hur studiens resultat kan tillämpas i andra kontexter. Pålitlighet återger om studien resultat kan återskapas vid annat tillfälle (Bryman, 2016).

Studiens urval om endast fyra respondenterna kan innebära att insamlad data kan ifrågasättas, men utifrån att alla respondenter har stor erfarenhet av respektive förbands rutiner, metoder och processer, att de själva är individerna som har uppföljningsansvaret så får detta anses som ett lämpligt urval. Flera av respondenterna har även varit ansvariga för att ta fram egna metoder inom eget förband för att säkerställa kunskapsutvecklingen.

Att urvalet endast består av dessa arméförband kan också ifrågasättas. För att möta detta så kan två argument framföras, först att det behövs någon sorts avgränsning i studien, annars blir materialet för stort. Det andra är att utifrån att specialistofficerares karriärer, och kunskaper och färdighet är snarlika inom dessa förband, och kan spreta betydligt mer vid andra förband så får detta anses som om möjligt ett första steg i att skapa förståelsen för förbanden inom armén.

Genom att denna kvalitativa studies urval av respondenter återfinns på hög nivå inom respektive förband, avser denna studie att skapa förståelse för hur specialistofficerare inom arméförband tillförskansar sig kunskaper och färdigheter för att uppnå den militära professionens expertis utifrån organisationens styrningar och ställda krav.

Inför de semistrukturerade intervjuerna har respondenterna fått ta del av studiens syfte och urval, vilket har bidragit till deras öppenhet och uttömmande intervju svar. Tillsammans med respondenternas bakgrund och nuvarande kunskaper, och studiens deskriptiva metodkapitel anses studien som trovärdig. Studien problemformulering tillsammans med tidigare forskning och teoribeskrivning möjliggör studien överförbar. Den beskrivande urvaldiskussionen tillsammans med teori och empiriska data gör att studiens resultat får anses som pålitlig.

#### 4.6 Etiska överväganden

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen bör genomförandet av studier utgå från Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa fyra huvudkrav finns för hur forskning skall bedrivas.

- Informationskravet. Forskaren skall delge deltagare i studien deras villkor och deras del i studien. De skall upplysas om att deltagandet är frivilligt och att det kan avslutas när som helst.
- Samtyckeskrav. Forskaren skall inhämta deltagarnas samtycke för att delta i studien.
- Konfidentialitetskravet. Forskaren skall hantera alla deltagares etiskt känsliga uppgifter skall förbinda sig till tystnadsplikt beträffande sådana uppgifter. All information som lagras eller avrapporteras skall anonymiseras så att utomstående inte kan identifiera deltagare i studien.
- Nyttjandekravet. Forskaren får inte lämna ut deltagares uppgifter som är inhämtade för forskningsändamål till kommersiella, eller andra icke-vetenskapliga syften. Uppgifter insamlad inom ramen för studien får inte användas av myndigheter mot deltagande individer för att tvinga dessa till vård eller omhändertagande. Dock kan en forskningsdeltagare åberopa forskningsresultatet i samband med att deltagaren själv kontaktar till exempel sociala myndigheter.

Denna studie tar hänsyn till dessa huvudkrav genom att alla respondenter är frivilla och har informerats om hur deras deltagande och hur deras information kommer att behandlas. Studiens syfte och omfattning delges deltagare genom en samtyckesblankett som också beskriver hur den insamlade data kommer att behandlas samt lagras. Deltagarnas svar anonymiseras och numreras. Citat från respondenter som används i studien kommer att numreras från ett till fyra och endast forskaren har kodlista på vilken deltagare som är respektive respondent. Forskaren har också tagit del av Vetenskapsrådets "*God forskningssed*" och anpassat forskningen därifrån (Vetenskapsrådet, 2017).

## 5. Empiriska data

---

*I detta kapitel kommer den empiriska data presenteras. Kapitlet börjar med en kortare bakgrund samt ett första intryck från respondenterna. Empirin presenteras därefter utifrån de huvudsakliga teman som analysen uppvisat, det faller samman med de fyra stegen i SECI-modellen. SECI-modellen har operationaliserats i kapitel 4.4.1.*

---

Flera av respondenterna uttryckte redan som svar på den första kontakten att det studerade ämnet var ett väldigt intressant och något som respondenterna arbetar intensivt med, att säkerställa kunskapsutveckling för specialistofficerare. Utifrån specialistofficersyrket korta varaktig som befälskategori samt försämringen i omvärldsläget har medfört utmaningar och tvära kast i hur specialistofficerare används, utbildas och utvecklas. Under de semistrukturerade intervjuerna av respondenterna framkom flera utmaningar inom studiens ämne. De flesta av dessa utmaningar påverkar studiens ämne indirekt, men ryms inte inom modellen, denna empiri kommer till att hanteras under kapitel 5.5 Frånsett modellen.

### 5.1 Socialisering (Tyst-Tyst)

Inledningsvis i den första delen av modellen hanteras tyst kunskap till tyst kunskap. Flera respondenter belyser hur tyst kunskapen skall överföras till andra.

*...jag lär mig av dem som är mer kunniga än mig själv och den som är mer kunniga än mig själv handleder mig i den givna situationen. Ibland så gör jag själv och ibland tittar jag på den som är mer kunnig när denne gör och lär mig genom att titta på honom eller henne. <sup>R2</sup>*

Stor vikt behövs läggas vid att enheten, avdelningen eller förbandet har erfaret personal som kan delge sina välbeprövade kunskaper. Flera respondenter trycker på att på låg nivå eftersträvas att det alltid skall finnas erfaret befäl som chefer, gärna kompanichefer med majorsgrad och kompanifanjunkare med uppåt 10–15 års erfarenhet.

Den erfarenhet som finns inom kompaniledningslaget med kompanichefer, ställföreträdande kompanichefer och kompanifanjunkare behövs för att möjliggöra att en framgångsrik tradering kan ske. Men arbetsuppgifterna för dessa kompaniledningslag är ofta överväldigande och stöd utifrån kan vara aktuellt. En respondent beskriver det som:

*...det bygger mycket på att ställföreträdande kompanichefer, kompanichefer och kompanifanjunkare får göra sitt jobb. Och sen handlar det också om mycket seniora befäl tar sig tid och är ute i verksamheten. <sup>R4</sup>*

Traderingen syftar till att föra vidare kunskaper, det finns dock problematik med detta också. En respondent formulerar detta genom:

*...det vill säga att jag jobbar med en äldre erfaren, jag ser hur denne gör lär mig på både gott och ont, för man kan ju lära sig dumheter också. <sup>R3</sup>*

Då tid ofta går hand i hand med erfarenhet lyfter en respondent fram tidsfaktorn som ett sätt att öka erfarenheten hos den individuella specialistofficeraren.

*...det är en av anledning till att vi skall ha en långsam karriär på specialistofficerare, de skall ha gjort ett antal GU (grundutbildning) snurror*

*för att bli plutonchef på GU, kalla det livserfarenhet, eller i alla fall erfarenhet i det militära. <sup>R3</sup>*

Utöver tradering innefattar socialisering mötet med andra människor. En av respondenterna lyfter upp hur utbildningsförvaltaren på enheten inrättat ett möte på månadsbasis där syftet är till del att beröra problematik kring erfarenhet och kunskapshantering av inom specialistofficersskrået.

*Vi har ett alldeles nytt möte, vi har en ny utbildningsförvaltare och han har nu på månadsbasis beslutat att träffa sina kompanifanjunkare för att just diskutera dessa bitarna. <sup>R3</sup>*

Flera respondent redogör för de många olika formella möten som genomförs vid förbanden. Det är krigsråd på pluton eller kompaninivå och på regementsnivå finns det chefsgruppsmöten. Dessa möten hanterar inte direkt frågor som rör specialistofficerare, men om det behövs så kan detta behandlas på möten. Däremot så fortsätter samma respondent:

*...sen har vi specialistofficersmöte och det är ofta jag, några förvaltare och kompanifanjunkare där, eller de som har motsvarade befattningar där vi just diskuterar sådana här frågor. <sup>R4</sup>*

En respondent framhäver också att vid deras specialistofficersmöten så genomförs det olika teman på mötena som genomförs. Samma respondent trycker på att mötet genomförs med de specialistofficerare som är tillgängliga. Så många som möjligt är tänkt att delta, men arbetsuppgifter på annan ort ses som en förmildrade omständighet och godkänd anledning att inte delta på mötet.

En respondent nämner också att det finns informella möten vid förbandet.

*Det gör det, dagligen på mässen. Där är väldigt många informella möten för att hantera de här bitarna. <sup>R4</sup>*

Att kunna möta likasinnade vid informella möten, för att kunna delge sina senaste upplevelser eller erfarenheter är minst lika viktigt som de formella mötena. Att förbanden har en relativt utvecklad kultur där individer från olika enheter och avdelningar gemensamt kan samlas för att fika, äta lunch eller bara dricka kaffe.

Ett sätt att sprida kunskap är att det finns någon som är utsedd som företrädare med djup kunskap om ett ämne eller system. Denna företrädare skall kunna vara en som säkerställer att rätt kunskap sprids i organisationen och också kunna vara ett föredöme för dem som arbetar med det ämne eller system som företrädare hanterar. Vid några av förbanden fanns detta och dessa var dessutom framtagna utifrån att organisationen själva accepterat individen för den befattningen. Respondenten säger:

*Han ska ju vara det för att han eller hon ska vara förankrade i organisationen och accepterat, så vi kör en trehundra sextio graders bedömning på de här så att det är sådana som inte har blivit främsta företrädare just för att de inte går hem i organisationen. <sup>R1</sup>*

## 5.2 Externalisering (Tyst – Explicit)

Därefter i nästa del av modellen som är Externalisering, där tyst kunskap övergår till explicit kunskap. Vid ett förband sker omvandlingen genom att en gång om året hanteras inhämtad kunskap och förs vidare till kommande utbildningsår.

*Det är generellt på kompaninivå man utbildar utbildningsåret, och där är egentligen diskussionen om hur man skall utbilda kompaniet. Sen utvärderar vi på bataljonsnivå i anslut till muck, och hur gick det, vad skall vi ta med oss, och vad skall vi ta med oss till nästa år. <sup>R3</sup>*

Samma respondent lyfter fram hur ett av de månadsbaserade möten skall hjälpa till att hantera erfarenhetshanteringen vid förbandet.

*...de precis startat, med det första mötet nu på onsdag. Tanken är faktiskt är faktiskt att hitta positiva exempel och överspridning och de bitarna, erfarenhetshanteringsbitarna. <sup>R3</sup>*

Flera andra förband lyfter upp att det inte sker någon nedteckning av erfarenheter som kan leda till kunskapsomvandlingen från tyst till explicit. En respondent uttrycker detta genom:

*Det är nog tyvärr väldigt mycket så, för att vi inte har en fungerande, systematiserad erfarenhetsinhämtning och andra sidan så erfarenhet ska rapporteras och sen ska det omhändertas. <sup>R2</sup>*

En del av omvandlingen berör vad som ses ute i organisationen som behövs omvandlas till explicitkunskap. Några förband lyfter fram detta genom att beskriva det som.

*Vi försöker se till att vi inte på samma ställe, jag fångar upp någonting när jag är ute och ser att här sladdar det lite grann, prata med honom. Han lägger in det som kompletterande utbildning och så vidare. <sup>R1</sup>*

När det kommer till erfarenhetsrapportering och utveckling av den nedtecknade kunskapen så kan det här skilja sig lite mellan förbanden. Ett förband uttrycker sig:

*När vi snackar hur vi tränar förband och vilken taktik och sådana saker, då genomförs det erfarenhetsseminarier på förbandsnivå två gånger om året, då är det saker från kompaninivå upp till regementsstabsnivå, leds av regementsförvaltaren för att vi skall dra erfarenheter och att kunna skicka upp till MSS. <sup>R3</sup>*

Samma respondent fortsätter med hur erfarenheterna inte omhändertas på högre nivå.

*Vi har implementerat erfarenhetssystemet, men problemet är att MSS har ju inte haft den biten bemannad. Men på vår nivå skall vi säga att vi har system för att omhänderta erfarenheter på inom alla våra nivåer. <sup>R3</sup>*

Ytterligare en respondent belyser problemet att högre nivåer ovanför förbanden inte hanterar de insamlade erfarenheter.

*...för jag tror att väldigt mycket är snabba upplevelser och sen så gör man en kosmetisk förändring för att det är smart där och då. Men det blir inte systemeffekt utav det, utan det blir bara det blir tillfälliga lösningar och det är för att armen inte jobbar kompetent med systematiserad erfarenhetshantering. <sup>R2</sup>*

En annan respondent beskriver att det finns svårigheter lösa den här uppgiften.

*De försöker rapportera tendenser, bland annat till kompanifanjunkaren, bataljonsförvaltaren eller till mig. Sen försöker vi se ett mönster i det där. Men det är ju svårt för det taktar ju mycket tid, och ingen äger uppgiften fullt ut, för att det hela tiden är en sidouppgift. <sup>R4</sup>*

### 5.3 Kombination (Explicit – Explicit)

Därnäst i modellen hantera explicit kunskap och överförs som explicit kunskap. Inom denna del av modellen kommer flera respondenter att föra fram resonemang om utbildningar. Flera utbildningar genomförs vid respektive förband utifrån vilka kritiska kunskaper som personalen saknar sedan tidigare.

*...men befälsutbildning 2 är framför allt då vi börjar titta på det där. De som inte har kastat handgranat formellt kast ser till att det funkar, alla får en rudimentär granatgevärsutbildning, kulspruteutbildning, bildförstärkare och så vidare. Och då försöker vi först bygga basplattan. <sup>R4</sup>*

Ett annat förband har ett annat upplägg för befälsutbildningen. Där man redan tidigare identifierat vad som förbandet anser att specialistofficerarna behöver för kompletterande utbildningar som inte ges vid specialistofficersutbildningen (SOU)

*...insåg ju ganska snart att nivån och produkten på officerarna vi fick hem både från de första specialistofficersutbildningarna och framför allt OP det mötte ju inte verkligheten på kaserngården den utbildning de hade fått på skola ... Då har det här utvecklas till något vi kallar profil år hos oss. Det löper nu över tre år... Vi fortsätter med trupputbildning och under de här tre åren ha minst två handleda pass per år, det finns ett antal utsedda som med jämna mellanrum kommer ut och förhandleder, handleder och efterhandleder dem vid några trupputbildningspass. <sup>R1</sup>*

Ytterligare ett förband påpekar hur man jobbat med utveckling av erfarenhetsinhämtning som leder till utbildningar där man tidigare har sett brister.

*...exempelvis har vi en sak i år då erfarenhetsbaseringsmässigt är att stridsfordonsofficeraren genomför ju nu två stycken befälsutbildningsdagar på stridsfordon90 där fokus ligger på de brister som vi uppfattat finns. <sup>R2</sup>*



Samma förband framför argument varför det är bra att genomföra kurser.

*Det är ett effektivt sätt att skicka folk på kurser. Ja, det är bra för att ensa metoder. ... och faktiskt få utbilda alla på det som står i boken, så det är inte bara vad man på den plutonen trodde att det skulle var så. <sup>R2</sup>*

Ett annat sätt att förmedla den explicita kunskapen är att dela med sig av nedtecknade övningar som kan delas mellan olika plutoner, kompanier inom förbandet. En respondent uttrycker det:

*Ett kompani har kompanifanjunkaren strukturerat upp en handledningsmapp med olika övningar. Formellt kast skarp handgranat och sådana saker. Där ligger det en grundgrej så att säga. Sen så är det ju också upp till varje instruktör att kontrollera säkerheten. <sup>R4</sup>*

Överspridning av kunskapen som finns nedtecknat kan även ske genom att förbandledningen, där informationen kommer in i organisationen informerar neråt inom organisationen.

*Jag kommer med information om reglementen som är på väg, nya vapensystem på väg och kurser och de är planerade så att de får lite framförhållning på det, och om det har varit något nytt i de här yrkesutveckling dokumenten. <sup>R1</sup>*

En respondent beskriver hur förbandet skulle kunna tänka sig att man jobbar med att förmedla den nedtecknade kunskapen som finns, hur man hanterar den och hur man försöker förbättra den.

*De sanna erfarenheterna är ju de som ska stå i reglementen och handboken eller manualen. Det är där som den sanna erfarenheten ska nedtecknas och fram till att en ny erfarenhet som är sanna, så att säga och kan implementeras så är det ju den gamla som gäller i grund och botten. Sen är det ju som så här sen lär man sig ju exempelvis att något är enkelt. Vi kör inryckning och så har vi valt metod ett år ett, men så visar det sig att nej, det fungerar inte. Då blir erfaraende att kanske skruvar det kanske man erfarenhetshanterar detta inom plutonen och man kanske erfarenhetshanterar detta inom kompaniet. <sup>R2</sup>*

#### 5.4 Internalisering (Explicit – Tyst)

Slutligen i modellen är internalisering där den nedtecknade explicita kunskapen går till tyst kunskap hos individen. Här framför flera respondenter sitt förbands syn på främst learning-by-doing.

*...jag tror att det finns en ganska förlåtande kultur för att yngre officerare, skall få lära sig genom sina misstag. ... Och det är så det alltid har varit, man kan inte allt i början och man måste få göra fel för att sen göra mer rätt på misstag man lärt sig. <sup>R2</sup>*



### En annan respondent

*Vi försöker ju återskapa den här lärande kulturen här också, att det är helt okej att misslyckas. Det finns vissa områden där det inte är okej. Men generellt sätt okej, bara man lär sig och inte gör om samma misstag igen. Och har man den kulturen då kanske också man beredd att tradera sina egna misslyckanden, gör inte så här för då går det åt helvete, jag har provat.*  
R3

### Även en tredje respondent framhäver liknande uttalande:

*Sen är ju vårt yrke karaktären att det är av misstagen man lär sig. Tyvärr så, ... men det vet ju både du och jag att det är av misstagen vi lär oss.* R4

### Respondent fyra lyfter därefter fram hur ett sätt hur man skall hanterat misstagen och utveckla kunskap av det.

*Och det är därför vi måste försöka få handledning, där man kan hjälpas åt att analysera eventuella misslyckanden.* R4

### Flera respondenter lyfter fram just hur deras förband ser på hur handledning blir ett sätt för att utveckla specialistofficerarens kunskaper.

*...under de här tre åren ha minst två handleda pass per år, det finns ett antal utsedda som med jämna mellanrum kommer ut och förhandleder, handleder och efterhandleder dem vid några trupputbildningspass.* R1

### En annan respondent säger:

*När vi snackar det här handledning, då är begränsningen i vårt fall, truppbefäl där ute för att kunna handleda de yngre. Det viktigaste är handledningen innan övning, så att det är rimligt rätt och att de kan göra ett rätt första genomförande. Det satsar vi rätt mycket på att vi kan bygga upp, så att de inte skall känna sig misslyckade.* R3

### En respondent framhäver deras metod:

*Men det vi har gjort är att förbandschefen har fastställt PM handledning. Det bygger egentligen på att alla chefer är ansvariga för att utveckla sin egen personal, men de som hjälper cheferna med detta är egentligen regementsförvaltare, bataljonsförvaltare, kompanifanjunkare och eventuellt om man har utbildningskoordinationer.* R4

### Andra respondent påpekar att även de har ett PM för hur handledning vid sitt förband skall gå till. Handledningen ser lite olika ut på förbanden och det kan finnas flera syften. Handledning blir också ett sätt att knyta samman förbandet, där individerna med erfarenheten finns på andra delar och nivåer i förbandet.

*Men kompanifanjunkaren kommer ju inte kunna alla delar på ett kompani utan det kan vara så att det är sambandbefälet på stab och trossplutonen som kommer hjälpa dem, och handleda inom funktionen* R2

En annan respondent uttrycker sig:

*...att det yngre sambandleddningsbefälet skall kunna anhålla och deras kompanifanjunkare skall anhålla om att nu har jag ett pass och jag vill ha handledning . . . då skall de kunna begära att någon på sambandsfunktion i regementsstaben kommer ut och handleder i den funktionen. Det innebär ju dels att funktionerna blir bättre, man får förståelse för vad som händer på lägsta nivå i funktionen och högsta nivå eftersom man samarbetat. Och att förbandet blir mindre för att man får ansikte på dem som annars bara sitter bakom ett kontor <sup>R4</sup>*

Men det finns samtidigt hinder för detta inom samma förband, både tidsmässigt och uppfattningsmässigt.

*De få gånger det sker, det kräver ju en balans mellan arbetsuppgifter och saker. Och sen är det ju att nere på golvet har man inte fattat att man kan ta det stödet. Det är lite för långt mellan. <sup>R4</sup>*

Den explicita kunskapen kan överföras genom delning av dokument mellan avdelningar, enheter. Genom denna delning kan individer inhämta explicit kunskap och göra om den till tyst kunskap. Detta görs vid några av respondenternas förband.

*...bataljonsförvaltaren har en sådan specialistofficers yta där dom kan utbyta och ta del av varandras sparade dokument och övningsplan och så, jag har inte hundra koll på vad dom har för information där. Men sen finns en yta där jag i alla fall kan trycka ut min information. <sup>R1</sup>*

En annan respondent säger:

*Inte på regementet där det finns systematiserat, men man utbyter nog saker på utbildningsbataljonen och försöker hjälpa varandra. <sup>R2</sup>*

## 5.5 Frånsett modellen

Respondenterna framför utmaningar som berör kunskapsinhämtningen för specialistofficerare men dessa går inte direkt att placera in i SECI-modellen. Men flera utmaningar blir direkt gränssättande för kunskapsinhämtningen.

En respondent uttrycker så här om arbetssituationen på förbandet:

*Sen är det ju det tråkiga svaret. Det här är ju att man snurrar runt på en pluton och har näsan över vattenytan och försöker överleva varje år för att det är ganska högt tryck i gasverket just nu. <sup>R1</sup>*

Samma respondent framför också en utmaning om personalrörligheten inom Försvarsmakten.

*Sen är det hög rörlighet också. Vi tappar vi tappar ut väldigt få i det civila, men vi förstärker andra förband väldigt mycket om jag uttrycker mig så och det är. ... vips rycks han ut så att det är ju en personal tombola som vi försöker så vi försöker grunduppstället försöker vi göra bra men. <sup>R1</sup>*

*Det är sårbarheter i det här som vi själva inte riktigt rör över, utan vi får bara ordet skicka någon någonstans så är det. <sup>R1</sup>*

En annan respondent beskriven en liknande situation där personalomsättningen blir hög på grund av yttre förutsättningar.

*Och det ger ju vid handen att någonstans mellan 30–35 år så blev helt plötsligt lön viktigt. Man hade kanske köpt hus, skaffat barn. Någonstans öserg-fj då tappar man lite sugen med det man håller på med, då söker man en ny befattning för när man byter befattning och får ekonomiskt eller personalansvar får man lön kopplat till. Även fast många kanske vill verkligen hålla på med det här, men pengar är så pass viktigt för att få familjelivet att gå ihop. <sup>R4</sup>*

Ytterligare en utmaning som framförs är om den generation som nu börjar flöda in i Försvarsmakten.

*Ja, vi har byggt specialister och förser systemet på att det är lång tid för att bygga erfarenhet. Men den generationen som vi plockar in nu, de är ju inte långsiktiga, de är ju kortsiktiga ... Man hoppar och byter om man testat nya grejer och man är beredd att hoppa och flytta ganska ordentligt. <sup>R1</sup>*

En stor anledning som nästan alla tar upp är att det saknas erfaret befäl.

*De är det som vi förr kallade för erfarna, kaptener, erfarna löjtnanter, idag som skall vara erfarna fanjunkare. Hela det mittfältet med den oerhörda kompetensen saknas idag utan vi har väldigt mycket ungt, nytt befäl som inte haft möjlighet och bygga upp den förväntade kompetensen. <sup>R2</sup>*

*De finns inte kvar på förbanden och lär förbanden och därför så vi saknar en erfarna midjan och därför blir det ett jack i traderingen. <sup>R2</sup>*

*Har du inte erfaren personal då har du kortslutit traderingen om jag om jag är nybörjare och tittar på någon som jag uppfattar som den uppfattat mest erfaren. Men egentligen är nybörjare också. Då kommer inte bli någon fördjupad kunskap utan då blir det väldigt mycket learning by doing a lot of mistakes och hittepå. <sup>R2</sup>*

*Jag vill ju kunna använda traderingen, men det förutsätter att någon har erfarenheter av någon liknande och kan överbrygga det. <sup>R3</sup>*

*...vi i grunden inte personalbrist utan kompetensbrist. Vi har egentligen den personal vi behöver, speciellt utifrån alla rader i PRIO och sådant, vi har den personal vi skall vara, men kompetensen är inte uppbyggda. <sup>R3</sup>*

*...vi har ganska stort huvud, väldigt smal midja och våra höfter bara sväller över. Och tanken är midjan skall föra över yrkeskunskap till höfterna. Problemet är att vi har väldigt mycket gedigen kunskap uppe i huvudet och men också väldigt mycket arbetsuppgifter. <sup>R4</sup>*

*Den största utmaning är ju att vi är lite för få, i mellanskiktet, erfarenheten, traderingen. Skulle jag säga. Det är väl det, man får ta ett väldigt stort ansvar tidigt. ... beroende på förbandet resurser så kan de tappa gnistan eller få dåligt självförtroende. <sup>R4</sup>*

En utmaning som finns vid samtliga respondenters förband är att nyanställda fänrikar i mångt och mycket förväntar sig en anställning som plutonchefer. En respondent beskriver det som:

*Men inte fredsplutonchefer, utan det skall vara de erfarna och kompetenta. Och fänriken är varken kompetent eller erfaren, utan det är lika mycket nybörjare som en ny specialistofficer och i vissa fall ännu mer. Så att det finns så många fel i system som beror på olika beslut som inte har hängt ihop på grund av att det inte finns ett helt tänkt system från början. <sup>R2</sup>*

## 6. Analys och Diskussion

---

*I detta kapitel kommer empirin att analyseras tillsammans med teorin. För att skapa en tydlig bild utgår analysen från SECI-modellen, på samma sätt som det empiriska materialet presenterades, förutom kapitel 5.5 Frånsett modellen, empiri från detta kapitel är inbakad i respektive kategori där den berör. I slutet av kapitlet så presenteras en ny modell utifrån denna studies analys.*

---

Det empiriska underlaget påvisar att Försvarsmaktens föreskrifter om befordran och konstituering (Försvarsmakten, 2019a) och Riktlinjer för yrkes- och karriärsutveckling och befordran inom Armén (Försvarsmakten, 2019b) är väl kända hos respondenterna och utgör en grund för hur specialistofficerares kunskaps- och färdighetsutveckling sker på förbanden

### 6.1 Socialisering

Utifrån Försvarsmaktens "Vår militära tradition" skall specialistofficerares kunskapsutveckling ske:

*...dels genom inhämtande av teoretisk kunskap men främst genom skapande av egna erfarenheter och genom trädning, d.v.s. att mer erfarna specialistofficerare men även officerare, delger sina kunskaper och erfarenheter.*

(Försvarsmakten, 2015, s. 46)

Trädning har likheter med hur SECI-modellen beskriver socialisering. Här skall oerfarna specialistofficerare vara med och titta på hur äldre och mer erfarna kollegor jobbar, för att kunna initiera och praktisera det som de ser (Försvarsmakten, 2015). Flera respondenter uttrycker att man eftersträvar att det unga och erfarna specialistofficerare skall ha erfarna officerare och specialistofficerare omkring sig som man kan inhämta den tysta kunskapen från. Den tysta kunskapen byggs här genom direkt kontakt, människa till människa, endast genom denna direkta kontakt kan den tysta kunskapen överföras (Nonaka & Takeuchi, 1995). Flera av förbanden utgår från detta, utifrån att man eftersträvar att arbetslagen på plutonsnivå, skall inrymma erfarna plutonchefer, och ovanför detta i organisationen en erfaren kompaniledning. Vissa förband har även ämnes- eller systemföreträdare som kan vara ett bollplank och inspirationskälla till dessa oerfarna specialistofficerare. Något förband kallar denna individ för mästare, något annat förband kallas det främste företrädare. En respondent påpekar att framtagning av deras främsta företrädare även bygger på en förankring i organisationen. Detta för att säkerställa att den tänkta främsta företrädaren accepteras av organisationen och för att bygga ytterligare trovärdighet och således även ett djupare förtroende så att oerfarna skall kunna anförtro sig till den främste företrädaren. Denna sorts av kunskapsdelning inom det första steget i modellen kan ses som den tekniska dimensionen på socialiseringen, där "young apprentice work with old master craftsmen" (Nonaka, et al., 1996).

Ett annat steg i socialisering utifrån SECI-modellen är möten mellan människor för att kunna utbyta kunskaper. Ett exempel som beskriver detta är utifrån hur japanska företag ofta ser till att det finns möjlighet till informella möten utanför arbetsplatsen där "participant have chats over sake and meals" (Nonaka, et al., 1996). Detta möte medför

en överföring av kunskap samt att öka tilliten och samanhållningen inom organisationen. En av respondenterna framhåller just denna sorts möte mellan yrkeskategorierna och nivåerna på förbandet som genomföra på förbandets mäss. Här kan alla från förbandet, under informella former mötas dagligen. Denna möjlighet till kunskapsutbyte beskrives i modellen som den kognitiva dimensionen (Nonaka, et al., 1996).

Så som Försvarsmakten har uttryckt sig om trädning som ett sätt att överföra kunskaper och erfarenheter från erfarna till oerfarna stämmer väl överens med det första steget i SECI-modellen. Men det finns flera utmaningar. En av respondenterna uttrycker sig att officerare under utbildning får en bild av att de vid start av yrkeskarriären som fänrik skall vara plutonchef. Utifrån armégemensamma riktlinjer för förmåga skall en löjtnant vara kompetent att verka som plutonchef, och för att bli utnämnd som löjtnant skall officeren ha tjänstgjort med minst två väl genomförda år (Försvarsmakten, 2019b). Att sätta en oerfaren officer som plutonchef stämmer inte in med den bilden av hur Försvarsmakten beskriver hur trädning bör ske, dessutom är det inte lämpligt utifrån kunskapsöverföring enligt första steget i SECI-modellen. Om detta uppstår att en oerfaren skall ses som överförare av kunskapen så blir hela modellen lidande.

Här finns också en av de största utmaningarna som organisationen har att hantera, bristen på erfaren personal. Flera respondenter framför detta att det är stor brist på den erfarna personalen, den personalen som skall säkerställa att socialiseringen fungerar. En respondent uttrycker det också att personalrörligheten medför att socialiseringen brister på förbanden. Detta kan således också leda till att för att täta de hål i organisationen som uppstår, placeras oerfarna individer på platser som kräver erfaren personal för att kunskapsöverföringen skall fungera. Dessa oerfarna individer har inte samma förmåga att överföra kunskaper och färdigheter som krävs, och således blir det en ond cirkel inom det första steget i SECI-modellen.

## 6.2 Externalisering

För att omvandla kunskap från tyst till explicit kunskap behövs det i militära sammanhang att de erfarenheter som finns i organisationen nedtecknas och hanteras högre upp i organisationen. Kvalitetskontroll kan vara ett sådant steg, men för att kunskapen skall föras vidare i organisationen så behöver den omhändertas och hanteras (Nonaka, et al., 2000). Flera respondenter menar att insamling sker på låg nivå inom förbanden och till viss del även hanteras på denna nivå, men att det saknas ett omhändertagande på högre nivå, ovanför förbanden. Avsaknaden av detta på en högre nivå kan få konsekvenser för arméförbanden genom att det är högre nivåer, MSS och Arméstab som tar fram nya handböcker och manualer, ofta utifrån kunskap som är inhämtad på lägre nivå. Om denna kunskap inte är inhämtad och hanterad blir kunskapsöverföringen lidande.

En annan utmaning i detta finns vid några förband där det inte finns någon utsedd som hanterar frågan om att omhänderta kunskapen. Dessutom påpekar respondenten att det är brist på tid för att lösa uppgiften. Utifrån flera respondenter så framförs det åsikter att det är väldigt mycket uppgifter som skall lösas och bristen på tillgänglig tid, blir en begränsning.

### 6.3 Kombination

Det tredje steget i SECI-modellen beskriver hur kunskap genereras genom att kombinera flera bitar explicit kunskap för att producera ny kunskap. Genom denna kombination kan organisationen som helhet öka kunskapen (Nonaka, et al., 1996). Ett steg i detta är när flera respondenter uttrycker att de säkerställer att specialistofficerare har efterfrågade kunskaper och färdigheter genom att genomföra utbildningar där erfarenheter saknas sen tidigare. En respondent uttrycker sig att kurser är ett bra sätt att säkerställa att alla ser på ett system eller en förmåga på samma sätt, att ensa metoder. Kombination i SECI-modellen menar att denna sammankoppling kan av flera olika explicita kunskapsmetoder medför en större kunskapsbas hos individen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ett annat sätt som en respondent framför är att man genom att samla ihop nedtecknade planer för hur övningar skall genomföras, och dela detta inom kompaniet kan flera ta del av den sammansatta kunskapen och producera egna nya dokument utifrån vad som skall göras. Detta kan likställs hur företag jobbar med att sätta ihop information från olika delar av organisationen. Exempelvis hur en företags controller samlar in finansiell information och sätter ihop detta till en finansiell rapport (Nonaka, et al., 2000).

### 6.4 Internalisering

Den sista delen i SECI-modellen är internaliseringen. I detta steg svarar flera respondenter att man inom förbanden eftersträvar att låta specialistofficerare få pröva sig fram. Modellen säger att detta steg generera kunskap genom att göra eller pröva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Respondenterna lyfter fram att specialistofficerare lär sig mest av sina misstag, när man tillåts pröva. Detta är ett sätt att lära sig, men det är så som en respondent uttrycker sig, att det måste hållas inom en gräns så att den oerfarna specialistofficeraren som gör "learning-by-doing" inte avskräcks och inte litar på sig själv. Här kommer således också handledning in i modellen. Att det finns någon mer erfaren som kan hjälpa den oerfarna som lär sig genom att öva och pröva. Handledarna har själva varit där i modellen och själva omvandlat explicit kunskap till tyst kunskap (Nonaka, et al., 1996).

Handledningen blir en metod för att säkerställa att den oerfarna specialistofficeraren som prövar sina kunskaper kan utveckla dess till en djupare kunskap. Flera respondenter lyfter fram hur de arbetar på sina respektive förband, och flera har tagit fram förbandgemensamma riktlinjer för hur handledningen skall gå till. I några fall så trycker respondenterna på att de som skall fungera som handledare kommer ur de högre leden av förbanden. En respondent menar på att detta är ett sätt att göra kommunikationsvägarna kortare inom förbanden, när de nya specialistofficerarena på förbandet kan möta de äldre inom samma funktion eller system, men som finns högre upp i förbandet. Att kunna korta kommunikationsvägarna inom förbandet gör att kunskapsspiralen inom organisationen blir snävare och effektivare då individerna känner större förtroende och får en ökad organisatorisk tillhörighet.

Utmaningen inom detta steg är liknande det som finns i kombination, att för att säkerställa en bra handledning kräver detta tid, och tiden är begränsad. Det kräver också en större vilja av organisationen att avsätta tid och kraft för att detta skall ske, något som inte är en självklarhet ute på respondenternas förband.

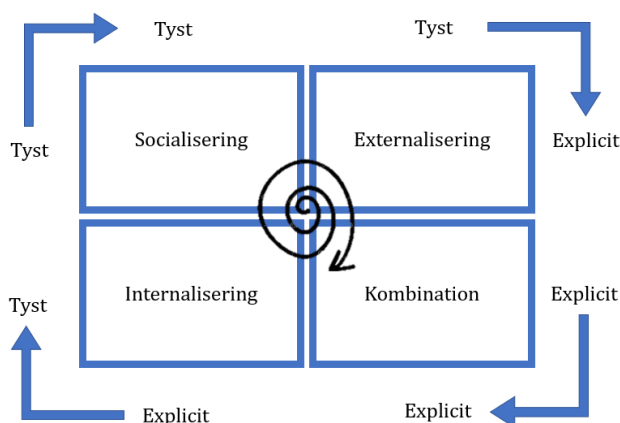
Ytterligare en del av internaliseringen är individens inhämtning av explicit kunskap genom fysiska medium och den sedan kan omvandla till tyst kunskap (Nonaka, et al., 2000). Ett exempel på det från några respondenter som beskriver hur en delning av dokument sker, främst på låg nivå på förbanden. Denna delning gör det möjligt för specialistofficerar att ta del av andras nedtecknade erfarenheter och kunskaper och bygga på den egna kunskapsbanken.

Ett viktigt steg i SECI-modellen är att den bygger på en kunskapsspiral. Kunskapsbyggandet fortsätter enligt modellen när en individ har passerat det sista steget i modellen, internaliseringen, så börjar modellen om, med socialiseringen igen (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ju fler varv spiralen tar ju mer gynnas organisationen (Nonaka, et al., 1996). Spiraleffekten kan till del skönjas i respondenternas svar. Där specialistofficerare uppges lära sig av sina misstag, tillsammans med handledning omvandla explicit kunskap till tyst kunskap. Denna tysta kunskap tar sedan specialistofficeraren med sig och antingen inkorporera till den egna kunskapsbanken, eller sprida den till andra i organisationen och på så sätt bidra till andras kunskapsutveckling, genom att visa andra, mer oerfarna.

Specialistofficeren blir följaktligen mer erfaren för varje varv i spiralen, den erfarenheten kan därefter hjälpa andra i den militära organisationen att skaffa sig djupare kunskaper och färdighet.

## 6.5 Ny modell

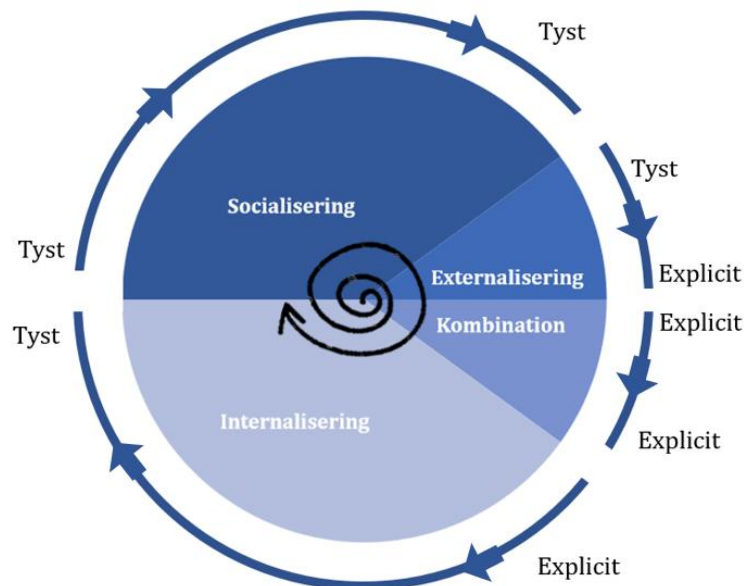
Nonaka och Takeuchi tog fram SECI-modellen för att kunna beskriva kunskapsutvecklingen hos individer i företag (Nonaka & Takeuchi, 1995). Deras teori och modellen är vida spridd och har även mött diverse kritik, till exempel att teorin saknar tillfredsställande empirisk bevisning för att säkerställa SECI-modellens trovärdighet (Gourlay, 2006). Den här studien har försökt svara på vilka metoder och principer är inkorporerade på förbanden för att specialistofficerare skall kunna inhämta kunskaper och färdigheter genom sitt dagliga arbete för att kunna leda, ledas och vara systemspecialist. För att kunna svara på den frågan så har just Nonakas och Takeuchis SECI-modellen prövas.



Figur 5 SECI-modellen beskriver hur olika kunskaper förmedlas genom tyst eller explicit kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995)



Analysen visar att det finns likheter framför allt i hur tyst kunskapen byggs hos specialistofficerarna i den militära organisationen. Utifrån att uppbyggnaden av Nonaka och Takeuchis SECI-modell, där de fyra delarna i modellen representeras av lika stora kunskapsdelningen, ger detta en verklighetsfrämmande bild av hur specialistofficerares kunskapsinhämtning ser ut. För att kunna presentera studiens resultat med en egen modell skulle den se ut som i figur 6 nedan.



Figur 6 SECI-modellen utifrån specialistofficerares kunskaps- och erfarenhetsuppbyggnad (Författarens egen modell)

Den nya modellen är till skillnad från originalet rund för att tydligare visa på betydelsen av kunskapsspiralen. Detta för att kunskapen går i cirkel runt i modellen, och att ju mer varv som kunskapen snurrar i modellen så blir kunskapen viktigare för organisationen. Modellen bygger på att det sker en mycket större kunskaps- och erfarenhetsuppbyggnad i socialisering och internalisering än i externalisering och kombination. Det finns två skillnader i den utvecklade modellen från Nonaka och Takeuchis originalmodell (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Först att den tysta kunskapens förmedling blir viktig inom området socialisering. Möjligheterna för specialistofficerare att inhämta tyst kunskap genom socialisering är stora. Här finns möjligheter till kunskapsutbyte och inhämtning via informella möten, samt genom att inhämta kunskap och erfarenheter från andra kollegor på arbetsplatsen. Denna överföring sker inte bara genom det dagliga arbetet utan även genom informella möten där kunskap kan utbytas genom förmedling.

Den andra skillnaden är att internaliseringen har stor inverkan. Denna skillnad bygger på hur förbanden tillåter specialistofficerare att pröva sin inhämtade kunskap, och genom denna prövning kan specialistofficerarna omvandla den explicita kunskapen till tyst kunskap. En anledning till att förbanden tillåter specialistofficerare att pröva kunskapen kan även vara det som uttrycktes av flera respondenter, bristen på erfaret befäl. Den bristen kan medföra att man även om man inte vill pröva vissa individer så måste det göras för att det inte finns någon annan som kan pröva uppgiften.

Denna modell (figur 6) visar på hur kunskapsinhämtning sker vid de arméförband som varit en del av studien. Studien har inte ett syfte att skapa en generell bild av alla förband inom Försvarsmakten. Modellen kan i en annan studie användas för att jämföras, men syftet i denna studie är att förmedla en tydligare bild av hur SECI-modellens fyra kategorier är viktade vid studiens arméförband.

## 7. Slutsatser

---

*I detta kapitel lyfts två slutsatser upp ur studien. Kapitulet avslutas med förslag på fortsatt forskning.*

---

Att se på hur specialistofficerares tillförskansar sig kunskaper utifrån SECI-modellen är ett sätt. Modellen har begränsningar och den operationalisering som modellförfattarna tagit fram visar ju tydligt att modellen var främst framtagen för att påvisa kunskapsutveckling inom produktproducerande företag (Nonaka & Takeuchi, 1995). Den utvecklade modellen i kapitel 6.5 Ny modell, visar vad som är särskilt viktigt för specialistofficerares kunskapsinhämtning.

Studien kan dra två slutsatser för hur specialistofficerare inhämtar kunskaper.

*De undersökta förbanden behöver förtydliga och förstärka metoder för att säkerställa förmedling av explicit kunskap då detta idag har mindre inflytande på hur specialistofficerare tillförskansar sig kunskaper.*

Utifrån SECI-modellen så behövs alla fyra delarna av modellen för att säkerställa att organisationen kan dra nytta av den kunskapsspiral som SECI-modellen medför. Om delar av modellen har mindre inflytande eller inget inflytande kan inte kunskapsspiralen fortsätta och således blir organisationen lidande av frånvaron av kunskapsbyggnaden. Studien visar att två delar av modellen är mer dominerande för hur kunskapsbyggnaden idag sker hos specialistofficerare inom arméförbanden.

*Den militära organisationen måste internt öka kunskapen om hur framtagna metoder och principer för kunskapsutveckling av specialistofficerare skall gå till.*

Kunskapsutvecklingen av specialistofficerare behöver förutom vara känd på ledningsnivå inom förbanden, även vara känd genom hela organisationen. För att kunskapsförmedlingen skall kunna ske så måste organisationen kunna hantera detta och inte motarbeta de metoder som ledningen vill genomföra. Att inte säkerställa att de oerfarna specialistofficerarna har en erfaren officer eller specialistofficer att inhämta kunskaper av, eller att förmedla erfarenheter och kunskaper vidare uppåt och utåt i organisationen blir således direkt hindrande för specialistofficerares kunskapsutveckling.

En del i denna slutsats ligger också hos specialistofficerarna själva. De riktlinjer för yrkesutveckling som är framtagna bygger på att specialistofficerare skall utveckla sina kunskaper och färdigheter över en längre tid. Detta för att skapa ett stort djupt kunnande. Flera respondenter uttrycker en oro över att den generation människor som nu börjar växa upp som specialistofficerare i den militära organisationen har inte en långsiktig plan. Det är inte alla som idag ser på sin militära karriär med ett långt perspektiv utan man ser på det kortsiktigt. Således behöver också specialistofficerarna förstå sin roll i den egna kunskapsutvecklingen och se till att man skapar sig ett kunskapsdjup genom långsiktighet.

Samtidigt så finns det flera utmaningar även inom denna slutsats, tidsbrist, kompetensbrist och kunskapsbrist. Men trots utmaningarna behöver organisationen vara medveten om att om man inte säkerställer att kunskapsspiralen i SECI-modellen snurrar runt kommer inte organisationens kunskapsutveckling att fortsätta.

### 7.1 Fortsatt forskning

Förslag på vidare forskning kan göras i två huvudsakliga riktningar, bredare eller djupare, utifrån liknande syfte och teori.

Den första riktningen är att genomföra en liknande undersökning med ett annat urval. Detta skulle kunna genomföras vid en annan stridskraft som flygvapnet eller marinen. Inom dessa stridskrafter finns det en större andel specialistofficerare som kan betecknas som operatörer snarare än trupp utbildare, eller chefer. Fördelar med att genomföra en sådan studie skulle kunna ge en bredare inblick i hur specialistofficerare i allmänhet inom Försvarmakten tillförskansar sig sina kunskaper och färdighet. Detta skulle även kunna ge en bild av om Försvarmaktens specialistofficerare tillförskansar sig kunskaper och färdigheter så som Försvarmakten har uttryckt sig i "Vår militära Profession" (Försvarmakten, 2015).

Den andra riktningen är att genomföra studien djupare inom likande urval av förband. Gå längre ned i organisationen och se om bilden som ledningen har beskrivit den om den fungerar på lägre nivå. Detta skulle kunna ge en bild av hur den tysta kunskapen överförs på låg nivå. Vilka möjligheter och begränsningar detta medför, samt även vilka konsekvenser de utmaningar som ledningarna lyfter upp. En av utmaningarna som har framkommit i denna studie är bristen på erfaret befäl. En djupare studie skulle kunna få fram vad detta innebär längre ned i organisationen, och vilka följder detta får för organisationsutvecklingen.

## LITTERATURFÖRTECKNING

Abrahamsson, B., 2005. *Militärer, makt och politik*. 3:e red. Stockholm: Försvarshögskolan.

Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.

Bereiter, C., 2002. *Education and mind in the knowledge age*. Mahwah: Erlbaum.

Bonnier, E., Dahlberg, S. & Öhrn-Lundin, J., 2021. *Får magkänslan bestämma? En analys av Försvarsmaktens processer för karriärutveckling av arméns officerare*. Stockholm: Totalförsvarets forskningsinstitut.

Bryman, A., 2016. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 red. Stockholm: Liber.

Dandeker, C. & Ydén, K., 2022. Military Professionalism, Power, and the Division of Labor: The Case of the Reintroduction of NCOs in the Swedish Armed Forces. *Armed forces and society*, pp. 1-21.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A.E. & Wängnerud, L., 2017. *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5e red. Stockholm: Wolters Kluwer.

Försvarsmakten, 2015. *Vår militära profession - Agera när det krävs*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, 2019a. *Försvarets Författningssamling - FFS 2019:7 - Försvarsmaktens föreskrifter om befodran och konstituering*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, 2019b. *Riktlinjer för yrkes- karriärutveckling och befodran inom Armén*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, 2023a. *Ekonomisk Redovisning*. [Online]  
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/darfor-finns-forsvarsmakten/ekonomisk-redovisning/>  
[Använd 11 September 2023].

Försvarsmakten, 2023b. *Aktivt försvar för styrka och tillväxt - Försvarsmaktens årsredovisning 2022*. Stockholm: Försvarsmakten.

Gourlay, S., 2006. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of management studies*, Volym 43 (7), pp. 1415-1436.

Gueldenberg, S. & Helting, H., 2007. Bridging 'The Great Divide': Nonaka's Synthesis of 'Western' and 'Eastern' Knowledge Concepts Reassessed. *Organization (London, England)*, Volym 14 (1), pp. 101-122.

- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R., 2005. *Knowledge Management In Organizations - a critical introduction*. 4:e red. Oxford: Oxford University Press.
- McIntyre, S., Gauvin, M. & Waruszynski, B., 2003. Knowledge management in the military context. *Canadian Military Journal*, Volym 4 , pp. 35-40.
- Nonaka, I., 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified. *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5-34.
- Nonaka, I., Umemoto, K. & Senoo, D., 1996. From information processing to knowledge creation: A Paradigm shift in business management. *Technology in society*, Volym 18 (2), pp. 203-218.
- Polanyi, M., 1958. *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago press.
- Polanyi, M., 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Singh, M. K. & Vikas, G., 2022. An empirical study of knowledge environment and suitability of performance measures of a civil organization for a knowledge-based military force. *Kybernetes*, Issue [Online].
- Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Ydén, K., 2008. *"Kriget" och karriärsystemet - Försvarsmaktens organiserande i fred*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

## BILAGA 1

### Intervjuguide

Inom Försvarsmakten finns det en sorts dualism för yrkesofficerare genom att det är krigsförbandets krav som styr kunskap erfarenhetsinhämtning samt att det finns en förvaltningslogik där i huvudsak för armén handlar om "grundutbildning" som styr kunskaper och färdigheter.

Hur jobbar/ser ni på uppdelningen i två olika organisationer? Freds/Krigsorganisation  
Hur jobbar ni för att säkerställa att era specialistofficerare har tillräckliga kunskaper inom båda "karriärerna"?

Vad anser du är viktigast för specialistofficerare att lära sig, krigsförbandets krav eller fredsorganisationens förvaltningslogik / grundorganisationens krav?

Enligt FFS 2019:7 (Försvarsmaktens föreskrifter om befordran och konstituering) så finns det punkter på vad som skall vara uppfyllt för att en specialistofficer skall bli befordrad. Därefter har Armén brutit ned detta och givit ut riktlinjer för karriär och befordran med gemensamma tidskrav och krav på förmåga. Har ni på förbandet utarbetat riktlinjer för vilka befordran inom ert förband? Om hur ser det ut?

#### **Socialisering (Tyst – tyst)**

- Hur jobbar ni utifrån det som "Vår militära profession" benämner tradering?
- Finns det mentorer eller "mästare" utsedda till specialistofficerare?
- Jobbar ni något med erfarenhetspridning/överlämningar? Möten, workshops, erfarenhetsöverlämningar, utvärderingar

#### **Externalisering (tyst – explicit)**

- Nedtecknas erfarenheter kunskap, erfarenheter inom enheten eller förbandet?
- Finns det ett forum som uppmuntrar kunskapsspridning bortsett från kurser eller utbildningar?
- Hur hanterar ni erfarenheterna som inkommit, leder dem till något mer?

#### **Kombination (explicit – explicit)**

- Hur jobbar ni med överspridning av kunskaper mellan enheter och nivåer i organisationen?
- Hur tar ni erfarenhetshanteringen vidare?
- Hur kan ni stötta i utveckling av handböcker och manualer

#### **Internalisering (explicit – tyst)**

- Erfarenheter som förs fram, sprids dem till övriga delar av förbandet? Utvecklas metoder, rutiner och utbildningar efterhand?
- Hur mottaglig är ert förband för att låta specialistofficerare pröva sina kunskaper?
  - Learning-by-doing?
  - Finns det är förlåtande kultur på förbandet?
- Finns det någon gemensam digital yta där erfarenheter och kunskaper kan utbytas och inhämtas?

Vad upplever du att specialistofficerare lär sig mest ifrån, formella utbildningar eller från kollegor och på arbetsplatsen?