



Självständigt arbete (15hp)

**Krigsvetenskap; Metod och självständigt arbete
18 högskolepoäng, OP 10-13**

Författare: Kd Anton Holmberg	SA VT 2013
	Program: OP 10-13
Handledare: Niklas Stenlås	Kurskod: IOP147
	Antal ord: 12 160
<h3>Hjälp till självhjälp</h3> <p><i>Marinens systematiska erfarenhetshantering</i> som instrument för att utveckla specialistofficersutbildning i marinen</p> <p>Försvarsmakten verkar i en föränderlig miljö. Detta ställer krav på en flexibel organisation som lär av hur omgivningens förändrade karaktär påverkar verksamheten. Detta bör även återspeglas i hur utveckling av utbildning inom Försvarsmakten går till. Erfarenheter kan ses som en del av den speglade förändringen av den miljö som verksamheten bedrivs i. I marinen har man utvecklat <i>Marinens systematiska erfarenhetshantering</i> som beskriver hur dragna erfarenheter skall omsättas i förändrad verksamhet.</p> <p>Syftet med uppsatsen är att utreda förekomsten av dokumenterade rutiner för hur erfarenheter från verksamheten tas till vara i utvecklingen av specialistofficersutbildningen. Syftet är också att utreda vilka förutsättningar som finns för att få de som studerar på specialistofficersutbildningen att arbeta med erfarenheter. Detta har utretts genom en kvalitativ dataanalys av de dokument som beskriver specialistofficersutbildningen och <i>marinens systematiska erfarenhetshantering</i>. Empirin i studien har granskats med hjälp av Peter. M Senge organisationsteori om att skapa en lärande organisation genom <i>systemtänkande</i>.</p> <p>Slutsatserna är att ett ramverk för hur erfarenheter skall omsättas i utveckling av utbildningen återfinns. Erfarenhetshantering och utbildning beskrivs i många av dokumenten som enskilda företeelser som kan härledas till bristande systemtänkande. Specialistofficersutbildningen och erfarenhetshanteringen har ett antal kontaktytor som innebär goda förutsättningar att implementera erfarenhetshantering i verksamheten.</p> <p>Nyckelord: Erfarenhetshantering, <i>Lessons learned</i>, Utbildning, Erfarenheter, Systemtänkande</p>	

Innehåll

Innehåll.....	2
Nyckelbegrepp.....	3
Bakgrund	3
Problemformulering	4
Syfte	4
Frågeställning	5
Avgränsningar	5
Metod	5
Material	6
Källkritik	6
Forskningsläge.....	7
Teori	9
Empiri.....	12
Doktrin	13
Värdegrund.....	14
Verksamhet.....	15
Utbildning.....	16
<i>Marinens systematiska erfarenhetshantering</i>	18
Analys och Diskussion	24
Slutsatser	27
Slutsatsdiskussion och förslag på vidare forskning.....	28
Käll- och litteraturförteckning.....	30
Källor.....	30
Muntliga Källor	30
Litteratur	30
Webbsidor	31

Nyckelbegrepp

Marinens systematiska erfarenhetshantering – den fastställda strategi som marinen nyttjar för att utvinna organisationens inneboende kunskap.¹

Lessons Learned – Den process som beskriver hur organisationens inneboende kunskap utvinns och administreras. I *Handbok marinens erfarenhetshantering* beskrivs detta som erfarenheter som passerat genom *marinens systematiska erfarenhetshantering* och sedan förankrats i verksamheten. Lessons Learned beskrivs som en processteknisk produkt i form av ett dokument, men även som en abstrakt företeelse som sker när medarbetarna tillskansar sig ny kunskap ur dragna erfarenheter.²

Implementering – att förverkliga eller genomföra.³

Erfarenhet – ursprung i att erfara vilket betyder uppleva, lära känna eller få reda på.⁴

Lessons Identified Rapport – Textdokument som bygger på granskade erfarenhetsrapporter som beskriver Lessons identified alltså erfarenheter oberoende av tid och rum.⁵

Lessons Identified – en maringemensam erfarenhet oberoende av tid och rum.⁶

Erfarenhetsrapport – Ett nedtecknat dokument enligt fastställd disposition som beskriver en aktivitet eller händelse i som lett till förbättringar i verksamheten.

Bakgrund

Marinen har givit ut en handbok som beskriver *marinens systematiska erfarenhetshantering*. Syftet med handboken är att beskriva hur marinen kan utvinna och förvalta den inneboende kunskapen som existerar i organisationen. Erfarenhetshantering i marinen beskrivs i handboken som ett arbete som inte utförs av ett fåtal för ett flertal.⁷ Med detta menas att erfarenhetshantering är något som skall utföras av alla i organisationen både vad gäller att dela med sig av egna erfarenheter men också att ta del av andras.

Försvarmakten bedriver utbildning av specialistofficerare på olika funktionsskolor runt om i landet. Specialistofficersutbildningen i marinen genomförs på Sjöstridsskolan i Karlskrona. I utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen beskrivs hur kursansvar åligger SSS.⁸ I denna beskrivs vidare:

Utbildningen är upplagd för att tillgodose Försvarmaktens och marinstridskrafternas behov av specialistkompetens för insatser, utveckling samt

¹ Försvarmakten, *Handbok marinens erfarenhetshantering*, Försvarmakten, Stockholm 2011 s 13

² Ibid s 83

³ http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista s 371 i ordlistan 2013-05-08 Kl 10:52

⁴ http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista s 186 i ordlistan 2013-05-08 Kl 10:52

⁵ Försvarmakten, *Handbok marinens erfarenhetshantering*, Försvarmakten, Stockholm 2011 s 48

⁶ Ibid s 17

⁷ Försvarmakten, *Handbok marinens erfarenhetshantering*, Försvarmakten, Stockholm 2011 s 1.

⁸ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19, s 2

utbildning inom respektive funktionsområden. Utbildning till specialistofficeren inriktas mot de krav den initiala befattningen har.⁹

Detta stycke beskriver hur verksamheten inom marinstridskrafterna är gränssättande för utbildningens utformning och därmed styrande för kursernas upplägg. Som en del i verksamhetens utveckling agerar erfarenhetshanteringsarbetet för att vidareutveckla individer, enheter och förband inom marinen. Detta aktualiserar behovet av ett systematiskt erfarenhetsarbete på alla nivåer vilket även innefattar specialistofficersutbildningen i marinen. Erfarenhetshantering bör utifrån detta vara en naturlig del av specialistofficersutbildningen som ett redskap för att i kommande anställning kunna dela med sig av egna erfarenheter och ta del av andras på ett systematiskt sätt. Processen bör också vara en naturlig del i utveckling av utbildningen där dragna erfarenheter från verksamheten implementeras i revideringsarbetet av kursplaner på specialistofficerutbildningen.

Problemformulering

Marinen har idag en tydlig struktur för hur erfarenheter skall förvaltas genom *marinens systematiska erfarenhetshantering*. Erfarenhetshantering bygger på enskilda individers eget initiativ att skriva erfarenhetsrapporter och samtidigt ta del av andras i den erfarenhetsdatabas som förs över dragna erfarenheter. I organisationen finns ett behov av utbilda medarbetare i hur erfarenhetshantering går till. För att utveckla utbildning med hjälp av erfarenhetshantering krävs en tydlig systematisering för att anpassa utbildningen efter verksamhetens behov. I marinen finns det idag ingen institutionaliserad utbildning av blivande specialistofficerare i erfarenhetshantering. Utifrån detta har organisationen ett behov av att utbilda personalen i att arbeta med erfarenheter.

Eftersom Försvarsmakten ansvarar för utbildningen av specialistofficerare ansvarar de också för att utveckla den för att motsvara de krav som de olika befattningarna ställer. Marinen har som tidigare diskuterats kommit långt i sitt arbete att utforma en fungerande systematik för erfarenhetshantering men svårigheten ligger i att göra organisationen förtrogen med systemet. Utbildning är därigenom en grundläggande plattform som möjliggör en spridning av trenden att bedriva erfarenhetshanteringsarbete i organisationen och göra det till en naturlig del i verksamheten. Vilka regelverk och dokument styr implementerandet av erfarenheter i specialistofficersutbildningen? Finns det rutiner för hur dragna erfarenheter kan omarbetas till ny utbildning? Har den befintliga utbildningen en grogrund för att introducera erfarenhetshantering som en naturlig del av verksamheten?

Syfte

Syftet med uppsatsen är att utreda förekomsten av dokumenterade rutiner för hur erfarenheter från verksamheten tas till vara i utvecklingen av specialistofficersutbildningen. Syftet är också att utreda vilka förutsättningar som finns för att få de som studerar på specialistofficersutbildningen att arbeta med erfarenheter. Uppsatsen är tänkt att utreda vilka dokument som beskriver erfarenhetshanteringens roll för specialistofficersutbildningens utveckling. Uppsatsen syftar också till att ta reda på kopplingen mellan de erfarenheter som dras i verksamheten och utvecklingen av specialistofficersutbildningen.

⁹ Försvarsmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19 s 4

Frågeställning

- Vad innebär *marinens systematiska erfarenhetshantering* för utvecklingen av specialistofficersutbildningen?
- Vilka förutsättningar finns i dagens specialistofficersutbildning för att bidra till implementering av erfarenhetshantering i verksamheten?

Avgränsningar

Uppsatsen avser diskutera implementering av erfarenheter inom ramen för specialistofficersutbildning i marinen. Arbetet har med den begränsade tidsramen som bakgrund avgränsats till att avhandla enbart marinen. Anledningen till att arbetet avgränsats till marinen är att en tydlig struktur arbetats fram med *Handbok marinens erfarenheter*. Detta erbjuder en strukturell grund att utgå ifrån. Anledningen till att specialistofficersutbildningen valts som specifik utbildning att studera är att Försvarsmakten ansvarar för utbildningen. Detta innebär att Försvarsmakten har möjlighet att själva styra utbildningen. Detta kan avse hur utbildningen utvecklas med dragna erfarenheter och hur utbildningen samtidigt kan verka som en plattform för att sprida erfarenhetshantering i organisationen. Denna uppsats kommer att avhandla den centrala erfarenhetshandlingen som avser erfarenheter som anses vara tids och rums oberoende och därmed kommer hela marinen till nytta. Studien kommer i huvudsak att behandla den process som sker när dragna erfarenheter skall delges till verksamheten.

Uppsatsen avser inte avhandla utbildningens egen erfarenhetshantering avseende kursutvärderingar och kursvärderingar från deltagande elever omsätts i ny utbildning. Detta eftersom grunden i dessa utvärderingar är underlaget för den nyss genomförda utbildningen och alltså inte med ambitioner på utveckling utifrån verksamhetens krav på utbildning. Uppsatsen kommer därmed avhandla hur erfarenheter som dras ut i verksamheten omsätts i utvecklad och reviderad specialistofficersutbildning. Den kurs som denna uppsats avhandlar avseende förutsättningar för implementering av erfarenhetshantering är inom ramen för Grundkurs militära professionen. Detta eftersom den kursen utgår individens utveckling i sin yrkesroll och värdegrundens betydelse för professionen vilket delar likheter med erfarenhetshandlingens syfte.

Handbok marinens erfarenhetshantering beskriver det arbete som sker inom ramen för *marinens systematiska erfarenhetshantering*. I denna uppsats skall begreppet erfarenhetshantering förstås utifrån de erfarenheter som passerar genom denna process.

Metod

Studien har utgått från en kvalitativ dataanalys.¹⁰ Detta eftersom materialet till stor del består av texter och anteckningar från intervjuer. Den kvalitativa dataanalysen kan nyttjas på likvärdigt sätt oavsett vilken typ av källmaterial som nyttjas.¹¹ Eftersom källmaterialet härstammar från en mängd olika typer av data är denna metod passande för just denna studie. Den kvalitativa dataanalysen arbetar i gränslandet mellan en deduktiv och en induktiv ansats.¹² Detta har möjliggjort för ett växeldragande mellan teori och empiri genom undersökningen. Arbetet med undersökningen har byggt på att söka efter begrepp och innehåll som har kunnat bidra till att förklara erfarenheters roll för att förändra utbildningen. Innehållet i texterna har analyserats baserat på om det finns samband mellan erfarenheter och utveckling av utbildningen och i sådana fall hur detta samband beskrivs. Genom undersökningen

¹⁰ Johannesen, Asbjörn, Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö 2002 s 105.

¹¹ Ibid s 105

¹² Ibid s 108

har förekomsten av begrepp som erfarenheter, utveckling och utbildning varit dragande för innehållet i empirin. I arbetet med undersökningen har drivkrafter bakom utbildningens utveckling granskats. För att kunna besvara frågeställningen rörande utbildningens förutsättningar har beskrivningar av utbildningens upplägg lyfts fram. I detta arbete har drivkrafter, förhållningssätt och målsättningar med utbildningen belysts.

Teorin som beskriver systemtänkandets betydelse för lärande i organisationer har nyttjats för att ge en bild av erfarenhetshandlingens roll i organisationen. Den grund som teorin erbjuder skall på detta sätt bidra till att begripliggöra förhållandet mellan verksamheten och utveckling av utbildning. Teorin har också öppnat väg för hur erfarenhetshandlingsprocessen kan systematiseras i utbildningen. I undersökningen av empirin har de olika begreppen doktrin, värdegrund, verksamhet, utbildning och *marinens systematiska erfarenhetshandling* använts som grund för att beskriva hur de olika dokumenten förhåller sig till utveckling och erfarenheter. Med det teoretiska ramverket från Senges teori om systemtänkande skall de olika utdragen från dokumenten knytas samman som delkomponenter i ett system för att besvara frågeställningen.

Material

Det material som studerats har huvudsakligen bestått av de dokument som beskriver specialistofficersutbildningens innehåll och utformning. *Handbok marinens erfarenhetshandling* har nyttjats för att beskriva den process som erfarenhetshandlingen utgör. Handboken har också använts för att beskriva länken mellan dragna erfarenheter och utveckling av utbildningen. För att komplettera de dokument som finns författade har intervjuer av nyckelpersoner inom organisationen genomförts. Dessa personer har valts utifrån deras befattning det vill säga att de arbetar med utbildningen eller erfarenhetshandling. Intervjuerna verkar som muntliga källor men också för att beskriva den diskrepans som finns mellan dokumenten och deras applicering. Intervju nummer ett var med Thomas Ohlsson som är ansvarig för att leda *marinens systematiska erfarenhetshandling* vid Sjöstridsskolans funktionsenhet. Intervju nummer två genomfördes med Petra Guldstrand som är anställd på Sjöstridsskolan som analytiker och arbetar tillsammans med Thomas Ohlsson med frågor som rör bland annat *Marinens systematiska erfarenhetshandling*. Intervju nummer tre var med Anders Wiberg som är chef för stabssektionen på Sjöstridsskolans utbildningsenhet, i denna studie sakkunnig för specialistofficersutbildningen. Intervju nummer fyra genomfördes med Stefan Hermansson på högkvarterets personalstab, i denna studie sakkunnig för befattningsbeskrivningar inom organisationen. Samtliga intervjuer utom den med Anders Wiberg har genomförts via telefon, detta av praktiska skäl då flertalet av de intervjuade arbetar i Karlskrona. De intervjuer som ingår i arbetet har genomförts som semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna utgick från en bas av frågor och utvecklades sedan till att den enskilde fick utveckla synen på erfarenhetshandling och specialistofficersutbildningen. Genom att inte styra frågeunderlaget alltför mycket har studien kunnat se hur bilden av erfarenhetshandling gestaltas av de som arbetar med erfarenhetshandling.

Källkritik

Denna studie granskar de dokument som beskriver riktlinjer och bestämmelser för specialistofficersutbildningen samt *Handbok marinens erfarenhetshandling*. Då dessa dokument är formulerade styrning och riktlinjer som reglerar utbildningen och erfarenhetshandlingen i marinen finns det ingen vetenskaplig betydelse att ifrågasätta källornas oberoende, närhet i tid, tendens eller samtidighet. I denna studie har det inte återfunnits något skäl att ifrågasätta dokumentens validitet och reliabilitet. Detta eftersom de är gällande styrdokument och förutsättningar för deras uppkomst blir

därmed inte relevant att granska då deras giltighet inte ifrågasätts. I denna studie har det inte funnits skäl att ifrågasätta de intervjuades trovärdighet som källa då dessa personer arbetar direkt med denna verksamhet. Då dessa personer arbetar direkt med dessa områden kan deras närhet till området påverka den bild de redogjort för i intervjuerna. Eftersom studien till del bygger på att reda ut systematiken mellan erfarenheter och utbildning har de intervjuades bild betydelse för studien. De intervjuades kontext diskuterades under analys delen av arbetet baserat på Senges teori om systemtänkande. Uppsatsämnet har uppfattats som positivt av alla de intervjuade och en diskussion om eventuella förvanskningar av information för att dölja innehåll har inte aktualiserats. Detta eftersom de intervjuade på olika sätt berörs av utvecklingen av ämnet och från början ställt sig positiva till undersökningen.

Forskningsläge

I denna studies forskningsläge kommer såväl studier rörande begreppet erfarenhetshantering samt *Lessons Learned* att beskrivas.

Försvarets Forskningsanstalt (FOA) som sedermera kom att byta namn till Försvarets Forsknings Institut (FOI) släppte i december 1998 en metodrapport rörande *Lessons Learned* vid internationella insatser. Angreppssättet är arbetet vid internationella operationer och rapporten rör sig över hela spannet av försvarsgrenar såväl marinen, armén som flygvapnet. Rapporten syftar till att ta fram en strukturerad erfarenhetsprocess för att förbättra Försvarsmaktens förmåga att ta tillvara erfarenheter.¹³ Här diskuteras också begreppet erfarenhetsprocess men håller sig huvudsakligen till *Lessons Learned* genom studien.

Försvarets Forskningsanstalt (FOA) släppte i november 2000 en metodrapport som avhandlade begreppet *Lessons Learned* och dess betydelse för den svenska marinen.

Syftet med en här rapporten är att beskriva hur FOA:s operationsanalytiker vid Marintaktiska kommandot ser att begreppet Lessons Learned kan införas i den svenska Marinen. Förslaget bygger på den taktikutvecklingsprocess som för närvarande används i Marinen. Begreppet en lärande organisation introduceras och från detta föreslås en process för Lessons Learned som skall stödja lärande och hantering av kunskap inom Marinen.¹⁴

Rapporten behandlar begreppet *Lessons Learned* och dess innebörd och förhållande till erfarenhetshanteringsprocessen kommer att diskuteras studien. Denna studie utreder vilka krav en *Lessons Learned*-process ställer på organisationen. Rapporten syftar också till att utreda hur *Lessons Learned* bör implementeras i marinen utifrån teknisk och organisatorisk synpunkt.¹⁵

Denna studie visar på hur aktuell erfarenhetshantering är för Försvarsmakten i allmänhet och marinen i synnerhet. Resultatet av studien är modeller och förslag på fortsatta studier för Försvarsmaktens nyttjande av erfarenhetshantering. Studien har i detta avseendet enbart betydelse för denna uppsats genom att belysa det behov organisationen har av arbete med erfarenhetshantering.

¹³ Lindgren, Fredrik, Almén, Anders, Rindstål, Peter, *Lessons Learned vid internationella insatser*, FOA, 1998 sammanfattning,

¹⁴Höstbeck, Lars, Thorslund, Oskar, *Lessons Learned i Marinen*, FOA, 2000

¹⁵ Ibid s 5

I Juli 2007 släppte FOI en underlagsrapport Erfarenhetshantering i Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus. Denna rapport har hämtat sin grund ifrån ett examensarbete från Kungliga Tekniska Högskolan avhandlande just erfarenhetshantering inom internationella insatser. Rapporten beskriver tidigare forskning inom *Lessons Learned* koppat till Försvarsmakten och föreslår vidare arbete men då som titeln inbegriper i förhållande till internationella insatser.¹⁶

I slutsatserna för undersökningen samlar författarna sin rekommendation till Försvarsmakten avseende erfarenhetshantering samt tydligare definitioner av *Lessons Learned*-processen. Vidare beskriver de bristen av en försvarsmaktsgemensam struktur och att detta innebär att lokal erfarenhetshantering bör ske i anslutning till insats. Bland slutsatserna pekar författarna på betydelsen av spridning av erfarenheter från insatser till övriga Försvarsmakten. Arbetet beskriver i slutsatserna att svårigheterna med erfarenhetshandlingen beror till stor del på psykologiska faktorer hos medarbetarna. Här anges ledarskap, mentalitet och motivation som faktorer som påverkar medarbetarnas förmåga att arbeta med att ta del av och delge andra sina erfarenheter. Utöver detta har undersökningen funnit ledningens roll viktig i implementeringen då denna sätter agendan för verksamheten och därmed deras betydelse som förebilder. Utifrån detta belyser studien erfarenhetshantering efter insats som inte enbart en isolerad företeelse utan något som bör knytas an i den dagliga verksamheten.¹⁷

På försvarshögskolan har det skrivits en uppsats på c-nivå om erfarenhetshantering och *lessons-learned* arbete inom ramen för Försvarsmakten. Denna studie tar avstamp i ledarskapsutbildningen på FHS för officersprogrammet (OP) och Högre stabsutbildning (HSU) samt Nato Lessons Learned Staff Officer Course. I denna uppsats diskuteras utbildningens roll i implementerandet av erfarenhetshantering i alla tre vapenslag såväl armén, marinen och flygvapnet.¹⁸ Uppsatsen studerar de befintliga kursernas nyttjandemöjlighet vid implementering av erfarenhetshandlingsprocessen utifrån Peter M. Senge teorigrund i boken Den Femte Disciplinen. Författaren har i slutsatserna kommit fram till att organisationen stödjer en systematisk erfarenhetshantering. Samtidigt menar författaren att det inte finns några tydliga kopplingar mellan erfarenhetshantering de utbildningar som granskats.¹⁹ Författaren pekar också på den utvecklingspotential som finns specifikt hos Sjöstridsskolan då de delar av organisationen som arbetar med erfarenhetshantering har ett nära samarbete med de som arbetar med utbildningen.²⁰ Utifrån denna uppsats förslag på vidare forskning har denna studie vuxit fram.

En liknande uppsats har skrivits på Försvarshögskolan avhandlande *Lessons Learned* kopplat till fallet Kosovo och den internationella insats som pågått och fortfarande pågår där. Arbetet är en intervjustudie baserad på personer med insyn i *Lessons Learned* arbete i Försvarsmakten och bygger vidare på den studie som genomfördes i FOI:s forskningsrapport från juli 2007.²¹ Uppsatsen behandlar processer för erfarenhetshantering under 2007-2010 och bland slutsatserna diskuteras behovet av utveckling utifrån de begrepp som undersöktes. Här framhäver författaren brister inom nyttjandet av

¹⁶ Löfstedt, Robert, Rode, Karlis, *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, FOI 2007, s 3

¹⁷ Ibid s 85

¹⁸ Nejdring, Patrik *Utbildning för att lära sig; att lära sig själv*, Försvarshögskolan, 2010 s 25

¹⁹ Ibid s 25

²⁰ Ibid s 25

²¹ Sjöström, Marcus, *Den lärande organisationen och Försvarsmakten –En studie rörande teoretisk anknytning*, Försvarshögskolan 2010 s 1

dialog som instrument för delgivning av erfarenheter samt hur den gemensamma målsättningen inte kommuniceras i processen.²²

FOI har baserat på den uppgift Försvarmakten delegerat till dem att ta fram en handbok i erfarenhetshantering författat rapporten ”Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarmaktens Erfarenhetshantering”. Denna rapport skrevs med intentionen att skapa en teoretisk grund för denna kommande handbok i erfarenhetshantering. Även denna rapport tar avstamp i internationella insatsernas betydelse för behovet av en gynnsam erfarenhetshantering inom organisationen. Rapporten analyserar de teoretiska förutsättningarna för Försvarmaktens erfarenhetsprocess.²³

Bland slutsatserna i forskningsrapporten har författarna kommit fram till att Försvarmakten behöver använda sig av olika koncept och tekniker, både när det kommer till tillvaratagandet och förmedlandet av erfarenheter. Här diskuteras också komplexiteten i överförandet av den så kallade tysta dimensionen avseende erfarenheter som har svårigheter att överföras inom ramen för vanlig utbildning och övning.²⁴ Författarna beskriver i slutsatserna de organisatoriska svårigheterna i erfarenhetsöverföring. Dessa organisatoriska svårigheter beskrivs som svårigheten att överföra erfarenheter mellan förband som löser av varandra under insats. Rapporten beskriver detta med ett perspektiv på den internationella insatsen som huvudfokus och med den rotationen av personal.

Svårigheten i organisatorisk överföring avser denna uppsats behandla då specialistofficersutbildningen skall granskas som en central del i implementerandet av erfarenheter. Utbildningen som instans är inte föremål för personalrotation på samma sätt som en insats och därmed bereds andra förutsättningar för samlandet av erfarenheter. Något som denna uppsats behandlar.

Studierna som genomförts pekar på betydelsen av erfarenhetshantering för organisationen. Många av studierna avhandlar processen och dess utformning dock är det få som undersöker organisationens förutsättningar för att öka de enskilda individerna i organisationens drivkraft till att arbeta med erfarenhetshantering. Ett flertal studier i lärande inom organisationer har genomförts i en civil kontext utifrån ett företag perspektiv. Då denna studie kommer att avhandla erfarenhetshandlingen i Försvarmakten så har dessa undersökningar exkluderats från forskningsläget inom ramen för denna uppsats.

Teori

Den teoretiska grund som valts för detta arbete är Peter M. Senge teoribildningar rörande den lärande organisationen. Anledningen till att detta valts som teoretisk grund är att en tidigare uppsats skriven på FHS av Patrik Nejdbring avhandlande Försvarmaktens erfarenhetshantering använde samma teori men studerade då den taktiskt operativa utbildningsinriktningen. Detta öppnar för att studera utifrån samma teoretiska grund vilket ger en möjlighet att diskutera resultat utifrån dessas studier. Bakom valet av teori står också att boken *Den femte disciplinen* är skriven utifrån ett organisationsgenerellt perspektiv vilket i detta fall öppnar för infallsvinklar vid studerandet av Försvarmakten. Inom ramen för lärande utifrån företagsekonomisk organisationsteori finns mycket skrivet. Eftersom Försvarmakten är den organisation som skall undersökas så underlättar det studien om det finns en generaliserbarhet i teoriramverket även utanför företagsvärlden.

²² Sjöström, Marcus, *Den lärande organisationen och Försvarmakten –En studie rörande teoretisk anknytning*, Försvarshögskolan 2010 s 36-39

²³ Frelin, Jan, Ödlund, Ann, *Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarmaktens erfarenhetshantering*, FOI-R—3420—SE, 2012, s 3

²⁴ Ibid s 39

Peter M. Senge skriver i *Den femte disciplinen* om fem grundläggande komponenter för att skapa en lärande organisation.²⁵ De fem komponenterna är utvecklade utifrån sin egen unika grund men samtidigt sammanbundna i sin betydelse för den lärande organisationen. Nedan kommer en redogörelse för dessa fem komponenter att presenteras.

Personligt Mästerskap (*Personal Mastery*). Denna komponent utgår från den enskilde individens förmåga att mobilisera energi in i lärandesituationer. Personligt mästerskap bygger på den enskilde individens förmåga att göra medvetna bedömningar av det som är viktigast.

Personligt Mästerskap är konsten att fördjupa och bredda sina visioner, att samla energi, att utveckla sitt tålamod och att se sakligt på verkligheten. Personligt mästerskap är en hörnsten i den lärande organisationen. En organisationsvilja och förmåga att lära är helt beroende av de enskilda individernas förmåga att lära. Det personliga mästerskapet har sina rötter både i österländska och västerländska andliga traditioner, men även i mer världslig filosofi.²⁶

Senge beskriver vidare hur svårigheterna med lärande i organisationer följer svårigheterna för den enskilde individen att utveckla sitt personliga mästerskap. Organisationens beroendeställning till den enskilde individens egen motivation belyses vidare i följande stycke:

Utveckling av personligt mästerskap måste ske i enlighet med individens egen vilja. Det går inte att tvinga personligt mästerskap på en annan människa. Ett företag som alltför ivrigt verkar för att medarbetarna skall utveckla sitt personliga mästerskap kommer inte att lyckas med sina ambitioner.²⁷

I den femte disciplinen redogörs för betydelsen av att skapa ett attraktivt klimat för odlandet av personligt mästerskap för medarbetarna. Senge belyser vikten av att stödja initiativ till förändringar, inte bara för att ge den enskilde en starkare insikt om dennes utvecklings betydelse för verksamheten men även öka mottagligheten för egen utveckling.

Tankemodeller (*Mental Models*). Senge beskriver tankemodeller som grova generaliseringar som inverkar på vår förmåga att bygga förståelse för den värld vi lever i och hur vi skall förhålla oss till den.²⁸ Dessa tankemodeller menar Senge inverkar på vår tolkning av omvärlden och vi tillskriver attribut till situationer baserat på dessa tankemodeller. Vidare exemplifierar Senge dessa tankemodeller utifrån deras begränsningar då de kan verka som bromsklossar för organisationer.²⁹

Arbetet med att förändra tankemodellerna måste börja med att man granskar sig själv och ifrågasätter det som man försvarar. De egna värderingarna måste utsättas för andras bedömning.³⁰

Senge beskriver hur organisationer kan arbeta med utvecklandet av tankemodeller genom att lära sig nya färdigheter och förändra organisationens arbetssätt.³¹ Företag och organisationer kan genom att utveckla sina system och rutiner även utveckla sin förmåga att arbeta med tankemodeller.

²⁵ Senge, Peter M., *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, 8. tr., Fakta info direkt, Stockholm, 2000[1995]s 20.

²⁶ Ibid s 21.

²⁷ Ibid s 162

²⁸ Ibid s 21

²⁹ Ibid s 22

³⁰ Ibid s 22

Tankemodeller som är fast förankrade motverkar förändringar som systemtänkandet leder fram till. Därför behöver företagsledare lära sig granska sina tankemodeller, dvs. de rådande antagandena måste göras synliga så att man kan värdera och revidera dem så att de inte kommer att blockera den utvecklingen som stimuleras genom systemtänkandet.³²

I stycket ovan belyser Senge vikten av att arbeta aktivt med organisationens tankemodeller för att undvika att de blir statiska. Författaren framhåller också vikten av att involvera systemtänkandet i arbetet med utvecklingen av tankemodeller.

Gemensamma visioner. (*Building Shared Visions*). Senge framhåller förmågan att skapa gemensamma mål som en inspirerande ledaregenskap för organisationer. I följande stycke förklarar Senge den gemensamma visionens betydelse för organisationen:

När det finns en stark gemensam vision (och inte bara en önskan i företagsledningen) utvecklas människor. Inte för att någon säger åt dem att göra det utan för att de själva vill...³³

Senge beskriver vidare svårigheten i chefernas utvecklande av den enskildes vision till organisationens gemensamma mål. Författaren framhåller hur den enskilde individens vision inte skall läsas in som organisationens instruktioner utan omvandlas till den gemensamma visionen. Organisationens gemensamma målsättning måste vara just gemensam och inte dikterad från ledningen.³⁴

I företag där man bestämt sig för att utveckla gemensamma visioner uppmuntrar man sina medarbetare att utveckla sina egna personliga visioner. Om man saknar egna visioner måste man ställa upp på andras. Det blir eftergift men inget engagemang. De individer som har väl utvecklat personligt mästerskap kan gå samman i gemensamma ansträngningar för att nå dit alla vill nå.³⁵

Här framhåller författaren betydelsen av personligt mästerskapskomponenten för att anlägga en grund för gemensamma visioner. Senge diskuterar förutsättningar för enskilda individer i organisationen att skapa personliga visioner utifrån chefens egna och därmed får den enskilde att känna delaktighet i visionsuppbyggnaden.³⁶

Teamlärande (*Team Learning*). Här öppnar Senge med att beskriva företeelser där man inom t.ex. teater, idrott och vetenskap ibland har lyckats utveckla en kollektiv intelligens som överstiger den enskilde individens. Författaren framhåller gruppens betydelse som instrument för att inte bara kollektivet skall utvecklas och nå bättre resultat utan att även medlemmarna själva med gruppens hjälp kan utvecklas fortare än vad de hade gjort om de varit ensamma.³⁷ Senge redogör för disciplinen teamlärande som sprungen ur dialogen dvs medlemmarnas förmåga att samarbeta och "lära

³¹ Senge, Peter M., *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, 8. tr., Fakta info direkt, Stockholm, 2000[1995] s 174

³² Ibid s 189

³³ Ibid s 22.

³⁴ Ibid s 22

³⁵ Ibid s 196

³⁶ Ibid s 196

³⁷ Ibid s 23

tillsammans".³⁸ Författaren anser dialogen vara central för att skapa en gemensam bild i gruppen och utveckla lärandet genom delgivandet av kunskap och insikter.

I disciplinen teamlärande får man också lära sig känna igen det mönster av defensiva reaktioner som underminerar samverkan. Detta mönster styr gruppen. Om man inte lägger märke till dessa reaktioner försämrar de och förstör till slut samverkan. Om man tar fram de defensiva reaktionerna och gör dem synliga kan de istället vara till stor nytta.³⁹

Senge beskriver teamlärandet som en avgörande del i organisationers lärande idag då moderna organisationers uppbyggnad bygger på utveckling och utbildning i grupper. Svårigheterna menar författaren ligger i att om dessa grupper inte utvecklas så utvecklas inte heller organisationen.

Systemtänkande (Systems Thinking). Systemtänkande enligt Senge den komponent som utgör den femte disciplinen som sammankopplar de fyra övriga. Komponenten bygger enligt Senge på den sammanstrålande bilden av samtliga delar och komponenters betydelse för utvecklingen av organisationen. För att kunna skapa förutsättningar för att mäta framgång i de övriga disciplinerna krävs ett systemtänkande. Senge använder sig av oväder för att gestalta systemtänkande. Man kan inte förklara fenomenet oväder genom att förstå åskan, regnet och den mörka himlen var för sig. "Man kan bara förstå hur oväder är uppbyggda om man förstår sambanden mellan de olika komponenterna, det räcker inte att förstå komponenterna var för sig, isolerade från varandra."⁴⁰ Senge menar att det är svårt att tolka det sammanhängande systemet då vi själva är en del av det. Systemtänkandet utgår enligt Senge från att i klustret av komponenter se helheten och dess betydelse för utvecklingen av organisationen.⁴¹ Utgångspunkten för principen systemtänkande är enligt Senge strukturens inverkan på organisationens beteende. Senge beskriver hur motståndet i systemet utgör hotet för organisationens utveckling.⁴²

Empiri

Empiriavsnittet är organiserat utefter de faktorer och begrepp som påverkar specialistofficersutbildningen och erfarenhetshantering. Indelningen syftar till att åskådliggöra hur de olika begreppen doktrin, värdegrund, verksamhet, utbildning och *marinens systematiska erfarenhetshantering* förhåller sig till utveckling och erfarenheter. Det teoretiska underlaget för denna undersökning bygger på hur olika delkomponenter skall förstås utifrån systemtänkande. Begreppen skall genom systemtänkande och deras relation till utbildning och erfarenhetshantering skapa en bild av hur dessa hör samman. Detta för att beskriva hur de påverkar utveckling av specialistofficersutbildningen baserat på erfarenheter. Organisationen av utdragen bygger på de olika begreppens betydelse för specialistofficersutbildning och erfarenhetshantering. Dokumenten som valts ut skall bidra till att skapa en bild av den systematik som råder mellan erfarenheter och utveckling av utbildning.

³⁸ Senge, Peter M., *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, 8. tr., Fakta info direkt, Stockholm, 2000[1995] s 23

³⁹ Ibid s 23

⁴⁰ Ibid s 20

⁴¹ Ibid s 20

⁴² Ibid s 331

Doktrin

Försvarsmaktens *Militärstrategisk doktrin* syftar till att väva samman inriktningen för hela Försvarsmaktens strategiska arbete. Doktrinen är tänkt som ett levande dokument som skall förändras med verksamheten. Tanken med den militärstrategiska doktrinen är att den skall vara vägledande för Försvarsmaktens fortsatta utveckling.⁴³ Den *Militärstrategiska doktrinen* beskriver förmågan att hantera erfarenheter från verksamheten i följande stycke.

*Förmågan att hantera utvecklade erfarenheter, nya kompetenser samt den snabba teknikutvecklingen och omsätta erfarenheterna i anpassning, variation och utveckling till olika operationsmiljöer är en strategisk och avgörande fråga för en organisation vars verksamhet ytterst spänner mellan väpnad strid och fredsbyggande i komplexa miljöer.*⁴⁴

I Försvarsmaktens *Militärstrategiska doktrin* aktualiseras behovet av en systematik för erfarenhetshandtering. Detta beskrivs i utdraget nedan:

*Utpekade chefer i organisationen ska ges mandat och resurser att institutionalisera kvalitetssäkrade erfarenheter från insatsverksamheten genom träning, utbildning och övning. Vidare ska validerade erfarenheter tas tillvara med hjälp av lämpliga åtgärder till exempel i instruktioner, handböcker, reglementen och läromedel för att därigenom skapa spårbarhet.*⁴⁵

Den militärstrategiska doktrinen beskriver alltså vikten av att de verksamma i organisationen uppmuntrar till erfarenhetshandtering och spridning av kunskap. Här beskrivs den erfarenhetshandtering som en framgångsfaktor för att anpassa verksamheten efter den föränderlighet som råder i miljön där Försvarsmakten verkar. Syftet med erfarenhetshandteringen är enligt doktrinen att skapa systematik och institutionalisera erfarenheter som enskilda medarbetare eller grupper bär på. Den militärstrategiska doktrinen beskriver framgångsfaktorerna för att uppnå detta som: ett systematiskt arbetssätt, kommunikation, spårbarhet, inriktning och bra stöttning samt ledarskap från chefen.⁴⁶

Doktrin marina operationer agerar ramverk och syftar till att förmedla ett gemensamt synsätt inom marinen.⁴⁷ Doktrinen beskrivs vara betydande för utvecklingen inom Försvarsmakten såväl insats- som produktionsverksamhet.⁴⁸ I *Doktrin marina operationer* påtalas vikten av att arbeta med *lessons learned-konceptet* för utveckling av den dagliga verksamheten. Detta åskådliggörs genom nedanstående:

*Taktikvariation avser förändringar i taktiken inom ramen för gällande taktiska bestämmelser. En grundläggande förutsättning för utveckling är att effekterna av en förändring observeras, värderas och återmatas. För att säkerställa denna funktionalitet använder marinen det sk Lessons Learned-konceptet (LL).*⁴⁹

Som målbild för hur erfarenheter bör användas i den dagliga verksamheten beskriver doktrin marina operationer hur ett sådant arbete skulle kunna gå till:

⁴³ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, FMLOG APSA Grafisk produktion, Stockholm: 2011, s 5

⁴⁴ Ibid s 157

⁴⁵ Ibid s. 158

⁴⁶ Ibid s 158

⁴⁷ Försvarsmakten, *Doktrin Marina Operationer*, Fälth & Hässler, Värnamo 2005, s 3

⁴⁸ Ibid s 3

⁴⁹ Ibid s 107

Som förberedelse inför en övning eller en operation ska förbanden söka previous lessons learned som bör ingå som ett annex i övningsorder (motsv). Vid orderuttagning ska de viktigaste tidigare LL vara föremål för genomgång. Efter genomförd verksamhet ska tid avsättas för reflexion, uppföljning och skrivande av erfarenhetsrapporter som underlag för lessons learned rapporter (LLR).⁵⁰

Dessa stycken belyser erfarenheternas roll i utvecklingsarbetet ute i verksamheten. De lyfter också fram erfarenheter som en inte enbart isolerad företeelse i ett lokalt utvecklingsarbete utan hur de skall tas tillvara överallt i organisationen.

Värdegrund

Försvarsmaktens strategiska styrdokument beskriver organisationens övergripande målsättningar med verksamheten och den vision som myndigheten skall arbeta efter. I detta dokument beskrivs innebörden av begreppet resultat i Försvarsmakten värdegrund som att medarbetarna reflekterar över konsekvensen av det handlande och resultat som organisationen levererar. Vidare beskriver det strategiska styrdokumentet hur organisationen sedan skall ta lärdom av dessa reflektioner.⁵¹

Likaså under punkten ansvar i värdegrunden påtalas vikten av att ta lärdom:

Vi är lojala och driver våra uppdrag, hushåller med våra resurser och drar lärdom av konsekvenser och resultat. Vi har också ett ansvar att påtala när förutsättningar saknas för att lösa uppgiften.⁵²

I styrdokumentet beskrivs värdegrundens betydelse och hur samtliga anställda i Försvarsmakten skall leva i enlighet med Försvarsmaktens värdegrund såväl i som utanför tjänsten.⁵³

Baserat på chefen för produktionsorganisationen inom Försvarsmakten arbetar Sjöstridsskolan fram en verksamhetsorder för att beskriva hur den egna verksamheten skall genomföras. I verksamhetsordern redogörs för hur Försvarsmaktens värdegrund är utgångspunkt för all verksamhet vid Sjöstridsskolan.⁵⁴ Vidare beskriver verksamhetsordern hur värdegrunden ligger till grund för utveckling av verksamheten både på ett professionellt och på ett mänskligt plan.⁵⁵

Vidare lyfter utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen upp Försvarsmaktens värdegrund som en central del i utbildningens utformning.

För att Försvarsmakten ska kunna utvecklas till "En trovärdig försvarsmakt" krävs det en tydlighet i vilka värderingar som gäller och att gemensamma värderingar är det som ger EN försvarsmakt. Begrepp som öppenhet, resultat och ansvar (ÖRA) ska ges en verklig innebörd så att de förstås, accepteras och följs. Lika viktigt är att Försvarsmaktens värdegrund och kultur står i samklang med samhället i övrigt.⁵⁶

⁵⁰ I Försvarsmakten, *Doktrin Marina Operationer*, Värnamo 2005 s 107

⁵¹ Försvarsmakten HKV, *Strategiskt Styrdokument*, Bilaga 1 till HKV 09 100:68065, 2012 s 9

⁵² Ibid s 9

⁵³ Ibid s 7

⁵⁴ Försvarsmakten, Sjöstridsskolan, *Verksamhetsorder*, SSS 2012-01-31 23 230.8079 s 5

⁵⁵ Ibid s 5

⁵⁶ Försvarsmakten, *Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning*, SSS 19 100:8692, 2012-09-19 s 3

Detta stycke belyser hur all utbildningsverksamhet skall genomsyras av Försvarmaktens värdegrund. Som tidigare redogjordes för i Försvarmaktens strategiska styrdokument innefattas punkten resultat av att ta lärdom av resultat och konsekvenser vilket enligt ovanstående stycke även skall speglas i utbildning.

I specialistofficersutbildningens utbildningsplan återfinns Grundkurs militära professionen bland de kurser som läses under det första året på specialistofficersutbildningen.⁵⁷ I kursplanen för grundkurs Militära professionen beskrivs syftet med utbildningen att skapa medvetenhet om den militära professionen, kåranda, etik och expertis. Bland kunskapsmålen beskrivs hur den studerande skall ha kunskap om innehållet i Försvarmaktens värdegrund och ytterligare dokument som denna hänvisar till. Vidare under punkten färdighet och förmåga beskrivs hur den studeranden skall agera och uppträda i enlighet med Försvarmaktens värdegrund. Kursen syftar till att ta fram en utvecklingsplan för den enskilde individen där utvecklingen inom officersyrket skall främjas. Utbildningen bedrivs genom bland annat styrda gruppreflektioner.⁵⁸

Verksamhet

Marinens utbildning av specialistofficerare styrs i grunden av förbandens uppgifter och hur dessa ställer krav på förmågor hos individerna som verkar inom förbandet. Utifrån Försvarmaktens dokument TOEM (Taktisk Organisatorisk, Ekonomisk Målsättning) och TTEM (Taktisk, Teknisk, Ekonomisk Målsättning) fastställs önskvärda förmågor baserat på vilka uppgifter som ställts till förbanden. Dessa förmågor utgör sedan grundstenarna i utvecklandet av personalens kompetens.⁵⁹

Idag genomförs ett arbete på personalstaben på Högkvarteret som syftar till att strukturera upp samtliga befattningsbeskrivningar för de olika befattningarna som finns i Försvarmakten. Arbetet drivs utifrån befintliga kurser som finns i Försvarmakten och befattningsbeskrivningarna bygger på krav utifrån de kurser som redan finns. Kraven på tidigare kunskap och kompetenser bygger alltså på redan existerande kurser och deras innehåll. Här krävs en dialog mellan produktionsorganisationen och insatsorganisationen för att utveckla innehållet i de kurser som motsvarar krav för olika befattningar.⁶⁰

Insatsförbanden utgör beställaren av specialistofficerare och Sjöstridsskolan levererar den produkt som insatsförbanden efterfrågar i form av utbildning. De befattningsbeskrivningar som reglerar utbildningens innehåll är idag specificerade utifrån krav på tidigare kompetenser avseende områden fysisk förmåga, godkänd utbildning osv. De befattningsbeskrivningar som finns författade är skrivna utifrån generella förmågor och går inte närmare in på exakt innehåll vilket i sin tur genererar att de dokument som reglerar utbildningens innehåll är författade därefter. Utbildningen revideras genom och utvärderingar av kursen som samlar dragna erfarenheter från kursens genomförande. Dessa erfarenheter baseras på den genomförda utbildningen och alltså inte på hur utbildningens innehåll står sig mot verksamhetens krav. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* kan beskrivas som den länk som binder samman verksamhetens krav med utbildningen. Processen kan bidra genom att utveckla utbildningen då den belyser vilka brister som finns i verksamheten. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* finns idag som ett verktyg för utveckling av utbildningen men den har ännu inte använts i utvecklingsarbete av specialistofficersutbildningen. En bidragande faktor till detta beskrivs

⁵⁷ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19 s 6

⁵⁸ Försvarmakten SSS Kursplan grundkurs militära professionen fastställd 2009-04-16 s 1

⁵⁹ Intervju Thomas Olsson SSS 2013-04-04 09:54

⁶⁰ Intervju Stefan Hermansson Personalstaben HKV 2013-04-26 09:30

som de befattningsbeskrivningar vilka skall utgöra grunden för utbildningens innehåll inte är tillräckligt utförliga för att revideras av erfarenheter.⁶¹

Utbildning

Uppdraget att bedriva utbildning inom marinen är delegerat till Sjöstridsskolan och detta leds under den Marintaktiska staben.⁶²

Genomförande och planerande av utbildning på Sjöstridsskolan sköts av utbildningsenheten. Utbildningsenhetens utbildningsorder bygger på verksamhetsordern för Sjöstridsskolan och den beskriver vilka utbildningar som genomförs på Sjöstridsskolan.⁶³ Chefen för stabssektionen på utbildningsenheten ansvarar bland annat för att leda specialistofficersutbildningen och samordna den revidering som sker av gamla kursplaner tillsammans med utformandet av nya.⁶⁴

Utbildningsenheten utser en chef till varje kurs. Denne ansvarar för att sammanhålla innehåll och kvalitet på kursen. Vidare beskriver utbildningsenhetens arbetsordning kurschefens arbetsuppgifter och denne ser till att förutsättningar för att kursmålen uppnås finns. Utöver detta skall kurschefen genomföra kursvärdering och kursutvärdering.⁶⁵ Under punkten erfarenhetshantering i Utbildningsenhetens arbetsordning beskrivs hur systemet för utvärdering och insamlande av erfarenheter från de gångna kurserna går till. Dessa insamlade erfarenheter är dragna enbart baserat på utbildningen och inte med hänsyn tagen till verksamhetens behov. För att erfarenheterna skall komma organisationen till nytta krävs det att dessa är författade i enlighet med de bestämmelser som finns för hur en erfarenhetsrapport ska se ut.⁶⁶

De huvudlärare som utbildar i olika ämnen är inte ansvariga för att i detalj styra utbildningens innehåll. Huvudlärarna styr enbart det pedagogiska genomförandet det vill säga hur kursmålen skall uppnås. I utbildningsplanen listas de olika kurser som ryms inom varje inriktning. Till varje kurs finns en plan reglerat enligt officersförordningen och i denna beskrivs utbildningsmål och innehåll kortfattat. Chefen för Sjöstridsskolan fattar beslut om kursplanens giltighet. Beskrivningarna i dessa är medvetet skrivna utifrån en ganska generell grund för att möjliggöra revideringar och förändring såväl utifrån innehåll som genomförande.⁶⁷

Utbildningen av specialistofficerare i marinen består av tre block. Det första blocket anger ett generellt försvarsmaktsperspektiv där alla läser pedagogik, ledarskap, taktik, strategi, engelska och fysiskt stridsvärde. Oavsett inriktning läser samtliga studerande samma grundläggande bas. Det andra blocket anger ett mer funktionsspecifikt marint perspektiv. Här varvas teoretiska och praktiska studier och moment inom en rad olika ämnesområden. Det sista blocket har en befattningsspecifik inriktning där kunskaper centrala för den tilltänkta instegsbefattningen som den blivande specialistofficeren skall tillträda erhålls. Denna del av utbildningen varvar teoretiska och praktiska utbildningsformer för att individen skall erhålla de kunskaper och färdigheter som krävs för att den studerande skall kunna tillträda i befattning.⁶⁸

⁶¹ Intervju Anders Wiberg SSS 2013-04-23 13:00

⁶² Försvarsmakten, Uppdrag inom C prod Marin Produktionsansvar, Verksamhetsuppdrag 2012 s 13-14

⁶³ Försvarsmakten, Sjöstridsskolan, UTBE Arbetsordning, SSS, 2012, s 21

⁶⁴ Ibid s 23

⁶⁵ Ibid s 24

⁶⁶ Ibid s 33-34

⁶⁷ Intervju Anders Wiberg SSS 2013-04-23 13:00

⁶⁸ Försvarsmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19, s 5

Utbildningsplanen är det dokument som reglerar generella, funktions och befattningsspecifika bestämmelser och det generella innehållet i specialistofficersutbildningen.⁶⁹ Respektive kurs skall bidra till att skapa en kunskapsgrund och de olika delarna skall förstås utifrån helheten.⁷⁰ I utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen beskrivs essensen av den militära utbildningen så här:

Grunden för det militära försvarets existens och utgångspunkt för kompetensutveckling inom Försvarmakten är förmågan att verka i väpnad strid, kunna möta olika former av hot samt vara beredd att utveckla förmåga till omfattande militära operationer.⁷¹

Stycket belyser utbildningens flexibilitet inför ett förändrat hot och en förändrad omvärld. Vidare beskrivs hotet som gränssättande för verksamheten och drivkraften för utbildning. Utbildningsplanen beskriver innehållet i utbildningen som utformad efter Försvarmaktens behov. Innehållet beskrivs vara riktat främst mot marinstridskrafternas behov av specialistkompetens avseende utveckling, utbildning och insats inom specifikt funktionsområde.⁷² Den examinerade specialistofficeren med godkänt resultat i utbildningen skall ha uppnått följande utbildningsmål:

förvärvat kunskaper och förståelse och ett självständigt, reflekterande förhållningssätt

förvärvat färdighet och förmåga, liksom värderingsförmåga och förhållningssätt, för att självständigt kunna utöva officersyrket.⁷³

Utifrån ovanstående punkter i utbildningens mål värderas ett reflekterande förhållningssätt och värderingsförmåga för att kunna verka självständigt i yrket. Målen beskriver en fördjupande dimension utöver rena kunskapsmålsättningar.

I utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen beskrivs de pedagogiska ingångsvärden. Dessa förklarar utifrån vilka riktlinjer som utbildningen skall genomföras. Punkterna styr utformningen av utbildningen mot pedagogiska målbilder för verksamheten. I dessa ingångsvärden betonas individens kritiska förhållningssätt och ansvar för den egna utbildningen och sedan den kommande yrkesutövningen. Bland annat beskrivs betydelsen av att på ett kreativt och kritiskt sätt tillgodogör sig utbildningens innehåll, metoder och perspektiv som kan anläggas både i och utanför utbildningssituationen.⁷⁴ Detta beskrivs som en central del i utbildning mot att bli en reflekterande praktiker. En reflekterande praktiker beskrivs som en individ med förmåga att nyttja ett flertal olika teoretiska perspektiv i samband med sin verksamhet. Genom att kunna analysera problem utifrån flera perspektiv skall detta underlätta individens förmåga att applicera ett mer flexibelt sätt att agera i olika situationer. Vidare beskrivs vikten av att utbildningen skall främja självständighet och kritiskt tänkande i tillägnet av kunskap då individen själv ansvarar för att utveckla sin yrkesutövning utefter förändringar i verksamheten.⁷⁵

⁶⁹ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19 s 2

⁷⁰ Ibid s 2

⁷¹ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19, s 2

⁷² Ibid s 4

⁷³ Ibid s 2

⁷⁴ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19, s 4

⁷⁵ Ibid s 4

Utbildningen bör genomföras så att den studerande utvecklar förmågan till ett vetenskapligt förhållningssätt och utefter beprövad vetenskap söka och värdera kunskap. Detta för att på ett adekvat sätt kunna följa den kunskapsutveckling som sker inom det egna verksamhetsområdet. Ett av de pedagogiska ingångsvärdena för utbildningen är alltså att kritiskt reflektera kring kunskap för att tillgodogöra sig denna i en föränderlig värld. Utbildningen skall utefter dessa riktlinjer sträva efter individens egna kunskapssökande i förhållande till egen yrkesutövning.⁷⁶

Vidare som målsättning för specialistofficersutbildningens genomförande beskriver utbildningsplanen betydelsen av att kunna utbyta erfarenheter för att utveckla den egna yrkesutövningen. *”De studerande utvecklar förmåga att utbyta kunskaper och relevant information med personer som har, respektive inte har specialkunskaper inom det egna området.”*⁷⁷ Utefter denna förhållning skall specialistofficersutbildningen uppmuntra till kunskapsutbyte med andra individer i organisationen både inom och utanför eget verksamhetsområde. Utbildningens pedagogiska ingångsvärden är utformade på ett sätt så att kunskapsutbyte och inhämtande av erfarenheter är en förutsättning för att kunna följa rådande utveckling inom respektive område.

Specialistofficersutbildningen innehåller idag ingen formell utbildning i erfarenhetshandtering eller skrivande av erfarenhetsrapporter. Idag finns inte heller någon utbildning i marinens erfarenhetsdatabas som lagrar tidigare dragna erfarenheter och som finns att nå via Försvarmaktens interna nätverk EMIL.⁷⁸

Marinens systematiska erfarenhetshandtering

Uppdraget att förvalta *marinens systematiska erfarenhetshandtering* har delegerats till Sjöstridsskolan genom Chefen för produktionsorganisationen i marinen (C Prod Marin). I Uppdrag inom C prod Marin Produktionsansvar redogörs för följande avseende uppdraget att genomföra och utveckla erfarenhetshandtering i marinen:

*Förband och skola ska använda ett arbetssätt där erhållna erfarenheter omsätts för att förbättra och utveckla förmågor på den maritima arenan. SSS ska enligt direktiv från INS MTS HKV direktiv samordna och utveckla en maringemensam Lessons Learned-process i syfte att skapa strukturerade och spårbara förbättringar för att erhålla en taktik- och stridsteknikutveckling byggd på beprövade erfarenheter.*⁷⁹

Vidare skall Sjöstridsskolan utveckla erfarenhetshandtering och den marina *lessons-learned* processen. Sjöstridsskolans uppdrag beskrivs vidare som att utveckla erfarenhetsbaser inom marinen. I detta arbete skall tillgängliggörandet inom marinens ordinarie baser prioriteras.⁸⁰

Sjöstridsskolans roll både som utbildare och förvaltare av erfarenheter belyses i följande stycke i verksamhetsuppdraget för 2012:

*Institutionaliserar kvalitetssäkrade erfarenheter från nationella och internationella insatser genom träning, utbildning och övning samt produktion av instruktioner, handböcker, reglementen och läromedel enligt uppslag 2.1 pos 4.*⁸¹

⁷⁶ Försvarmakten, Utbildningsplan avseende Specialistofficersutbildning, SSS 19 100:8692, 2012-09-19, s 4

⁷⁷ Ibid s 4

⁷⁸ Intervju Thomas Olsson SSS 2013-04-04 09:54

⁷⁹ Försvarmakten, Uppdrag inom C Prod Marin Produktionsansvar, Verksamhetsuppdrag 2012 s 13-14

⁸⁰ Ibid s 14

Här lyfts Sjöstridsskolans roll fram som ansvarig för utbildning och som förvaltare av *marinens systematiska erfarenhetshandtering*. Stycket belyser Sjöstridsskolans ansvar att institutionalisera dragna erfarenheter genom bland annat utbildning där specialistofficersutbildning innefattas som ett instrument för detta.

Marinen har arbetat fram en handbok för att systematisera erfarenhetshandteringen inom organisationen. Syftet med systematiseringen är att förvalta den kunskap som finns inom organisationen för att därmed kunna utveckla verksamheten. Handboken påtalar betydelsen av att kunna anpassa erfarenhetshandteringen inom organisationen för att få den att stämma så bra överrens med verksamheten som möjligt. De olika delarna av organisationen måste utforma erfarenhetsarbetet utefter deras specifika krav och behov. Syftet med handboken är att föredra de systematiserade metoder och arbetssätt som finns för erfarenhetshandtering i marinen. Detta för att bygga upp ett gemensamt ramverk i marinen och praktiska riktlinjer för erfarenhetshandteringsarbetet.⁸²

Den systematiserade erfarenhetshandteringen i marinen har sitt ursprung i NATO:s erfarenhetsprocess och bygger på fem faser. Dessa fem faser utgörs av insamling, bearbetning, delgivning, uppföljning och lagring. I handboken har begrepp och arbetsätt översatts och omarbetats och utvecklats empiriskt efter marinens specifika behov och förutsättningar. De erfarenheter som behandlas i processen utgår från en erfarenhet dragen på en individuell basis ut i verksamheten som sedan genom processen utvecklas till förbättrade arbetsätt och metoder. Detta för att anpassa verksamheten efter förändrade förutsättningar.⁸³

Baserat på den order som Sjöstridsskolan författat avseende hur erfarenhetshandteringsprocessen skall gå till har författarna beskrivit behovet av att samtliga i organisationen känner delaktighet i erfarenhetshandteringen. I handboken refereras till detta utdrag ur Sjöstridsskolans order för erfarenhetshandtering.

Grunden i marinens erfarenhetshandtering är att alla medarbetare i marinen innehar ansvaret att nedteckna och rapportera sina erfarenheter, av betydelse för marinens verksamhet, enligt fastställd disposition för en erfarenhetsrapport, varje gång en erfarenhet uppmärksammas eller lärdom dragits från den dagliga tjänsten, övningar och insatser samt vid andra särskilda tillfällen.⁸⁴

Handboken belyser här betydelsen av att samtliga medarbetare är förtrogna med systemet. Vidare beskriver handboken vikten av reflektion rörande de erfarenheter som nedtecknas och rapporteras för att de skall kunna kopplas till linjeorganisationen för styrning och förbättring. Handboken klargör därmed betydelsen av alla delar i processen för att nå fram till den slutgiltiga förbättringen baserat på den dragna erfarenheten.⁸⁵

I handboken beskrivs den övergripande målsättningen med erfarenhetshandteringen utifrån att kunna förvalta den inneboende kunskapen i organisationen för att undvika att upprepa liknande misstag i framtiden. Vidare beskrivs betydelsen av att utveckling av reglementen, handböcker och läromedel bygger på vunna erfarenheter. Handboken klargör hur systematiken i processen skapar förutsättningar för att dra erfarenheter av genomförd verksamhet men hur förmågan till detta styrs av den enskilde individens förmåga att utifrån tillgänglig information omsätta denna i ny kunskap. Inom ramen för den

⁸¹ Försvarsmakten, *Uppdrag inom C Prod Marin Produktionsansvar*, Verksamhetsuppdrag 2012 s 36

⁸² Försvarsmakten, *Handbok marinens erfarenhetshandtering*, Försvarsmakten, Stockholm 2011 s 7

⁸³ Ibid s 11

⁸⁴ Ibid s 11

⁸⁵ Ibid s 11-12

systematiska erfarenhetshandlingen i marinen finns metoder för hela processen sedan är det den marina linjeorganisationen som ansvarar för att långsiktigt implementera vunna erfarenheter. Detta skall genomföras så att det ryms inom ramen för de befintliga kanaler som finns för beslutande och styrning.⁸⁶

Marinens centrala erfarenhetshandling

Marinens erfarenhetshandling delas in i en process på central nivå och en på lokal nivå. Den lokala erfarenhetshandlingen sker inom ramen för förband, staber och skolor. Den centrala erfarenhetshandlingen arbetar med förbandsöverskridande erfarenheter. En grundförutsättning för att den centrala erfarenhetshandling är att erfarenheter dras på förbanden på lokal nivå och när det gäller lärdomar av betydelse för hela marinen behandlas dessa på central nivå. Processandet av erfarenheter omfattas av de fem faserna insamling, bearbetning, delgivning, uppföljning och lagring.⁸⁷

Insamling

I insamlingsfasen på central nivå verkar den centrala erfarenhetshandlingen för att stödja den lokala. Utöver detta skall insamling och bearbetning av erfarenheter som inte är bundna till ett specifikt förband genomföras.⁸⁸ Medarbetarna i organisationen kan skriva erfarenhetsrapporter som enligt fastställd metodik och disposition beskriver en lärdom från verksamheten. Den fastställda metodiken för detta syftar till att standardisera och samtidigt få den enskilde att bli medveten om hur de egna erfarenheterna är av betydelse för hela organisationen.⁸⁹

Bearbetning

I *Handbok marinens erfarenhetshandling* beskrivs bearbetningsprocessen på central nivå utifrån följande stycke:

Marinens centrala erfarenhetshandling bearbetar samtliga marina förbands erfarenheter. Detta görs genom att flera erfarenhetsrapporter grupperas för att identifiera och förklara orsakssamband. Denna bearbetning sker parallellt med den lokala erfarenhetshandlingen och utgår ifrån samma erfarenhetsrapporter men syftar till att identifiera tid- och rumoberoende erfarenheter som långsiktigt kan leda till förbättring- och utveckling av marinens verksamhet.⁹⁰

Detta stycke talar om en utveckling som avser marinen som en helhet och alltså inte enbart den utveckling som sker på lokal nivå genom den lokala erfarenhetshandlingen. På detta sätt verkar den centrala erfarenhetshandlingen för att bearbeta de erfarenheter som kommer hela marinen till gagn.

De erfarenheter som insamlats bearbetas till en *lessons identified rapport* som i sin tur omsätts i slutprodukten *lessons identified*. Dessa beskrivs i handboken som en maringemensam erfarenhet oberoende av tid och rum. Rapporten genomgår en validering där innehållets tillförlitlighet värderas och den som validerar rapporten kan efter granskning beroende av behov komplettera med ytterligare fakta. Den som validerar rapporten ger förslag på vilka åtgärder som skall vidtas för att sedan implementeras i marinens verksamhet.⁹¹

⁸⁶ Försvarsmakten, *Handbok marinens erfarenhetshandling*, Försvarsmakten, Stockholm 2011 s 13

⁸⁷ Ibid s 17

⁸⁸ Ibid s 17

⁸⁹ Ibid s 24

⁹⁰ Ibid s 17

⁹¹ Ibid s 17

Dessa *lessons identified rapporter* behandlas vid marinens erfarenhetsmöte och den marina linjeorganisationen fattar beslut om implementering av den identifierade erfarenheten i verksamheten. Detta beslut omfattar såväl beslut att implementera samt hur erfarenheten skall implementeras men även hur implementeringen följs upp.⁹²

Delgivningen av de erfarenheter som behandlas på centralnivå beskrivs i handbok marinens erfarenheter i följande stycke:

*Marinens centrala erfarenhetshandlingen ansvarar för att synliggöra erfarenhetshandlingens resultat för medarbetarna i organisationen. Det primära resultatet av en centralt bearbetad erfarenhet är den förändring som sker i form av exempelvis ändring av instruktioner, reglementen, handböcker eller läromedel. Det sekundära resultatet är en allmän informationsspridning i organisationen om att erfarenheten finns och kan vara av nytta.*⁹³

I ovanstående utdrag beskrivs hur uppföljningsansvaret vilar på marinens centrala erfarenhetshandling. Processen utvärderas utifrån respektive fas att kunna förbättra handtering samt granska om de erfarenheter som dragits i verksamheten verkligen blir implementerade i verksamheten. Marinens centrala erfarenhetshandling ansvarar för att samtliga rapporterade erfarenheter lagras i den gemensamma erfarenhetsdatabasen och att dessa kan nyttjas av medarbetarna.⁹⁴

Marinens erfarenhetsmöte

Marinens erfarenhetsmöte beslutar att och hur de gemensamma tid och rumsberoende erfarenheterna de så kallade *lessons identified* skall omsättas i verksamheten. Detta beslut omfattar vem som skall ha ansvar för att ta fram handlingsalternativ för de fastställda erfarenheternas implementering i verksamheten. Detta medför att de som närvarar på erfarenhetsmötet har för de för ärendet avsedda kunskaperna. Till dessa möten kallas representanter baserat på deras sakkunskap och organisatorisk kännedom samt representation från respektive förband. Vidare kallas ansvariga för produktions och insatsverksamhet för att instruera om aktiviteter i organisationer och vilka beslutsprocesser som krävs. Marinens erfarenhetsmöte genomförs mellan tre och fyra gånger per år. Sammankallade för dessa möten och mötesordförande är chefen för marinens centrala erfarenhetshandling.⁹⁵

Från beslut till implementering

Den marina linjeorganisationen ansvarar för att den fastställda erfarenheten implementeras i verksamheten. Enligt det beslut som fattas på marinens erfarenhetsmöte avdelas en del av marinens linjeorganisation som tar fram ett beslutsunderlag för implementering. Beslutsunderlaget skall redogöra för de ekonomiska och organisatoriska förutsättningarna för en implementering av den fastställda erfarenheten. Handboken föreslår att den ansvariga delen av den marina linjeorganisationen genomför en systemanalys för att ta fram beslutsalternativ. Vidare beskriver handboken hur den del av linjeorganisationen som fått i uppdrag att implementera den fastställda erfarenheten skriver en rapport om genomförd implementering och föredrar denna vid marinens erfarenhetsmöte.⁹⁶

Delgivning av dragna erfarenheter

Utifrån delgivningsprocessen beskriver handboken den stora svårigheten som vilande i hur den enskilde individen tar till sig av erfarenheterna. Beroende på vilken metod som nyttjas för

⁹² Försvarsmakten, *Handbok marinens erfarenhetshandling*, Försvarsmakten, Stockholm 2011 s 18

⁹³ Ibid s 18

⁹⁴ Ibid s 18.

⁹⁵ Ibid s 55-56

⁹⁶ Ibid 56-58

delgivningen så tas olika anspråk på individens egen förmåga att ta till sig och processa andras erfarenheter. Handboken beskriver hur den egna begreppsvärlden spelar in för tolkandet av erfarenheterna och hur var och en utifrån den egna befintliga kunskapsbasen processar de nya erfarenheterna. Detta försvårar vår förmåga att ta till oss av erfarenheterna genom att enbart läsa dem.⁹⁷

I handboken beskrivs lärandet på olika nivåer utifrån samtliga faser i erfarenhetshandlingen. Genom processen sker lärande för den som nedtecknar rapporten i insamlingsfasen. I bearbetningsfasen kan den som bearbetar erfarenheten lära av situationen som gett upphov till den dragna erfarenheten. Utifrån delgivningsfasen beskriver handboken hur medarbetarna i hela organisationen kan ta del av erfarenheterna och implementera dessa i verksamheten.⁹⁸

Handboken redogör vidare för betydelsen av delgivningsfasen i den systematiska erfarenhetshandlingen som ett av de viktigaste stegen i erfarenhetshandlingen:

*Delgivningsfasen är förmodligen det viktigaste steget i marinens systematiska erfarenhetshandling, eftersom det är här som processens resultat synliggörs för medarbetarna i organisationen. Det primära resultatet är den förändring som sker i form av exempelvis ändring av ett reglemente, en rutin, en utbildning eller en konstruktion...*⁹⁹

Handboken påtalar vidare betydelsen av struktur och en tydlig kunskap om organisationens förutsättningar för att få en god informationsspridning då denna riktas till ett flertal i organisationen. För detta krävs god kännedom om den organisatoriska strukturen och de grupper som ingår i organisationen för att göra delgivningen mer träffsäker. Likaså krävs goda kunskaper om olika individers ansvar inom ramen för den befattning de arbetar i samt god medvetenhet om olika aktiviteter inom organisationen. Handboken beskriver hur det bästa sättet för att delge informationen utgår från så många aktiviteter och kanaler som möjligt. Vidare understryks betydelsen av dessa aktiviteter inte enbart utifrån grunden att sprida erfarenheter utan även för att öka motivation till lärande processer i organisationen.¹⁰⁰

Riktad delgivning av dragna erfarenheter

*Riktad delgivning innebär att information om de vunna erfarenheternas existens och innehåll riktas till olika formella eller informella grupper, eller grupperingar av medarbetare utifrån deras uttalade eller underförstådda behov eller intresse.*¹⁰¹

Ovanstående stycke beskriver handboken den riktade delgivningen av erfarenheter. Budskapet kan vara anpassat utefter en specifik individ eller grupp av individer i organisationen. Vidare beskriver handboken den riktade delgivningen som mätbar då det finns möjlighet att utvärdera effekten av den genom uppföljning.

Syftet med riktad delgivning är att sprida de vunna erfarenheterna till de medarbetare eller de delar av organisationen med stor potential att omsätta dem

⁹⁷ Försvarsmakten, *Handbok marinens erfarenhetshandling*, Försvarsmakten, Stockholm 2011 s 61

⁹⁸ Ibid s 61

⁹⁹ Ibid s 61-62

¹⁰⁰ Ibid s 62

¹⁰¹ Ibid s 70

*till faktisk handling och därmed öka förutsättningarna för att förbättra och utveckla verksamheten utifrån den erfarenhetsbaserade kunskapen.*¹⁰²

Till dessa delar skulle en sådan grupp av personer bestå av specialistofficersutbildningen. Detta skall enligt handboken föregås av noggrann planering med avseende på målgrupp, vad som skall förmedlas samt hur detta förmedlas till gruppen. Vidare understryker handboken betydelsen av stor medvetenhet om organisationen och de aktiviteter som sker inom organisationen både avseende verksamhet och struktur. Den riktade delgivningen medför direkt kontroll över de led som ingår i delgivningsprocessen. Handboken belyser den riktade delgivningen som en resurskrävande process och vikten av att uppföljning utifrån behov från mottagaren genomförs.¹⁰³

Som en kanal för att delge fastställda erfarenheter föreslår handboken styrdokument. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* skall till marinens linjeorganisation bistå med förståeliga och applicerbara erfarenheter som kan fångas upp i verksamhetsuppdrag, utvecklingsplaner, reglementen, instruktioner, handböcker och läromedel. För detta skall riktlinjer finnas för respektive styrdokument och en tydlig planläggning bör finnas för hur de ska integreras i befintliga dokument. Bland dessa styrdokument framhåller handboken marinens utvecklingsplan som det viktigaste. Detta eftersom den utgör underlag till Försvarmaktens verksamhetsuppdrag som reglerar vilka uppgifter olika delar av organisationen har.¹⁰⁴

Som ett exempel på hur erfarenhetshantering använts för att förbättra utbildning lyfts signalmatrosernas utbildning i fotografering för taktiskt nyttjande. Fartygsförbanden rapporterade på flera ställen hur signalmatrosernas kunskaper i fotografering inte uppfyllde verksamhetens krav. Dessa erfarenhetsrapporter lyftes upp vid ett erfarenhetsmöte. Vid erfarenhetsmötet beslutades att Sjöstridsskolan skulle ansvara för att ta fram en utbildning i fotografering för taktiskt nyttjande för signalmatros.¹⁰⁵

Beroende på vilken del i marinens linjeorganisation som tilldelats ansvaret att delge erfarenheten så delges denne på olika sätt. Om det rör erfarenheter avseende exempelvis produktionsorganisationen det vill säga utbildning av förband kan ärendets ansvar tilldelas Sjöstridsskolan som vidtar åtgärder utifrån erfarenhetsmötets beslut. Om det istället skulle komma att röra taktik förändringar så kan detta ansvar falla på Marintaktiska staben. Detta styrs av linjeorganisationen efter föreskrivet ansvar och om ett ärende skulle stiga alltför mycket i kostnad åläggs ansvaret Försvarmaktens produktionsorganisation eller Marintaktiska staben.¹⁰⁶

I dag finns en erfarenhetsdatabas som är tillgänglig för enskilda medarbetare att ta del av och med hjälp av denna utveckla sig själv i sin befattning. Här bygger förmågan på att tillgodogöra sig av andras erfarenheter och dela med sig av egna på den enskilda individens engagemang. I detta avseende vore det positivt att instruera hur erfarenhetshantering fungerar för de studerande på specialistofficersutbildningen. Fler individer skulle behöva inkluderas i arbetet och utmaningen ligger i att tydliggöra hur rutiner kan förändras genom erfarenhetshantering. I detta arbete betonas vikten av en dialog med insatsorganisationen för att utveckla verksamheten med hjälp av erfarenhetshantering då uppdrag och uppgift styr utbildningen.¹⁰⁷

¹⁰² Försvarmakten, *Handbok marinens erfarenhetshantering*, Försvarmakten, Stockholm 2011 s 70

¹⁰³ Ibid s 71

¹⁰⁴ Ibid s 72

¹⁰⁵ Intervju Anders Wiberg SSS 2013-04-23 13:00

¹⁰⁶ Intervju med Thomas Ohlsson 2013-04-04 09.54

¹⁰⁷ Intervju Petra Guldstrand SSS 2013-04-05 09.03

Analys och Diskussion

Vad innebär *marinens systematiska erfarenhetshantering* för specialistofficersutbildningen?

I utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen, Försvarets strategiska styrdokument och *Doktrin marina operationer* har begreppet erfarenhetshantering inte återfunnits. Inget av de dokument som granskats i undersökningen har beskrivit hur *marinens systematiska erfarenhetshantering* skall nyttjas för att utveckla specifikt just specialistofficersutbildningen.

I Utbildningsenhetens arbetsordning beskrivs processen för att dra erfarenheter från utbildningsverksamhet. Dock berörs aldrig verksamhetens behov av kompetens som en faktor i utvecklingsarbetet. Målsättningen med utbildningen beskrivs i såväl de dokument som granskats som i intervjuerna bygga på verksamhetens krav på kompetens. Dokumenten som beskriver utvecklingsprocessen för specialistofficersutbildningen beskriver dock inte verksamhetens krav på kompetens som en delkomponent i utvecklingsarbetet. Det utvecklingsarbete som bedrivs i kursvärderingar och kursutvärderingar sker enbart med den befintliga utbildningen som grund och bygger inte på förändringar av de krav som påverkar verksamheten. Svårigheten att se utvecklingsmöjligheterna med *marinens systematiska erfarenhetshantering* kan i enlighet med Senges teori bero på bristande systemtänkande. Detta då utveckling och utbildning beskrivs som separata företeelser snarare än delkomponenter i ett system för att utveckla utbildningen.

Doktrin marina operationer och C Prods dokument för produktionsansvar diskuterar *lessons learned* begreppet och dess betydelse för verksamheten. C prods dokument för produktionsansvar lyfter också fram uppgiften att leda marinens erfarenhetshantering som delegerats till Sjöstridsskolan. Här beskrivs också Sjöstridsskolans ansvar för att institutionalisera erfarenheter i utbildningen i form av bland annat utbildning. Baserat på Senges teorier om systemtänkande skulle detta kunna beskrivas som den komponent som sammanflätar erfarenheternas betydelse för utvecklingen av specialistofficersutbildningen.

Handbok marinens erfarenhetshantering redogör för hur utbildning kan vara en av processerna för att delge erfarenheter som dragits ut i verksamheten. Den systematiserade erfarenhetshandlingen som beskrivs i *Handbok marinens erfarenhetshantering* beskriver länken som finns mellan dragna erfarenheter i verksamheten och hur dessa sedan skall omsättas för att svara mot verksamhetens behov. Ett medel för detta kan, som handboken påpekar utgöras av utbildning. Här återfinns ett ramverk och en tanke utefter vilken struktur som erfarenheter skulle kunna omsättas i att förändra specialistofficersutbildningen innehåll. Utbildning återges i handboken som en form av delgivning. Detta skulle kunna tolkas som att det tyder på ett systemtänkande mellan verksamhetens dragna erfarenheter och hur utveckling av utbildningen skall ske.

Vid beskrivandet av *marinens systematiska erfarenhetshantering* och hur denna skall bidra till utveckling av specialistofficersutbildningen återfinns en rad delkomponenter. Senges teorier beskriver systemtänkande som nyckeln till att foga samman delkomponenter till en utvecklande organisation. Från det att erfarenheter dras i verksamheten till att de omsätts i förändringar i utbildningen finns dokument och procedurer som likt delkomponenter påverkar systemet. Utvecklingen av utbildningen är beroende av de krav som verksamheten ställer. I en organisation som vävs samman av systemtänkande utgör erfarenheterna en komponent för att svara upp till de krav som verksamheten ställer.

Systemtänkandet enligt Senge innebär att se de olika komponenterna som fogas samman till helheten. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* skulle utefter denna ansats kunna ses som en

delkomponent i forandet av utvecklingen inom specialistofficersutbildningen. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* skall utifrån systemtänkandet inte behandlas som en isolerad företeelse utan som en delkomponent i ett sammanhängande system för att utveckla utbildning och på sikt verksamhet. I de kompletterande intervjuerna som genomförts beskrivs hur *marinens systematiska erfarenhetshantering* är den sammanvävande länken mellan verksamhetens behov av kompetens och utbildningen. I en av intervjuerna nämndes också behovet av en tydlig befattningsbeskrivning för att kunna beskriva verksamhetens krav på kompetens. Befattningsbeskrivningarna har en betydelse som delkomponent i systemet baserat på att de utgör den grund som medarbetarna drar erfarenheter ifrån.

I studerandet av *Doktrin marina operationer*, Försvarmaktens strategiska styrdokument och *Militärstrategisk doktrin* som utgör övergripande direktiv för marin militär verksamhet påtalas vikten att ta tillvara erfarenheter. Dokumenten beskriver *erfarenhetshantering* och *Lessons-learned* processer som naturliga delar i det marina utvecklingsarbetet med såväl taktik- som organisatorisk utveckling. Produktionsansvaret att institutionalisera erfarenheter som givits Sjöstridsskolan beskriver skolans roll att med hjälp av utbildningen omsätta erfarenheterna till utveckling av verksamheten. I linje med de pedagogiska ingångsvärden som beskrivs i utbildningsplanen för specialistofficersutbildningen skall utvecklingen bygga på beprövade erfarenheter. Detta beskriver hur arbetet att ta tillvara den inneboende kompetensen i organisationen i form av erfarenheter är betydelsefullt för specialistofficersutbildningen.

Marinens systematiska erfarenhetshantering har, sett ur Senges begreppsvärld, från ledningens sida redogjort för de visioner som finns i utvecklingsarbetet. Detta i och med att dragna erfarenheters roll kan härledas till verksamhetsstyrande dokument som t.ex. Försvarmaktens *Militärstrategiska doktrin*, *Doktrin marina operationer* och Försvarmaktens värdegrund. Därmed kan dessa styrningar skapa ett ramverk för medarbetarna att förhålla sig till. Senge påpekar vidare betydelsen av att visionerna är gemensamma för alla medarbetare vilket innebär att ledningen måste övertyga medarbetarna om betydelsen av att bidra med erfarenheter. Bland slutsatserna i Sjöströms undersökning från 2010 diskuterades bristen av en gemensam målsättning för hanterande av erfarenheter. Dessa slutsatser i samspel med Senges teorier rörande vikten av en gemensam målsättning kan bidra till att förklara svårigheterna med att skapa den gemensamma visionen. Den beprövade erfarenheten som skall utgöra grund för utbildningen dras ur medarbetarnas verksamhet vilket ställer krav på hela organisationen att förstå dess betydelse. Senges lyfter fram svårigheten med att skapa gemensamma visioner om dessa är dikterade från ledningen. Här vilar en svårighet hos organisationen då förutsättningarna för utvecklingen är dikterade genom styrdokumentet snarare än delade av medarbetarna.

Senge beskriver vidare hur gemensamma visioner samverkar med personligt mästerskap och styrdokumentet verkar inte i detta avseende till att stärka motivationen hos de enskilda medarbetarna. Detta medför krav på att kommunicera ut dragna erfarenheters nytta för organisationen och den enskilde. Erfarenheter som företeelse kan tolkas som en reflektion över verksamhetens krav och därmed återge vilka kompetenser som medarbetarna bör besitta för att svara upp till dessa krav. Senges teori om systemtänkande beskrivs som den sammanflätande disciplinen för att skapa en lärande organisation. Utifrån teorin om systemtänkande reglerar styrdokumentet enbart strukturen för processen och verkar inte specifikt för att sammanfläta erfarenhetshanteringens betydelse för organisationen. I detta avseende behandlar de aldrig medarbetarnas relation till dokumentet och om de är implementerade i verksamheten.

I de kompletterande intervjuerna understryks avsaknaden av tydliga befattningsbeskrivningar som en av anledningarna till svårigheten att förändra utbildningens innehåll. Verksamhetens behov skall ses som den styrande förutsättningen för utbildningens innehåll och dessa skall utgöra grunden för

befattningsbeskrivningarna för specialistofficerarna. Ute i verksamheten dras erfarenheter som leder till lärdomar som förändrar synen på verksamhetens behov. Detta leder till en förändring av de krav på kompetens som befattningsbeskrivningarna innehåller och därmed utbildningsmålen för specialistofficersutbildningen. Senge förklarar att svårigheten att skapa en överblick över systemet beror på att vi är en del av systemet. Detta skulle kunna tolkas vara en del av förklaringen till den bristande systematiken mellan befattningsbeskrivningarna och utbildningen. Glappet mellan den beskrivna systematiken i dokumenten och uppfattningen bland de som intervjuats i detta arbete skulle kunna beskriva detta. Den bidragande svårigheten till detta är att Försvarmakten själva ansvarar för utvecklingen som därmed inte utsätts för extern granskning avseende dess innehåll i detalj. Detta innebär att det finns begränsade möjligheter till extern bedömning. Dokumenten pekar på specialistofficersutbildningen och erfarenhetshandlingarna som två isolerade företeelser. Dessa två bör baseras på Senges teorier om systemtänkande ses som sammanflätade komponenter i ett system. Både intervjuerna och *Handbok marinens erfarenhetshandling* beskriver en process där erfarenheter kan delges genom utbildning. Bilden av erfarenheternas betydelse för utvecklingen av utbildning har ett systematiskt ramverk som kan ses som delar i en helhet för att skapa en lärande organisation.

Vilka förutsättningar finns i dagens specialistofficersutbildning för att bidra till implementering av erfarenhetshandling i verksamheten?

Utbildningsplanen beskriver betydelsen av ett kritiskt förhållningssätt och värderingsförmåga för att självständigt kunna utöva officersyrket. Utbildningen tar sitt avstamp i värdegrunden avseende utveckling som utifrån begreppet resultat väntas ta lärdom av konsekvenser och resultat. Det återfinns kontaktytor mellan *marinens systematiska erfarenhetshandling* och Försvarmaktens värdegrund. Detta då värdegrunden menar att det är betydelsefullt att ta lärdom av konsekvenser och resultat vilket är målsättningen med *Marinens systematiska erfarenhetshandling*. Försvarmaktens värdegrund som skall genomsyra all verksamhet i Försvarmakten och värdegrunden pekar på utvecklingsarbetets betydelse. Värdegrunden beskriver inte närmare hur lärdomar ska dras, men *marinens systematiska erfarenhetshandling* är ett instrument för att kunna omsätta erfarenheter till nya lärdomar. *Marinens systematiska erfarenhetshandling* i en värdegrundskontext ger instrument för att handgripligen förstå hur lärdomar dras av handlande.

De pedagogiska ingångsvärdena för utbildningen lägger individens eget kunskapsökande i fokus vilket lyfts fram som en av Senges discipliner; personligt mästerskap. Enligt Senge bygger organisationens lärandeprocesser på den enskildes motivation något som de pedagogiska ingångsvärdena framhåller som förutsättning för utbildningen. Här finns dock ingen förankring i erfarenhetshandlingens betydelse för den egna yrkesutvecklingen, vilket utifrån Senge visar på en brist i systemtänkandet. Här krävs utifrån Senges teori att den enskilde individen förstår hur dragna erfarenheter och andra utvecklingsfaktorer inverkar på den egna yrkesutövningen. Som en förlängning på detta utifrån systemtänkande är organisationen beroende av den enskilde individens förståelse för hur dennes motivation är en förutsättning för dennes yrkesutveckling.

I utbildningsplanen och i kursplanen för grundkurs militära professionen premieras kreativt och kritiskt tänkande som element i utbildningen. Kritiskt och kreativt tänkande kan utifrån Senge teori om personligt mästerskap vara ett försteg till att uppmuntra initiativ till att skapa förändring i organisationen. Här beskrivs också att utbildningen skall främja självständighet då individen ansvarar för den egna yrkesutvecklingen. Utifrån Senges teori om personligt mästerskap knyter detta an till hur organisationen främjas av individens personliga motivation till läroprocesser. Utbildningsplanen skapar genom att främja kritiskt och självständigt tänkande förutsättningar för individens växande i sin

yrkesroll. Senges teori om systemtänkande skulle i detta fall kunna belysa erfarenhetshandlingens roll för att påverka yrkesutövningen och på detta sätt även verka utvecklande för organisationen.

Handbok marinens erfarenhetshandling pekar på hur organisationen är beroende på att samtliga medarbetare bidrar till erfarenhetshandling genom att skriva erfarenhetsrapporter. Detta påtalades även under intervjuerna. Här belyses ett behov av att nå ut och öka motivationen till att bidra till organisationens utveckling. Med erfarenhetsrapporter som ett instrument ställer detta krav på medarbetarnas personliga mästerskap. Marinen som organisation är beroende av att de enskilda medarbetarna ser vikten av att utvecklas och hur *marinens systematiska erfarenhetshandling* är ett instrument för detta. Här finns ett behov att organisationen utvecklar förutsättningar för den enskilde medarbetaren att förstå den egna yrkesutvecklingens betydelse för organisationen. Försvarsmakten behöver få den enskilde medarbetaren att själv vilja utvecklas och se den systematiska erfarenhetshandling som ett verktyg för att lyckas med detta. Genom att inkludera utbildning i *marinens systematiska erfarenhetshandling* i specialistofficersutbildningen kan erfarenheter som instrument för egen yrkesutveckling kunna introduceras. Detta ligger i linje med utbildningens pedagogiska ingångsvärden och grundkurs militära professionens utbildningsmål. Det mål som i avses är i huvudsak det att skapa förutsättningar för den studerande att utvecklas i den egna yrkesrollen.

Slutsatser

Vad innebär *marinens systematiska erfarenhetshandling* för utvecklingen av specialistofficersutbildningen?

Handbok marinens erfarenhetshandling lyfter upp utbildning som ett alternativ till delgivning av erfarenheter. Här presenteras det systemtänkande rörande utveckling av utbildning där erfarenheter är en delkomponent i utvecklingsarbetet.

Dokumentet beskriver inte hur erfarenheter från verksamheten skall bidra till utvecklingen av specialistofficersutbildningen. Förhållandet mellan *marinens systematiska erfarenhetshandling* och utbildningens utveckling beskrivs som separata företeelser och inte som delkomponenter i ett system. Frelin et al. 2012 beskriver i sina slutsatser svårigheten att sprida erfarenheter när förbanden på insats löser av varandra. Rode et al. 2007 tar i sina slutsatser upp svårigheten att överbygga erfarenheter från internationell insatsverksamhet till övriga Försvarsmakten. Detta beskriver hur internationella insatser och nationell verksamhet liksom utbildning och erfarenheter beskrivs som isolerade företeelser. Svårigheten att få dessa verksamheter att ingå i samma system beror på att de betraktas som olika aktiviteter. Här återfinns en brist på systemtänkande baserat på utveckling av utbildningen som en del i att förbättra hela organisationen.

Intervjuerna beskriver *marinens systematiska erfarenhetshandlingens* roll för specialistofficersutbildningen baserat på en bild om hur det borde vara. Dessa har dock samtidigt pekat på att *marinens systematiska erfarenhetshandling* inte alltid används för utveckling i realiteten. Detta kan förklaras av en brist på systemtänkande där erfarenheter och utbildning ses som enskilda företeelser snarare än delkomponenter i ett system.

Flera av de styrande dokumenten pekar på betydelsen av att verksamheten är styrande för utbildningen. Dock saknas tankar om hur utveckling av specialistofficersutbildningen skall ske baserat på dragna erfarenheter. Detta kan förklaras med en avsaknad av systemtänkande i samspelet mellan verksamheten och utbildningen och hur dessa påverkar varandra.

Vilka förutsättningar finns i dagens specialistofficersutbildning för att bidra till implementering av erfarenhetshantering i verksamheten?

De styrande dokumenten som granskats i uppsatsen beskriver Försvarmaktens värdegrund som ett ramverk som skall genomsyra specialistofficersutbildningen. Mellan värdegrunden och marinens systematiska erfarenhetshantering finns kontaktytor. I huvudsak finns dessa mellan värdegrundens beskrivning av begreppen resultat och ansvar samt specialistofficersutbildningen målsättningen att utbilda reflekterande praktiker. Med värdegrunden och specialistutbildningens pedagogiska ingångsvärden utbildas den blivande medarbetaren i ett kritiskt förhållningssätt och reflekterande över resultatet. Denna grund är likvärdig med målsättningen och de bakomliggande förutsättningarna för marinens systematiska erfarenhetshantering.

I intervjuerna påtalades ett behov av att lära medarbetarna att arbeta med att rapportera och ta del av erfarenheter. Som beskrivits i forskningsläget har FOI:s rapport från 2007 konstaterat att mentalitet, ledarskap och motivation påverkar medarbetarnas förmåga att erfarenhetshantera. Genom att inkludera *marinens systematiska erfarenhetshantering* i utbildning av specialistofficerare kan dessa faktorer till del avhjälpas.

I *Handbok marinens erfarenhetshantering* och intervjuerna med företrädare för erfarenhetshantering i marinen uttrycks viljan att få större delar av organisationen att ta del av *marinens systematiska erfarenhetshantering*. *Marinens systematiska erfarenhetshantering* kan som en del av utvecklingsarbetet i den enskilde medarbetarens yrkesroll bidra till systemtänkande. Detta genom den enskildes förståelse för egen yrkesutvecklings betydelse för organisationen. Som belysts i forskningsläget drar Sjöström, 2007 slutsatsen att en problematik vilar i att den gemensamma målsättningen med erfarenhetshantering inte kommuniceras ut till medarbetarna. Sjöströms slutsatser bekräftar även i denna studie.

I kunskapsmålen för Grundkurs militära profession finns kontaktytor med *marinens systematiska erfarenhetshantering*. Dessa återfinns i huvudsak i syftet med erfarenhetshantering och utbildningsmålen att främja kritiskt tänkande. Dragna erfarenheter verkar tillsammans med det kritiska tänkande för att utveckla den enskilde individen i dennes yrkesroll och därmed organisationens kompetens.

Slutsatsdiskussion och förslag på vidare forskning

I den genomförda undersökningen har enbart de i huvudsak styrande dokumenten för *marinens systematiska erfarenhetshantering* granskats. För att tydligare kunna undersöka hur befattningsbeskrivningar påverkar innehållet i utbildningen krävs mer ingående undersökning i vad som definierar dessa. Eftersom att inget av det material som granskats beskrivit den exakta processen för hur utbildningsinnehållet i specialistofficersutbildningen förändras kan det systemtänkande som söks vara svårt att definiera. Det material som granskats har också hämtats i huvudsak som inte närmare beskriver den tanke om systematik som råder mellan de olika komponenterna. Tecken på denna systematik kan i detta undersökningsmaterial vara svåra att spåra.

För att ytterligare utveckla erfarenheters betydelse för att förbättra verksamheten skulle den mänskliga dimensionen kunna utredas närmare. Ett uppslag till vidare forskning skulle kunna vara att utreda hur personligt mästerskap inverkar på den energi som den enskilde individen mobiliserar för att sprida och ta del av erfarenheter.

För att närmare studera det glapp i kompetenskrav som råder mellan innehållet i utbildningen och verksamheten skulle en enkätundersökning kunna genomföras. Denna skulle kunna undersöka om de som arbetar som specialistofficerare idag upplever att innehållet i den utbildning de gick speglar de krav som verksamheten ställer.

Käll- och litteraturförteckning

Källor

Försvarmakten, *Doktrin marina operationer*, Värnamo, Fälth & Hässler, 2005

Försvarmakten, *Handbok marinens erfarenhetshantering*, Försvarmakten, Autotech
Teknikinformation i Stockholm AB M7739-352016, Stockholm 2011

Försvarmakten, *Kursplan grundkurs militära professionen*, SSS fastställd 2009-04-16

Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin*, FMLOG APSA Grafisk produktion, Stockholm: 2011

Försvarmakten, *Strategiskt Styrdokument*, HKV Bilaga 1 till HKV 09 100:68065, Försvarmakten
2012

Försvarmakten, *Uppdrag inom C prod Marin Produktionsansvar*, Verksamhetsuppdrag 2012

Försvarmakten, *Utbildningsenhetens Arbetsordning*, SSS, Fastställd av Chefen utbildningsenheten k
Carl David Philipson, Giltig från 2012-01-01

Försvarmakten, *Utbildningsplan avseende Specialistofficerutbildning*, SSS, 19 100:8692, 2012

Försvarmakten, *Verksamhetsorder SSS*, SSS 23 230.8079, 2012-01-31

Muntliga Källor

Guldstrand, Petra, Marin Erfarenhetshantering, Funktionsenheten Sjöstridsskolan, Försvarmakten
(2013-04-05) petra.guldstrand@mil.se

Hermansson, Stefan, Personalstaben Högkvarteret, Försvarmakten, (2013-04-26)
stefan.hermansson@mil.se

Ohlsson, Thomas, Marin Erfarenhetshantering, Funktionsenheten Sjöstridsskolan, Försvarmakten
(2013-04-04) thomas.o.ohlsson@mil.se

Wiberg, Anders, Stabssektionen, Utbildningsenheten, Sjöstridsskolan, Försvarmakten (2013-04-23)
anders.wiberg@mil.se

Litteratur

Frelin, Jan, Ödlund, Ann, *Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarmaktens
erfarenhetshantering*, FOI-R—3420—SE, 2012

Höstbeck, Lars, Thorslund, Oskar, *Lessons Learned i Marinen*, FOA-R--00-01647-201—SE, 2000

Johannesen, Asbjörn, Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö
2002.

Lindgren, Fredrik, Almén, Anders, Rindstål, Peter, *Lessons Learned vid internationella insatser*, FOA
-R--9800928-201--SE, 1998

Löfstedt, Robert, Rode, Karlis, *Erfarenhetshantering inom Försvarmakten – med internationella
insatser som fokus*, FOI-R--2181--SE, 2007

Nejdbring, Patrik, *Utbildning för att lära sig; att lära av sig själv - Utbildning som stöd vid implementering av systematisk erfarenhetshantering i Försvarmakten*, Självständigt arbete i Krigsvetenskap, Förvarshögskolan, 2010.

Senge, Peter M., *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, 8. tr., Nerenius & Santéus Förlag, Falun 1996 [1995]

Sjöström, Marcus, *Den lärande organisationen och Försvarmakten - En studie rörande teoretisk anknytning*, Självständigt arbete i Krigsvetenskap, Förvarshögskolan, 2010.

Webbsidor

http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista_sida_371_i_ordlistan_2013-05-08_K1_10:52

http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista_sida_186_i_ordlistan_2013-05-08_K1_10:52