



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
August Axelsson Viking		OP SA 18–21
Handledare		
		Antal ord: 11 993
Kristin Ljungkvist	Beteckning	Kurskod
	SA	1OP415
ATT LÄRA I FRED FÖR ATT VINNA I KRIG.		
ABSTRACT:		
<p>Organizational learning has the power to gift an organization with a competitive advantage. In our society the most competitive form of organization is probably the armed forces of every nation. This is because of the fact that if the armed forces isn't at top of its competitive advantage the chance of losing increases, and compared to a commercial organization, a military organization won't just lose money if it's not at its peak, it may lose lives and its nations independence. A report from the Swedish army have shown a deficiency in the army's learning when it comes to reporting experiences. This Essay looks deeper into the learning of the Swedish armed forces who have made a claim to be a learning organization. It does so by a text analysis on the army's fundamental manuals and doctrine's analyzing them with Visser's theory of military learning capacity. The results from the text analyses show that the fundamental manuals and doctrine's almost fully encourages the necessary factors to inhibit a positive learning cycle according to Visser's theory. The Biggest flaw according to the text analyses was that the documents didn't show enough evidence of a system to store and spread the experiences within the army.</p>		
Nyckelord:		
Organisatoriskt lärande, Max Visser, armé, styrande dokument		

Innehåll

1. INLEDNING.....	3
PROBLEMFÖRMULERING	3
FORSKNINGSÖVERSIKT	4
SAMMANFATTNING AV FORSKNINGSÖVERSIKT	11
SYFTE	12
FRÅGESTÄLLNING	12
AVGRÄNSNINGAR.....	12
DISPOSITION.....	12
2. TEORI.....	13
VISSERS DIMENSIONER.....	13
MOTIVERING TILL VALD TEORI	15
3. METOD.....	16
FORSKNINGSDESIGN.....	16
VAL AV FALL.....	16
VAL AV EMPIRI.....	16
METOD	17
FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	18
OPERATIONALISERING	18
4. ANALYS	21
SAMMANFATTNING AV TEXTANALYS	36
5. AVSLUTNING	37
RESULTATDISKUSSION/SAMMANFATTNING.....	37
ÅTERKOPPLING TILL PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	40
ÅTERKOPPLING TILL METOD OCH TEORI.....	40
RELEVANS FÖR YRKESUTÖVNINGEN.....	41
VIDARE FORSKNING.	41
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	42
ARTIKLAR	42
BÖCKER.....	43
FIGURER	43
FÖRSVARSMAKTEN PUBLIKATIONER OCH RAPPORTER.	43

1. Inledning

Organisatoriskt lärande som ämne har existerat sedan mitten av sextioalet då Cangolosi och Dill diskuterade det. Sedan dess har intresset för organisatoriskt lärande fortsatt att växa.¹ De Gus beskriver effekten av det organisatoriska lärandet som ett medel för att kunna inneha ett hållbart och konkurrenskraftigt övertag inom den bransch organisationen verkar.² Ett mer militärt perspektiv på vikten av lärandet ges av Martin Van Crevald som uttrycker att nyckeln till framgång i krig är att lära sig snabbare än sin fiende i syfte att kunna överlista denne.³ Ytterligare medhåll för vikten av lärandet i en militär kontext ges av Kristen A Harkness och Michael A Hunzeker. Harkness och Hunzeker uttrycker att lärandet är vitalt för att lyckas på slagfältet och att sannolikheten för vinst ökar samt antalet skadade minskar när den militära organisationen kan anpassa och lära sig.⁴

Problemformulering

Att vara organisatoriskt lärande är av stor vikt för en militär organisation. Detta dels för att kunna anpassa sig på ett adekvat sätt för att gå vinnande ur konflikter men även för att minimera risken för att förlora viktiga lärdomar som varit kostsamma sett till resurser, tid och liv. En rapport från armén har visat på brister när det kommer till det organisatoriska lärandet i det avseende att det inte inkommer rapporter i tillräcklig utsträckning.⁵ Detta kan leda till att organisationen inte lär sig i den utsträckning som är möjligt och om så är fallet så är det problematiskt. Författaren av uppsatsen har även efter fyra års arbete på brigadsambandskompaniet märkt brister avseende lärandet. Detta har bland annat handlat om brist på information angående hur rapporteringen av erfarenheter ska gå till. Även om brigadsambandskompaniet tillhör ett försvarsgemensamt regemente arbetar kompaniet i stor utsträckning mot armén. Detta tydliggörs av utkastet på Handbok brigadsambandskompani som uttrycker att boken bör läsas med arméns handböcker som stöd.⁶ Den sammantagna bilden leder till en misstanke om brister i arméns lärande och behovet att undersöka detta djupare. Detta för att armén inte ska gå miste om de positiva effekterna lärandet för med sig. All verksamheten i Försvarsmakten och därav även armén ska bedrivas i linje med olika styrande dokument såsom handböcker och

¹ Crossan, Lane och White, "An organizational learning framework", s. 522.

² Ibid.

³ Crevald, *Transformation of war*, s. 174.

⁴ Harkness och Hunzeker, "Military Maladaptation", s. 777.

⁵ Försvarsmakten markstridsskolan, "Rapport: Arméns erfarenhetshantering", s. 6.

⁶ Försvarsmakten, *Handbok Brigadsambandskompani remiss*, s. 6.

reglementen.⁷ Dessa styrande dokument avhandlar bindande bestämmelser för verksamheten såväl som riktlinjer och beskrivningar hur verksamheten ska fortlöpa.⁸ Då all verksamheten ska bedrivas i linje med dessa styrande dokument blir det av intresse att se huruvida de styrande dokumenten för armén uppmuntrar till ett organisatoriskt lärande.

Forskningsöversikt

I forskningsöversikten kommer det först redogöras för forskning om lärandet för organisationer i en civil kontext för att därefter rikta in sig på forskning om lärandet i en militär kontext. Detta för att ge läsaren en kortare inblick i det civila forskningsfältet om organisatoriskt lärande, där forskningen om lärandet i militär kontext till stor del härstammar från. Men även, med en större ambition, ge en inblick i forskningen för lärandet i militära organisationer.

Crossan m.fl. menar på att det organisatoriska lärandet handlar om nyskapande inom organisationen. Crossan m.fl. skriver, för att nyskapelse ska ske så krävs det dels att organisationen tar vara på kunskapen den redan besitter, samtidigt som organisationen utforskar områden för nya tillvägagångssätt.⁹ I sitt teoretiserande utvecklar Crossan m.fl. ett ramverk för det organisatoriska lärandet som innehåller fyra subprocesser som sker över tre olika nivåer. Nivåerna är individ, grupp och organisationsnivå. Subprocesserna är intuition (intuiting), tolkning (interpreting), integration (intergrating) och institutionalisering (institutionalizing). Subprocesserna sker på de olika nivåerna enligt följande, På individnivå sker intuition och tolkning. På gruppnivå sker tolkning och integration. På organisatorisk nivå sker integration och institutionalisering.¹⁰ Huvudprocesserna i det organisatoriska lärandet är feed-forward och feedback. Intuition är förmågan att se och känna igen mönster i verksamheten hos en individ. Crossan m.fl. skiljer mellan två typer av intuition, dessa är expert och entreprenörintuition. Expertintuition genererar exploatering (exploitation) som medför förbättringar utav redan fastställda rutiner medans entreprenörintuition genererar nya tillvägagångssätt.¹¹ Tolkning är den process som skapar bryggan mellan individnivå och gruppnivå. Tolkning är en process som syftar till förklarande, antingen via ord eller handling, dels för en själv men även för gruppen om det förbättrade tillvägagångssättet.¹² Integration är den process där en gemensam förståelse för den

⁷ Försvarmakten, *Handbok styrande dokument och handböcker*, s. 13.

⁸ Ibid.

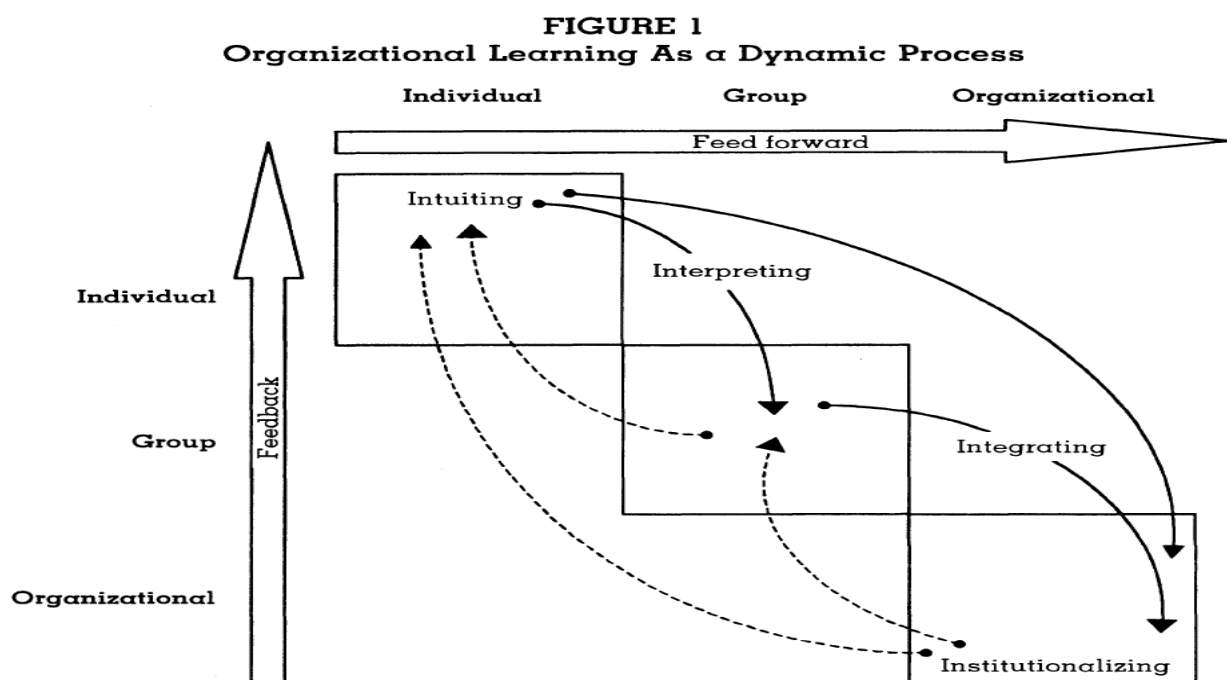
⁹ Crossan, Lane och White, "An organizational learning framework", s. 522.

¹⁰ Ibid, s.523–525

¹¹ Ibid, s. 526.

¹² Ibid, s. 525.

nya idén skapas och leder till ett gemensamt handlingsalternativ som hela gruppen anammar. Dialog och gemensam handling är avgörande för denna process.¹³ Institutionaliserings är den sista processen i lärandet enligt Crossan m.fl. Vid institutionalisering så inkorporeras det förbättrade tillvägagångssättet i organisationen. Institutionalisering är den process där lärandet som identifierats av individer och grupper omsätts till att förändra system, strukturer, procedurer och strategier inom organisationen. I institutionaliseringen påverkas individen med ny kunskap via ändringarna av procedurer och system. Detta lägger grund för nya idéer och banar väg för att den första processen återigen startar och processerna börjar om.¹⁴



Figur 1, Crossans 4:I modell

Något som kan ses som en kritik såväl som utbyggnad av Crossans m.fl. teori ges av Lawrence m.fl. som skriver att olika drivkrafter och politik är det som hjälper en insikt eller idé att ta sig genom processerna för lärandet. Närmare bestämt uttrycker Lawrence m.fl. att vissa

¹³ Crossan, Lane och White, "An organizational learning framework", s. 525.

¹⁴ Ibid, s. 532.

drivkrafter är särskilt sammanlänkade med de olika processerna som Crossan m.fl. utvecklat.¹⁵ För processen intuition så är drivkraften disciplin bäst då den anses bidra positivt till individens lärande.¹⁶ För tolkning är det drivkraften påverkan som fungerar bäst då denna process går ut på att påverka andra att följa det nya tillvägagångssättet.¹⁷ För processen integration är det drivkraften tvång som gynnar processen genom att begränsa möjligheterna för andra handlingsalternativ när det kommer till att genomföra verksamheten. För institutionalisering är det drivkraften kontroll(domination) som är bäst lämpad, detta för att få samtliga i organisationen att följa det nya tillvägagångssättet.¹⁸ Lawrence menar även på att samtliga av dessa drivkrafter förekommer i samtliga av processerna men att en viss process drar störst nytta av en drivkraft.¹⁹

Ytterligare en utbyggnad av Crossans m.fl. modell ges av Schilling och Kluge som skriver om hur det existerar hinder för idén att genomgå varje process som negativt påverkar lärandet för organisationen, dessa hinder benämns barriärer.²⁰ Schilling och Kluge gör en sammanställning inspirerad av flera andra teoretiker inom ämnet som även har forskat på barriärer för det organisatoriska lärandet.²¹ Schilling och Kluge delar in barriärerna i tre olika kategorier dessa är individrelaterade, organisation strukturella och arbetsmiljö relaterade barriär.²² Schilling och Kluge genomför en sammanställning av dessa tre olika sorters barriärer inom varje process för det organisatoriska lärande i syfte att skapa förståelse för vilka barriärer som existerar i respektive process.²³

¹⁵ Lawrence et al., "THE POLITICS OF ORGANIZATIONAL LEARNING", s. 180.

¹⁶ Ibid, s. 187.

¹⁷ Ibid, s. 184.

¹⁸ Ibid, s. 186–187.

¹⁹ Ibid, s. 184.

²⁰ Schilling och Kluge, "Barriers to Organizational Learning", s. 337.

²¹ Ibid, s. 338.

²² Ibid s. 344.

²³ Ibid s. 357.

Inom lärandet för militära organisationer har flera teoretiker och forskare lämnat varierande bidrag. Robert T Foley genomför studie på Storbritannien och Tysklands styrkor under första världskriget i syfte att påvisa styrkor och svagheter med informella och formella läroprocesser.²⁴ Tyskland ansågs nyttja mestadels ett formellt lärande där de använde system för hur erfarenheter och skapandet av nya idéer skulle ta sig hela vägen från soldat till högsta instans, för att sedan spridas ut inom organisationen.²⁵ Storbritannien ansågs istället nyttjat ett informellt lärande där kunskapen istället införskaffades med hjälp av sociala nätverk inom och utanför organisationen.²⁶ Det informella systemet till skillnad från det mer formella systemet visade sig sprida kunskapen i omvänd ordning det vill säga uppifrån och nedåt i organisationen.²⁷ Sammanfattningsvis kommer Foley fram till att den formella inläring som Tyskland nyttjade sig av var lämplig för att utveckla och anpassa redan existerande taktiker och handlingssätt.²⁸ Den informella inläringen gynnade istället mer radikala innovationer såsom att Storbritanniens militär utvecklade stridsvagnen och sitt egna logistiksystem för att endast nämna några.²⁹

Vidare om formell och informell inläring genomför Sergio Catignani en studie på brittiska trupper i Afghanistan. Detta i syfte att undersöka hur det formella och informella lärandet påverkar det organisatoriska lärandet.³⁰ Sergio menar att den formella inläringen kan leda till större organisatoriska förändringar samt förändrade tillvägagångssätt och kallar detta för högre lärande.³¹ Sergio uttrycker även att lägre lärande, som han likställer med adaptation, är en produkt av det informella lärandet. Sergio menar på att det informella lärandet syftar till mer lokala förändringar hjälper för stunden men att dessa inte ses som adekvata då risken för organisatorisk glömska kan uppstå. Organisatorisk glömska innebär att erfarenheterna som en gång inhämtas försvinner då de aldrig inkorporeras i organisationen. Detta medför att organisationen ej blir lärande.³² Sammanfattningsvis kommer Catignani fram till att briterernas formella inläringssystem hade brister såsom informationsöverflöd och ett svårnavigerat system

²⁴Foley, "Dumb donkeys or cunning foxes?", s. 297.

²⁵ Ibid, s.281.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid, s.282.

²⁸ Ibid, s.297.

²⁹ Ibid s. 297, 294-295.

³⁰ Catignani, "Coping with Knowledge", s. 30.

³¹ Ibid s. 37-38.

³² Ibid. s. 38-39.

för att finna de erfarenheter som söktes. Detta resulterade i att personal ur den brittiska styrkan började nyttja ett mer informellt lärande som ledde till organisatorisk glömska och att brittena behövde lära om tidigare erfarenheter.³³ Avslutningsvis menar Sergio att informellt lärande är viktigt för adaptation men inte tillräckligt för att kunna nå högre lärande tillika det organisatoriska lärandet och genom detta minska den organisatoriska glömskan.³⁴

Alla teoretiker ser det dock inte som nödvändigt att lära sig i den uträckningen att erfarenheter blir innovation, utan hävdar att det bör läggas större vikt på just adaptation.³⁵ Theo Farrell har utvecklat en teori för adaptation som prövats på brittenas operation i Helmand provinsen, Afghanistan. Farrell menar att teoretiker länge sett till innovation men sällan till adaptation. Detta trots att det enbart är adaptation som krävs för att vinna ett krig enligt Farrell.³⁶ Farrell definierar adaptation som förändringar i taktik och brukandet av existerande teknologi och innovation som en större förändring inom taktik och teknik som leder till revisioner av doktriner samt införskaffandet av ny materiel.³⁷ Farrell menar att adaptationen kan ske på två sätt. Det första genom exploatering (exploitation) vilket är när en militär anpassar sig genom att nyttja redan existerande taktiker och tekniker. Den andra varianten, utforskning (exploration), syftar istället till att frångå de förespråkade handlingsalternativen och uppfinna nya handlingsalternativ. När de nya handlingsalternativen resulterar i ändringar av doktriner och handböcker eller införskaffandet av ny teknologi övergår utforskandet till innovation.³⁸ Teorin utgår från att organisationer med vissa attribut lättare övergår från exploatering till utforskande vilket anses vara vitalt för att organisationen ska kunna vara konkurrenskraftig och anpassa sig till nya miljöer.³⁹ Dessa attribut är dåligt organisatoriskt minne, hög grad av decentraliserad ledning och en hög personalomsättning. Dessa antas vara en bördig grund för att utforskning ska ske.⁴⁰ Sammanfattningsvis kommer Farrell fram till att de brittiska styrkorna lyckades anpassa sig. Först genom exploatering av redan existerande taktiker för att senare in i missionen övergå till utforskning när styrkorna utvecklade ett nytt tillvägagångssätt.⁴¹

³³ Catignani, "Coping with Knowledge", s. 58.

³⁴ Ibid, s. 60.

³⁵ Farrell, "Improving in War", s. 567.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid, s. 569.

³⁸ Ibid, s. 570.

³⁹ Ibid, s. 571.

⁴⁰ Ibid, s. 572–573.

⁴¹ Ibid, s. 589–590.

Att adaption övergår till innovation är inte heller helt självklart. Även om adaption kan vara tillräckligt för att vinna ett krig är det av stor nytta ifall organisationen minns hur den anpassade sig tidigare för att utöka mängden tillvägagångssätt inför nästa strid och slippa lära om något som en gång fungerat.⁴² Detta är något som Tom Dyson skriver om i sin artikel ”The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned” där Dyson utvecklar en idealtyp för det militära lärandet.⁴³ Dyson använder sig av teorier för organisatoriskt lärande för att finna vilka faktorer som kan gynna erfarenhetshanterings processen och det formella lärandet.⁴⁴ Dyson menar att det finns gott om forskning som påvisar det positiva förhållande mellan organisatoriskt lärande och militär effektivitet. Men att denna forskning inte fullt ut nyttjat all forskning som finns att tillgå inom det organisatoriska lärandet och därav inte sett alla processer och aktiviteter som bidrar till effektivt lärande.⁴⁵ Dyson kommer fram till att infrastrukturen är viktig men att detta inte får skymma behovet av en organisationskultur som främjar uppfinningsrikedom och kreativitet.⁴⁶ Förmågan att glömma tidigare sanningar är även viktigt, i syfte att ständigt kunna ifrågasätta hur verksamheten fortlöper. Systemets struktur där erfarenheterna ska behandlas antas också vara avgörande.⁴⁷ För att erfarenheterna ska behandlas på ett korrekt sätt förslås det att erfarenheterna granskas av en grupp för att få en adekvat bedömning avseende relevans och innebörd. Denna grupp bör bestå av civil och militär personal samt akademiker för att uppnå bästa effekt.⁴⁸

Mer om helheten i det organisatoriska lärandet i militär kontext skriver Raphael D Marcus om i sin artikel ”Learning ‘Under Fire’: Israel’s improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare”. Artikeln beskriver hur israeliska styrkor lyckades lära och anpassa sig till de hot som den palestinska gruppen Hamas utsatte dem för under 2014.⁴⁹ Studien använder sig av Hoffmans teori. Teorin menar att förmågan för en militär styrka att lära sig påverkas av organisationens kultur, ledarstilar, en lärande mekanism, samt ett system för att sprida den kunskap som inkommer under konfliktens gång.⁵⁰ Med kultur menas att organisationen ska ha en

⁴² Dyson, “The military as a learning organization”, s. 109.

⁴³ Ibid, s. 108.

⁴⁴ Ibid, s. 108.

⁴⁵ Ibid, s. 111.

⁴⁶ Ibid, s. 115.

⁴⁷ Ibid, s. 120.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Marcus, “Learning ‘Under Fire’” s. 344.

⁵⁰ Ibid, s. 349.

öppen kultur som tillåter misstag och premierar nya idéer och tillvägagångssätt samt håller lärandet högt.⁵¹ Ledarstilar som möjliggör detta lärande beskrivs som decentraliserade och tillåter ledare på lägre nivå att finna egna lösningar så länge syftet med uppgiften uppnås. Den lärande mekanismen kan kopplas till nyttjandet av experimentella styrkor som prövar nya idéer, något mer vanligt är att en militär organisations specialförband är denna experimentella styrka. Slutligen behövs ett system som tar all kunskap hela vägen upp i organisationen för att sedan sprida ut den till behövande enheter inom organisationen.⁵² Avslutningsvis visar artikeln på att de israeliska styrkorna hade alla dessa faktorer och därför kunde hantera överraskning som Hamas utsatte dem för.⁵³

Forskning och studier rörande det organisatoriska lärande för den svenska Försvarsmakten är begränsad, det som återfinnes som kan relateras till det organisatoriska lärandet är i huvudsak två artiklar skrivna av Ulrica Pettersson. Pettersson genomför i en av sina artiklar en fallstudie på den svenska försvarsmakten i syfte undersöka varför implementeringen av erfarenhetshanteringssystem (knowledge management system) har misslyckats. Studien använder sig av en teori för misslyckad implementering av erfarenhetshanteringssystem.⁵⁴ Knowledge management är ett närliggande begrepp till organisatoriskt lärande, skillnaden ligger i huvudsakligen i att organisatoriskt lärande fokuserar på att göra tanke till handling medan knowledge management fokuserar på själva kunskapen i sig.⁵⁵ Pettersson kommer fram till att tre av fyra försök att implementera erfarenhetshanteringssystem misslyckades. Detta berodde på flera olika faktorer, som att informationen i systemet ej ansågs som relevant för användarna, att användare inte vågade rapportera in misslyckanden och att högre nivåer inte fullt ut tog ansvar för implementering av systemen. Pettersson framhäver även vikten av att dokumentera dessa försök i syfte att se vad som gått fel och kunna utvecklas till nästa gång.⁵⁶

Vidare genomför Pettersson en studie om hur kvaliteten på rapporter angående erfarenheter skiljer sig i avseende om dem producerats av en grupp eller en individ.⁵⁷ Det Pettersson kommer fram till är att en grupp producerar bättre rapporter i avseendet relevans och förklaringar

⁵¹ Marcus, "Learning 'Under Fire'", s. 349-350.

⁵² Ibid, s. 351-352.

⁵³ Ibid, s. 364.

⁵⁴ Pettersson, "Success and Failure Factors for KM", s. 1735.

⁵⁵ Crossan, Lane och white, "An organizational learning framework", s. 524.

⁵⁶ Pettersson, "Success and Failure Factors for KM" s. 1742.

⁵⁷ Pettersson, "Experience-based knowledge from the Swedish Armed Forces", s. 70.

av vad som skett. Avslutningsvis menar Pettersson att även om grupprapporterna är snäppet bättre än de rapporter som producerats av individer så är det inte värt det extra arbetet som krävs för att genomföra grupprapporterna.⁵⁸

Sammanfattning av forskningsöversikt.

Det militära lärandet kan ske formellt och informellt, ett av de mer informella sätten är adaptation. Adaptation kan hjälpa en militär att anpassa sig till pågående konflikt antingen genom exploatering eller utforskning. Exploatering är att den militära organisationen anpassar och förfinar redan existerande tillvägagångssätt för att öka sin framgång. Utforskande är när den militära organisationen istället frångår rutiner och procedurer för att uppfinna helt nya tillvägagångssätt. Adaptation har även refererats som lägre nivå av lärande. Adaptationen hjälper militära förband att lära för stunden och vinna den tillfälliga striden men det krävs ett formellt lärande för att inte riskera att de nya metoderna försvinner efter genomförd operation. Det formella lärandet vilket ofta kopplas till innovation utgörs av att organisationen med hjälp av olika system omsätter det som lärdes genom adaptationen till att bli nya handböcker och förändringar i doktriner och reglementen. Den formella processen har även benämnts som högre lärande. På detta sätt får hela organisationen ta del av vad som ledde till framgång och utbildningar och procedurer kan förändras i syfte att utbilda på det nya. Detta så nästkommande som ställs inför liknande utmaningar inte behöver uppfinna hjulet på nytt. Det militära lärandet går även att koppla med det Crossan m.fl. skriver om de olika processerna. En koppling är att det formella och högre lärandet som genererar innovation kopplas till samtliga fyra processer medans det lägre lärandet som ofta räknas till informellt lärande och adaptation kopplas till de tre första processerna av lärandet i Crossan m.fl. teori. Detta då organisationen aldrig får tag i kunskapen vid det lägre lärandet.

Ständigt återkommande i litteraturen rörande det militära organisatoriska lärandet är vikten av ett tillåtande klimat där individer vågar lyfta brister i rutiner för att förbättras och en decentraliserad ledning som möjliggör för chefer på lägre nivå att fatta egna beslut. Även vikten av ett fungerande system som sprider och förvarar de vunna erfarenheterna. Detta är även något som framgår av Schilling och Kluge angående barriärerna, där frånvaron av bland annat erfarenhetshanteringsystem kan ses som hinder för lärandet. Erfarenhetshanteringsystem har även försökts implementeras i svenska försvarsmakten men med liten framgång.

⁵⁸ Pettersson, " Experience-based knowledge from the Swedish Armed Forces ", s. 74.

Forskningsöversikten visar även på att de studierna som genomförts har varit på aktörer som redan befinner sig i en konflikt och hur deras förutsättningar för lärande har varit. Forskningsluckan som identifierats är att dessa teorier om det organisatoriska lärandet bland militära organisationer ej applicerats på en militär organisation som inte är i en aktiv konflikt. Genom att undersöka om den svenska armén är organisatoriskt lärande ämnar denna studie att bidra med kunskap om hur en mindre nation vars militär är i fred, förhåller sig till det militära organisatoriska lärandet.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att utröna huruvida den svenska armén, via sina styrande dokument, kan ses som organisatoriskt lärande utifrån Vissers teori. Samt se ifall det finns brister kopplat till att vara organisatoriskt lärande. Ifall brister finns ämnar författaren också att lyfta dessa för att möjliggöra förändringar som kan bidra positivt till lärandet för att öka arméns förmåga till väpnad strid. Denna studie bidrar även till mer kunskap om hur det organisatoriska lärandet fortlöper för en mindre nations militära styrkor som befinner sig i en långvarig fred. Detta är intressant då de fall som förekommit vid nyttjandet och skapandet av dessa teorier har avhandlat hur väl militära organisationer lär under ett pågående krig. Detta kan öka förståelsen för hur en militär organisation i fredstid anammar de principer som finns om organisatoriskt lärande i krig och på så sätt öka den generella förståelsen för hur militära organisationer lär sig. Uppsatsens syfte motiveras även av att det finns få studier för huruvida den svenska armén är organisatoriskt lärande men även att Försvarsmakten, som armén är en del av själva göra anspråk på att vara just en lärande organisation.⁵⁹

Frågeställning

I vilken utsträckning uppmuntrar arméns styrande dokument samt doktriner de faktorer som krävs för att inneha ett organisatoriskt lärande utifrån Vissers teori?

Avgränsningar

Uppsatsen avgränsar sig till att endast undersöka arméns lärande och inte övriga stridskrafter. Litterära avgränsningar avseende vilka styrdokument som behandlas har gjorts. Dessa framkommer och motiveras i valet av empiri.

Disposition

I första kapitlet har det genomförts en inledning till uppsatsen med tillhörande problemformulering. Därefter har författaren redogjort för forskningsläget inom det organisatoriska lärandet

⁵⁹ Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 74.

både i civil kontext men även i en militär kontext som slutligen mynnat ut i ett syfte och frågeställning och avslutats med avgränsningar samt disposition. I det andra kapitlet så redogörs det för den valda teorin för uppsatsen och motivering för valet. I det tredje kapitlet redogörs det för forskningsdesign samt den metod som uppsatsen avser nyttja, utöver detta redogörs det även för källkritik och forskningsetiska överväganden för att avsluta med operationaliseringen av teorin. I det fjärde kapitlet sker analysen med hjälp av analysverktyget från operationaliseringen. I det femte och avslutande kapitlet så besvaras forskningsfrågan och det ges förslag på vidare forskning.

2. Teori

Vissers dimensioner.

Max Visser skriver att intresset för lärandet hos organisationer har vuxit men att det även bildats två olika inriktningar inom ämnet, dessa är organisatoriskt lärande samt lärande organisationer.⁶⁰ För att lyckas skapa en brygga mellan dessa två koncept har ett nytt tagits fram som heter organisatorisk lärandekapacitet, denna teori lutar dock fortfarande mer åt lärande organisationer kontra organisatoriskt lärande. Visser menar att denna lära har applicerats på vinstdrivande organisationer och tillika icke vinstdrivande organisationer, det vill säga statliga organisationer. Då dessa organisationer jobbar inom olika miljöer men forskare har använt samma teoretiska mätinstrument har slutsatserna varit att statliga organisationer är mindre kapabla till att lära sig jämfört med de vinstdrivande organisationerna. Visser menar däremot att för icke vinstdrivande företag bör en teori om organisatorisk lärande kapacitet med tyngdpunkten på det organisatoriska lärande vara bättre lämpad och utvecklar därför en teori om fyra dimensioner.⁶¹ Visser avgränsar organisatoriskt lärande till att vara upptäckten och korrigeringen av fel. Fel definieras som en avvikelse mellan det förväntade resultatet och det faktiska resultatet.⁶² Organisationen förmåga att upptäcka och korrigera avvikelser, det vill säga lära sig antas bero på de fyra dimensionerna. Dessa är fyra är grad av bemyndigande, grad av tolerans för misstag, grad av kunskapsöverföring och grad av lämplig personalhantering och utveckling.

⁶⁰ Visser, "Organizational learning capability and battlefield performance", s. 574.

⁶¹ Ibid, s. 575.

⁶² Ibid, s. 575.

Den första dimensionen, grad av bemyndigande, består i sig av flera dimensioner, dessa är delaktighet i beslutsfattande, ledarskapets engagemang och bemyndigande till anställda, delaktighet i ledarskapet samt operationell variation. Dessa utgår från till vilken grad ansvaret för beslutsfattande är decentraliserad inom organisationen. Subdimensioner till dessa är i vilken grad lägre chefer och anställda har möjlighet att själva fatta beslut, problemlösningsförmåga och initiativtagande av anställda. I vilken utsträckning chefer är öppna för nya idéer och lösningar från anställda. Samt i vilken utsträckning chefer har en möjliggörande och motiverande inställning till nya idéer. Motsatsen till detta är en kontrollerande och tvingande miljö. Antagandet blir att ju fler beslut som kan fattas på lägre nivå desto fler avvikelser från det tänkta resultat kan ske och på så vis kan fler erfarenheter skapas.⁶³

Den andra dimensionen som är grad av tolerans för misstag består av dimensionerna öppenhet, experimenterande, risktagning, efterfrågan, dialog, ifrågasättande, och utvärderande. Det som menas med dessa är huruvida organisationens klimat ser på misstag och felsteg. Subdimensionerna är i vilken grad misstag erkänns och rapporteras, huruvida organisationen ser de misstag som framhålls som ett tillfälle att lära sig och införskaffa ny kunskap eller som ett tillfälle att bestraffa. I vilken utsträckning anställda och chefer litar på varandra. I vilken utsträckning förekommande metoder och tillvägagångssätt utvärderas. Antagandet är att en organisations öppenhet för misstag ökar chansen att misstagen upptäcks och därmed kan rättas till.⁶⁴

Den tredje dimension som är grad av kunskapsöverföring och består av dimensionerna grad av erfarenhetsspridning samt integrering av erfarenheter och system för överföring och lagring av erfarenheterna. Denna dimension representerar i vilken grad erfarenheter vunna ur tidigare misstag omhändertas, förvaras och sprids inom organisationen. Subdimensioner till den tredje dimensionen är i vilken grad organisationen upprätthåller erfarenhetshanteringssystem, förvaringen av dessa erfarenheter, interna utbildningar, samt formella och informella nätverk inom organisationen för att sprida och förvara erfarenheterna. Antagandet är att ju mer en organisation omhändertar sina erfarenheter och omsätter dessa till kunskap, desto större är chansen att organisationen lär sig.⁶⁵

⁶³ Visser, "Organizational learning capability and battlefield performance", s. 575–576.

⁶⁴ Ibid, s. 576–577.

⁶⁵ Ibid, s. 577.

Den fjärde dimensionen, grad av lämplig personalhantering och utveckling utgörs av utvecklingsfokus, personalomsorgsfokus, kontinuerlig utbildning, samarbete, lagarbete och grupperns problemlösningsförmåga. Subdimensioner utgörs av i vilken grad organisationen förespråkar utbildning och praktisk träning för sina anställda, i vilken grad organisationen jobbar med att utveckla gruppens lagarbete och till vilken grad organisationen utmanar och stödjer sina anställda. Antagandet är desto bättre utvalda, utbildade, tränade och motiverade organisationens medlemmar är desto mer ansvar för beslutsfattande kan de åta sig. Detta för oss tillbaka till den första dimensionen och cirkeln är komplett.⁶⁶

Dessa fyra dimensionerna antas bilda en konfiguration som i samverkan med varandra påverkar förmågan till ökad organisatorisk lärande kapacitet. Detta innebär att om dimensionerna påverkas på ett positivt sätt bidrar det till en positiv lärandecykel men om dimensionerna påverkas negativt leder det till en defensiv lärandecykel. Detta resulterar även i att påverkan av en dimension påverkar övriga dimensioner.⁶⁷

Motivering till vald teori

Vissers teori valdes eftersom den anses vara skapt just för hur militära organisationer lär sig och har inte fokuset på en vinstdrivande organisation vilket många andra teorier har. Detta gör att den lämpar sig väl mot forskningsfrågan. Dimensioner i hans teori för lärandet bygger även på flera andra teoretikers insikter och teorier vilket gör att Vissers teori kan ses som en mer all täckande teori. Dock har Vissers teori inte prövats mot en militär organisation som är i fred vilket gör att det skulle kunna bli missvisande. Däremot uttrycker Visser att teorin specifikt riktar sig mot militära organisationer och generellt mot icke vinstdrivande eller statliga organisationer.⁶⁸ En militär styrka i fred kan dels ses som en militär organisation men även en icke vinstdrivande organisation vilket gör att teorin oavsett passar forskningsfrågan och underlättar besvarandet av denna.

⁶⁶ Visser, "Organizational learning capability and battlefield performance", s. 577.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid, s.575.

3. Metod

Forskningsdesign

Denna studie kommer vara en teorikonsumerande fallstudie av beskrivande karaktär, detta för att i en teorikonsumerande studie är det fallet som står i centrum, och fallet ska analyseras med hjälp av teorier.⁶⁹ I denna uppsats är fallet svenska arméns lärande sett från dess styrande dokument. För att analysera arméns lärande nyttjas Visser's teori om det organisatoriska lärandet. Detta medför även att studien inte har generaliserande ambitioner och därav en låg extern validitet.⁷⁰

Val av fall

Valet av fall är svenska armén, då samtlig litteratur som behandlas i textanalysen är armégemensam. Valet att titta på armén motiveras av de brister som uppmärksammats i försvarsmaktens rapport om erfarenhetshantering.⁷¹ Bristen på erfarenhetsrapporter i armén kan antas leda till att armén inte lär sig, varför det även är av intresse att studera möjliga förklaringar till detta. Som tidigare nämnts så har uppsatsen ingen generaliserande ambition, däremot kan det utifrån den identifierade luckan i forskningen rörande lärandet hos mindre militära organisationer i långvarig fred, antas att uppsatsen bidra med kunskap inom detta område.⁷² Detta möjliggörs av att studera den svenska armén som ses som en militär organisation i långvarig fred. Även om svenska armén deltagit på internationella insatser anses den svenska armén befunnit sig i en långvarig fred.

Val av empiri

Den valda empirin för analysen är Försvarsmaktens doktriner, arméns handböcker, samt arméns taktiska reglemente. Valet av doktrinerna motiveras av att vår militärstrategiska doktrin ska ses som en kompass som med hjälp av gott omdöme ska vägleda försvarsmaktens personal.⁷³ Valet av doktrin för gemensamma operationer motiveras av att det ska vara ett inrikande och utbildande dokument som beskriver genomförande och planering av taktisk och operativ verksamhet.⁷⁴ Även om doktrinerna är försvarsgemensamma så är dem lika applicerbara på armén, som någon annan försvarsgren.

⁶⁹ Esaiasson et al, *Metodpraktikan*, s. 42.

⁷⁰ *Ibid*, s. 59.

⁷¹ Försvarsmakten markstridsskolan, "Rapport: Arméns erfarenhetshantering", s. 6.

⁷² George och Bennet, *Case Studies*, s. 7.

⁷³ Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 9.

⁷⁴ Försvarsmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 6.

Handböckerna för analysen består av Handbok Markstrid pluton, kompani, bataljon, ledning och erfarenhetshandtering. Dessa valdes eftersom forskningsfrågan och syftet med uppsatsen rör lärandet i den svenska armén och dessa böcker anses spegla organisationen uppbyggnad vilket möjliggör att faktorerna för lärande kan ses till i arméns olika nivåer. Handböckerna innehåller råd, riktlinjer, processer och rekommendationer som bör följas. Det blir därav intressant att analysera dessa då arméns verksamhet bör speglas av dem.⁷⁵

Att ta med Reglemente Armé taktik motiveras av att detta dokument ska utgöra grunden för markstridskrafternas strid och organisationsutveckling men även utgöra grunden för utbildningen av arméns förband.⁷⁶ Även om dessa dokument inte täcker samtliga av arméns styrande dokument kan de ses som en väsentlig del av dem, och om inte indikatorerna för ett organisatoriskt lärande återfinnes i dessa kan det ses som en brist i sig.

Metod

Kvalitativ textanalys kommer att genomföras med hjälp av ett analysverktyg som tas fram under operationaliseringen. Detta med syftet att se huruvida arméns styrande dokument uppmuntrar till de faktorer som krävs för att uppnå ett organisatoriskt lärande.

Anledningen till att kvalitativ textanalys valdes är för att metoden ses som lämplig för att se i vilken utsträckning arméns styrande dokument uppmuntrar de faktorer om organisatoriskt lärande som krävs i sina styrande dokument. Den kvalitativa textanalysen kan också ses som lämplig för att den syftar till en noga genomgång av texter, samt att se helheten av texterna.⁷⁷ En alternativ metod hade varit en kvantitativ textanalys, denna metod mäter i hur hög frekvens eller hur stort utrymme ett fenomen har i en text. Detta hade inte besvarat frågeställningen för denna uppsats på ett optimalt sätt, däremot hade ett större antal styrande dokument kunnat behandlas.⁷⁸

En potentiell svaghet i den kvalitativa textanalysen är dess utgångspunkt i tolkningar av texten. Detta kan leda till subjektivitet och att forskarens egna intressen och tidigare erfarenheter färgar innehållet och på så sätt skada intersubjektiviteten. Med intersubjektivitet menas att all

⁷⁵ Försvarsmakten, *Handbok styrande dokument och handböcker*, s. 12.

⁷⁶ Försvarsmakten, *Reglemente Armé Taktik*, s. 11.

⁷⁷ Esaiasson et al, *Metodpraktikan*, s. 211.

⁷⁸ *Ibid*, s. 198.

forskning ska vara oberoende av vem som skrivit den.⁷⁹ För att motverka subjektiva tolkningar av texten kommer författaren att citera de passager ur texterna som tydligast anses påvisa indikatorn, utöver dessa passager kommer det refereras till andra passager av texterna som även påvisar stöd alternativt hinder för indikatorn. Däremot kommer inte samtliga passager ur samtliga böcker refereras till då detta anses överflödigt i analysen. Detta för att på ett transparent sätt genomföra analysen. Transparensen bidrar även till en ökad reliabilitet i uppsatsen.⁸⁰

Då syftet med uppsatsen inte är att beskriva eller redogöra för ett historiskt förlopp, utan att beskriva och undersöka budskap i nutida försvarsmaktsdokument så blir de källkritiska kriterierna tendens och oberoende inte relevanta. Däremot blir kriterierna äkthet och samtidighet viktiga. För att ta hänsyn till dessa kontrolleras de handböcker och doktriner som behandlas är de senaste utgivna dokumenten samt att de inte är förfälskningar.⁸¹ Detta görs genom att hämta dokumenten från Försvarsmaktens hemsida samt Försvarsmaktens interna nätverk.

Forskningsetiska överväganden.

I textanalysen anses inga forskningsetiska riktlinjer äventyras avseende direkt skada på människor då mänskliga studieobjekt eller persondata inte nyttjas. Däremot återfinns andra aspekter av forskningsetiska dilemman givet uppsatsens syfte att undersöka hur en militär organisation kan effektivisera sig genom ett förbättrat lärande. Givet den militära kontexten handlar detta i praktiken om verksamhet som kan komma att påverka andra negativt, exempelvis genom krig.⁸² Krig är ett fenomen som ständigt uppkommer och ett stöd för fortsatt forskning inom området trots den etiska problematiken, är att effektiviseringen av kriget kan bidra till kortare krig, ett minskat antal krigsoffer och kortare perioder av påfrestningar från kriget.

Operationalisering

Operationaliseringen syftar till att ge teorin en eller flera operationella indikatorer.⁸³ I detta fallet gäller det att finna indikatorer som påvisar förekomsten av en positiv lärandecykel som leder till organisatoriskt lärande utifrån Vissers teori. Operationalisering är av största vikt då den skapar analysverktyget för uppsatsen och kommer att påverka uppsatsen validitet. Det vill

⁷⁹ Esaiasson et al., *Metodpraktikan*, s. 25–26.

⁸⁰ Johanesson et al., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 220–221.

⁸¹ Esaiasson et al., *Metodpraktikan*, s. 291–295.

⁸² Johanesson et al., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s. 74.

⁸³ Esaiasson et al., *Metodpraktikan*, s. 56.

säga att vi mäter det vi påstår oss att mäta.⁸⁴ Det finns flera sätt att genomföra operationaliseringen för att nå en god begreppsvaliditet, denna uppsats har för avsikt att använda sig av strategin resonemangsvaliditet. Inom resonemangsvaliditeten återfinns fler strategier varav en är att nyttja operationaliseringen av tidigare mer kunniga och erkända forskare för att på så sätt nå en god begreppsvaliditet.⁸⁵ Då Visser genomför en operationalisering i artikeln där hans teori skapas så kommer denna att användas. Vissers operationalisering framkom ej tydligt i hans första artikel men däremot går det att utläsa ur hans andra artikel hur subdimensionerna i själva verket var operationaliseringen av deldimensionerna och därigenom operationaliseringen av teorin.⁸⁶

⁸⁴ Esaiasson et al., *Metodpraktikan*, s. 57.

⁸⁵ *Ibid*, s. 61.

⁸⁶ Visser, "Teaching giants to learn", s. 160–161.

Sammanställning av operationalisering

Dimension	Indikator för en positiv lärandecykel
1. Grad av bemyndigande	1.1- Uppmuntrande till ett självständigt beslutfattande inom organisationen. 1.2- Uppmuntrande till personal med hög problemlösningsförmåga och initiativtagande inom organisationen. 1.3- Uppmuntrande till öppenhet och motiverande attityd gentemot nya idéer och initiativtagande.
2. Grad av tolerans för misstag	2.1- Uppmuntrandet av en öppenhet gentemot fel. 2.2- Uppmuntrandet till synen på fel och misstag som ett tillfälle för inläring. 2.3- Uppmuntrandet av tillit mellan chefer och underställda. 2.4- Uppmuntrandet av utvärderingar på befintliga tillvägagångssätt.
3. Grad av kunskapsomvandling	3.1- Uppmuntrande till nyttjande av ett erfarenhetshanteringsystem som samlar in, förvarar och sprider erfarenheterna. 3.2- Uppmuntrandet av vidareutbildningar baserade på erfarenhetshantering inom organisationen. 3.3- Uppmuntrandet av formella såväl som informella nätverk.
4. Grad av lämplig personalhantering och utveckling	4.1- Uppmuntrandet av utbildning och övning för personalen. 4.2- Uppmuntrandet av att organisationen ska jobba för lagarbete och sammanhållning för de anställda. 4.3- Uppmuntrandet av ett utmanade arbete för de anställda samt stöd vid genomförandet av arbetet.

I analysen kommer frågorna bedömas på en tre-skalgig nivå. De tre olika skalorna är omhändertats inte, omhändertats delvis och omhändertats helt av texten.

Omhändertats inte innebär att den valda indikatorn inte alls går att finna någon information om alternativt att analysen visar på ett fenomen som bidrar till en negativ lärandecykel. *Omhändertats delvis* innebär att analysen omhändertar indikatorn men inte i den utsträckning som

skulle vara möjligt eller endast vagt omhändertar indikatorn. Exempel på detta är om en indikator endast framkommer vid en passage i en av texterna. Omhändertas delvis kommer även att ges till de indikatorer som det råder motsägande svar från analysen, det vill säga att indikatorn i en del av analysen uppmuntras men i en annan del av analysen kommer information som motsäger detta. *Omhändertas helt* innebär att analysen anses helt omhändertad indikatorn på ett tillfredställande sätt av minst två texter som visar på en positiv lärandecykel.

4. Analys

I detta kapitlet behandlas respektive indikator som tagits fram i operationaliseringen för att slutligen mynna ut i en sammanställning.

1.1-Uppmuntrande till ett självständigt beslutsfattande inom organisationen.

Det självständiga beslutsfattandet lyfts fram i nästan samtliga texter men benämns i hög grad som decentraliserad beslutsfattning.⁸⁷ Det självständiga beslutsfattandet kan även påvisas i ett antal passager där det inte uttryckligen skrivs men den andemening som byggs upp av texten tyder på ett självständigt beslutsfattande. Ett exempel på sådant textutdrag följer nedan från Militärstrategisk doktrin:

*” Uppdragstaktik är Försvarsmaktens ledningsfilosofi, innebärande att underställda ska ges klara och tydliga uppdrag, medan metoder och förfaringssätt överlämnas till utföraren med långtgående mandat. ”*⁸⁸

Som texten ovan tydligt förmedlar går försvarsmaktens ledningsfilosofi ut på att underställda ska få tydliga uppdrag men hur dem ska lösa dessa, det vill säga metoder och förfaringssätt skall den underställda själv besluta om med ett långtgående mandat. Ett mer ordagrant bevis

⁸⁷ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 12, 24. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 22, 25. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 17. Försvarsmakten, *Handbok Armé Ledning*, s.13, 33. Försvarsmakten, *Reglemente Armé Taktik*, s. 20, 42, 46, 104, 107. Försvarsmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 29, 31, 32. Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 68, 72.

⁸⁸ Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 47.

för uppmuntrande av den decentraliserade beslutsfattning ges av Handbok Armé Ledning som skriver följande:

”Beslutsfattande kan – med hjälp av decentraliserad ledning – ske snabbare genom alla nivåer...Decentraliserad beslutsfattning möjliggör också att verksamheten kan fortsätta mot uppsatta mål även om sambandet slås ut eller att chefer stupar.”⁸⁹

Men det finns även passager som uppmuntrar det självständigt beslutsfattande ordagrant, ett sådant ges av Doktrin gemensamma Operationer:

”Uppdragstaktiken som ledningsfilosofi förutsätter att chefer på alla nivåer har förmåga att självständigt bedöma situationer och fatta beslut”⁹⁰

Det finns även textpassager som visat på motsatta förhållandet. Utöver uppdragsstyrning, vilket är den ledningsform som är direkt kopplad uppdragstaktik existerar även detaljstyrning.⁹¹ Denna ledningsform lämnar inte utrymme för underställda chefer fatta egna beslut då dem vid detaljstyrning kan få exakta styrningar hur de ska nyttja sina resurser och lösa den tilldelade uppgiften.⁹² Med detta argument skulle denna indikator kunna ses som delvis omhändertagen av texten. Detta då det kan ses som tudelat huruvida ett självständigt beslutsfattande är möjligt. Däremot framgår det att den basala ledningsformen är uppdragsstyrning och inte detaljstyrning.⁹³ Med dessa passager och argument anses indikator 1.1 helt omhändertas av texterna.

⁸⁹ Försvarsmakten, Handbok Armé – Ledning, s. 13.

⁹⁰ Försvarsmakten, Doktrin Gemensamma Operationer, s. 32.

⁹¹ Försvarsmakten, Reglemente Armé Taktik, s. 107. Försvarsmakten, Handbok Armé Ledning, s. 19.

⁹² Försvarsmakten, Reglemente Armé Taktik, s. 108.

⁹³ Ibid, s. 107.

1.2-Uppmuntrande till personal med hög problemlösningsförmåga och initiativtagande inom organisationen.

Även i denna fråga så visar passager ur nästan samtliga texter på behovet av initiativtagande personal och initiativ överlag är ett fenomen som brukas flitigt i texterna.⁹⁴ Ett par exempel av detta följer nedan:

”Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer och soldater/sjömän med initiativkraft, beslutsamhet och.....”⁹⁵

samt

”Var och en oavsett grad och ställning, måste vara medveten om betydelsen av initiativ... Beredskapen att agera och ta initiativ är centralt i vår doktrin”⁹⁶

Som textutdragen ovan säger så bygger uppdragstaktiken på välutbildade chefer och soldater med initiativkraft. Handbok Armé Ledning uttrycker att samtliga i organisationen måste vara medvetna om den centrala roll initiativ spelar, detta uttrycks även i Reglemente Armé Taktik.⁹⁷ Med detta som grund anses det att texten uppmuntra till en initiativtagande personal. Vidare om problemlösningsförmåga skrivs:

”Krigets krav kräver också en proaktiv attityd, från lägsta till högsta nivå. En sådan attityd vilar på insikten att vissa problem inte löser sig självt”⁹⁸

samt

”Taktik handlar till stor del om positiv problemlösning, att tänka kreativt genom att se lösningar som dessutom måste vara tillräckligt unika så att motståndaren kan besegras.”⁹⁹

⁹⁴ Försvarmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 22, 38. Försvarmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 22, 23, 59, 108. Försvarmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 11, 26. Försvarmakten, *Handbok Armé Ledning*, s. 10, 12, 33. Försvarmakten, *Reglemente Armé Taktik*, s. 14, 22. Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 5, 67. Försvarmakten *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 32, 56.

⁹⁵ Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 67.

⁹⁶ Försvarmakten, ”*Handbok Armé – Ledning*”, s. 10.

⁹⁷ Försvarmakten, ”*Reglemente Armé Taktik*”, s. 14, 106.

⁹⁸ Försvarmakten, ”*Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*”, s. 45.

⁹⁹ Försvarmakten, ”*Reglemente Armé Taktik*”, s. 11.

Texterna ovan visar på att insikten om att problem inte löser sig själva ska kännetecknas från högsta till lägsta nivå. Detta visar på ett uppmuntrande av problemlösningsförmåga från lägsta till högsta nivå. Utöver detta beskriver Reglemente Armé Taktik hur taktiken handlar om en positiv problemlösning som skapar unika lösningar för att beseгра motståndaren. Dessa passager anses uppmuntra till problemlösningsförmåga hos personalen. Detta innebär att indikator 1.2 anses helt omhändertags av texten.

1.3-Uppmuntrande till öppenhet och motiverande attityd gentemot nya idéer och initiativtagande.

Då initiativtagande redan omhändertagits i tidigare punkter kommer fokus för denna indikator vara på en öppenhet mot nya idéer. Militärstrategisk doktrin skriver:

”Att uppnå våra mål bygger på hela organisationens engagemang, vilja och drivkraft att tillsammans lösa förelagda uppdrag och finna lösningar – vår personal och stridsvilja är därför det militära försvarets viktigaste resurs.”¹⁰⁰

Även Doktrin för gemensamma operationer framför följande:

”Konceptuell och doktrinär flexibilitet bygger på att vi skapar en atmosfär som uppmuntrar kritiskt tänkande, där Försvarmaktens personal på alla ledningsnivåer lägger fram idéer som utmanar gällande doktrin och taktik.”¹⁰¹

Även Reglemente Armé Taktik som skriver:

”Förmågan att ta fram unika lösningar där vi agerar mot motståndarens luckor och svagheter ska präglа vårt taktiska tänkande.”¹⁰²

¹⁰⁰ Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 9.

¹⁰¹ Försvarmakten, *Doktrin Gemensamma operationer*, s. 117.

¹⁰² Försvarmakten, *Armé Reglemente Taktik*, s. 46.

Som textutdraget ur Militärstrategisk doktrin uttrycker sig så ska organisationen för att uppnå sina mål, finna lösningar. Dessa lösningar kan tolkas som nya idéer för att nå de målen organisationen har. Doktrinen för gemensamma operationer påtalar även vikten av idéer från personalen på alla ledningsnivåer för att uppnå en konceptuell och doktrinär flexibilitet.

Slutligen Reglemente Armé Taktik som menar på att unika lösningar ska präglade vårt taktiska tänkande. Med detta som grund anses indikator 1.3 helt omhändertags av texten.

2.1-Uppmuntrandet av en öppenhet gentemot fel.

Flera av böckerna lyfter hur fel och misstag ska behandlas i organisationen. Nedan följer två exempel dels Militärstrategisk doktrin som skriver:

”Försvarsmakten ska vara en lärande organisation med en kultur där vår personal delar erfarenheter och diskuterar framgångar och misstag som en naturlig del av vardagen syftande till att stärka individen och vår verksamhet att genomföra väpnad strid.”¹⁰³

Och dels inledningen till Handbok erfarenhetshantering som skriver:

”Kritik behöver kunna framföras och tas emot på ett konstruktivt sätt; vi ska våga prata om våra misstag och sprida våra framgångar.”¹⁰⁴

Båda dessa textutdrag visar på vikten att personal ska våga prata om sina misstag vilket ses som en öppenhet gentemot fel. Men även Handbok Arme Ledning och Handbok Markstrid Bataljon lyfter vikten av en öppenhet gentemot misstag:

”Vi måste acceptera att misstag kommer att ske och att dessa kommer att leda till friktioner.”¹⁰⁵

¹⁰³ Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 74.

¹⁰⁴ Försvarsmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, s. 4.

¹⁰⁵ Försvarsmakten, *Handbok Armé Ledning*, s. 13. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 17.

Ett relativt vagt argument som kan uppfattas som en öppenhet gentemot fel ges även av Handbok Markstrid Pluton och Kompani och lyder:

*”Obeslutsamhet och bristande handlingskraft får oftast allvarligare följder än misstag i val av tillvägagångssätt.”*¹⁰⁶

Samtliga av dessa passager visar på insikten av att misstag är en naturlig del av verksamheten. Detta ses som ett uppmuntrande till öppenhet gentemot misstag. Det sista textutdraget kan uppfattas som att man hellre ska begå misstag än att i rädsla inte ta något beslut alls vilket också skulle kunna ses som en öppenhet mot misstag. Med detta som grund anses indikator 2.1 omhändertags helt av texten.

2.2-Uppmuntrande till synen på fel och misstag som ett tillfälle för inläring.

Doktrinen för gemensamma operationer lyfter fram hur Sveriges militära förmåga måste kunna agera reaktivt och ställer därför ett krav på hög flexibilitet. Doktrinen beskriver det som en kamp om lärandet.¹⁰⁷ För att uppnå flexibiliteten med hjälp av snabbt lärande krävs tre huvudelement varav ett är:

*”En kultur som uppmuntrar lärande av misstag”*¹⁰⁸

Vidare skriver Handbok erfarenhetshantering om hur en framgångsfaktor för erfarenhetshantering är just lärandet av sina misstag.

*”Framgångsrik erfarenhetshantering är beroende av en tillåtande, lärande och stödjande organisationskultur där medarbetarna är villiga att lära av varandra, lära av sina misstag, diskutera och reflektera över upplevelser och erfarenheter samt föreslå och välkomna förbättringar och förändringar.”*¹⁰⁹

¹⁰⁶ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 23. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 25.

¹⁰⁷ Försvarsmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 116–117.

¹⁰⁸ *Ibid*, s. 117.

¹⁰⁹ Försvarsmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, s. 27.

Utöver dessa passager går det även att tolka den första textpassagen ur indikator 2.1 där det framkommer att Försvarmakten ska stärka både individer och sin verksamhet genom att öppet tala om framgångar såväl som misstag. Med dessa textpassager anses fråga 2.2 omhändertas helt av texten.

2.3-Uppmuntrande till tillit mellan chefer och underställda.

Flertalet passager i texterna har lyft vikten av tillit och förtroende mellan anställda och chefer.¹¹⁰ Två exempel på detta är dels Militärstrategisk doktrin som skriver att uppdragstaktiken bygger på bland annat:

”Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer... god etik, och stort engagemang med bred ömsesidig tillit i vår organisation.”¹¹¹

Medhåll för detta finnas även i Handbok Armé Ledning som anser att en del av grunden för väpnad strid med uppdragstaktik kräver att:

”Det finns ett förtroende mellan chefer på olika nivåer och personalen.”¹¹²

Då förtroende och tillit kan ses som synonymer så anses det med dessa textpassager som grund att fråga 2.3 omhändertas helt av texten.

¹¹⁰ Försvarmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 24. Försvarmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 22. Försvarmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 17. Försvarmakten, *Reglemente Armé Taktik*, s. 63, 103. Försvarmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 31.

¹¹¹ Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 67.

¹¹² Försvarmakten, *Handbok Armé – Ledning*, s. 12.

2.4-Uppmuntrande av utvärderingar på befintliga tillvägagångssätt.

I samtliga handböcker för markstrid samt Handbok Armé Ledning framkommer det två typer av utvärdering, omedelbar utvärdering och helhetsinriktad utvärdering.¹¹³ Om den omedelbara uppdragsutvärderingen skrivs följande:

”Omedelbar uppdragsutvärdering sker direkt efter varje uppdrag och i regel på lägsta organisatoriska nivå (gruppen). Den syftar till att fånga upp omedelbara åtgärder och behov i gruppen och plutonen innan man avslutar uppdraget för vila”¹¹⁴

Och för helhetsinriktad uppdragsutvärdering skrivs:

”Fokus för den helhetsinriktade utvärderingen är uppgiften, hur vi planerade att göra och hur det blev, hur vi upplevde händelsen och vilka lärdomar vi tar med oss”¹¹⁵

Även om textutdraget ovan inte bokstavligen uttrycker att de befintliga tillvägagångssätten utvärderas så syftar utvärderingen till omedelbara åtgärder. Dessa åtgärder skulle kunna vara en förändring eller anpassning av taktiken vilket medger att utvärderingen av befintliga tillvägagångssätt förespråkas av handböckerna. Även för den helhetsinriktade utvärderingen är syftet jämföra hur det som planerades de facto hände och vilka lärdomar som dras, detta kan även ses som en utvärdering av befintliga metoder och tillvägagångssätt. Detta uttrycks även av handboken under rubriken erfarenhetsrapportering att vid behov ska taktiken anpassas utifrån de erfarenheter som drogs när uppgiften löses.¹¹⁶

Militärstrategisk doktrin skriver även angående lärandet som går att koppla till utvärdering:

”Chefer ska ta initiativ baserat på en helhetsförståelse för att åstadkomma bästa möjliga resultat. Kritiskt tänkande representerar förmågan att självständigt kunna analysera, värdera,

¹¹³ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 31–32. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 38–39. Försvarsmakten, *Handbok Armé Ledning*, s. 28.

¹¹⁴ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 31.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid, s. 32.

reflektera, dra slutsatser och ta egna initiativ...Lärande kan med detta som utgångspunkter upplevas som friktionsskapande då det ifrågasätter den gängse förståelsen.”¹¹⁷

Som textutdragen ovan nämner är det av vikt att chefer bidrar med kritiskt tänkande och att dem självständigt kan analysera, värdera och reflektera för att kunna bidra till ett lärande som ifrågasätter den gängse förståelsen. Detta tolkar jag som att utvärdera de befintliga tillvägagångssätten. Avslutningsvis skriver Reglemente Armé Taktik följande:

”För att lära och utveckla ska ständig utvärdering genomföras. Utvärderingen syftar till att förstå vad som har uppnåtts och vilka medel och metoder som är mest verksamma för att nå målet. Härmed förbättras förutsättningarna för att uppnå målet eller att nästa insats genomförs på ett bättre sätt.”¹¹⁸

Med dessa passager och resonemang anses indikator 2.4 helt omhändertas av texten.

3.1-Uppmuntrande till nyttjandet av ett erfarenhetshanteringssystem som samlar in, förvara och sprider erfarenheter.

Kopplat till ett erfarenhetshanteringssystem skriver Handbok erfarenhetshantering följande:

”Försvarmakten har inget övergripande, gemensamt informationshanteringssystem som är utvecklat specifikt för att omhänderta dokumenterade erfarenheter. Dock finns särskilda erfarenhetsdatabaser hos mark- och sjöstridsskolan. Databaserna används för lagring, hantering och sökning av inrapporterade erfarenheter, främst i form av erfarenhetsrapporter.”¹¹⁹

Texten ovan visar att det inte finns ett gemensamt system för Försvarmakten när det kommer till dokumenterade erfarenheter. Texten hänvisar dock till att sådana ska finnas på markstridsskolan för arméns räkning. Som tidigare nämnts i texten kan erfarenheterna införskaffas vid

¹¹⁷ Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 72–73.

¹¹⁸ Försvarmakten, *Reglemente Armé Taktik*, s. 104.

¹¹⁹ Försvarmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, s. 26.

omedelbar och helhetsinriktad uppdrags utvärdering i nära samband till beskrivandet av utvärderingar i handböckerna nämns även erfarenhetsrapportering på följande sätt i Handbok Markstrid Pluton:

”Plutonchefen ansvarar för att viktiga erfarenheter samlas in och rapporteras till chefen”¹²⁰

Vidare skriver Handbok Markstrid Kompani följande:

”Kompanichefen ansvarar för att viktiga erfarenheter samlas in och rapporteras enligt därför fastställda rutiner till högre chef. Vunna erfarenheter ska även användas till att förbättra det egna förbandet”¹²¹

Vidare hänvisar Handbok Markstrid Bataljon till Handbok Armé Ledning för metoder för planering och ledning.¹²² I Handbok Armé Ledning återfinnes inget angående erfarenhetskhanteringen, däremot längst bak i Handbok Markstrid Bataljon återfinnes följande passage under rubriken uppföljning:

”Efter verksamhetens genomförande ska vunna erfarenheter dokumenteras och efter hand implementeras i förbandet. Efter urskiljning delges andra förband dessa erfarenheter.”¹²³

Detta påvisar hur erfarenheterna tar sig från pluton hela vägen till bataljon för att där spridas dels till andra förband men även implementeras i det egna förbandet. Detta skulle kunna ses som ett system, däremot så nämns inte kopplingen för hur erfarenheterna ska förvaras utan endast spridning och insamling av dessa. Med dessa passager och argument som grund anses punkten 3.1 delvis omhändertast av texten.

¹²⁰ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 32.

¹²¹ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 39.

¹²² Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 16.

¹²³ *Ibid*, s. 178.

3.2-Uppmuntrande av vidareutbildningar baserade på erfarenhetshantering inom organisationen.

Flera av passagera i texterna har visat på utbildningar som grundar sig i erfarenheter. Två exempel som tydligt pekar på detta är ur handbok erfarenhetshantering som skriver:

”Erfarenhetshandlingen skapar möjligheter för en bättre och säkrare verksamhet genom att utveckla och förbättra såväl utbildning, träning, övning, materiel, metoder och reglementen, ”¹²⁴

samt

”Det kan också handla om att chefens ansvar är att implementeringen sker där det behövs, i uppträdande, utbildning, order, reglementen, osv. ”¹²⁵

Utöver detta skriver Handbok Markstrid Kompani följande:

”Erfarenheter från andra enheter inom bataljonen eller från sidoförband ska spridas och implementeras i kompaniet genom kontinuerlig träning ”¹²⁶

Ur Handbok Markstrid Bataljon framgår det att erfarenheterna skall implementeras i det egna förbandet vilket skulle kunna ses som att utbilda på de erfarenheter som framkommit. Doktrinerna påvisar även uppmuntrandet av utbildning från erfarenheter. Ett exempel från Militärstrategisk doktrin är följande:

”Lärande bygger på förmågan att systematiskt analysera resultaten och lära av våra egna och andras erfarenheter. ”¹²⁷

Med detta som grund anses indikator 3.2 helt omhändertas av texten.

¹²⁴ Försvarsmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, s. 7.

¹²⁵ *Ibid*, s. 54.

¹²⁶ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani*, s. 38.

¹²⁷ Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 72.

3.3-Uppmuntrandet av formella såväl som informella nätverk.

Då informella nätverken handlar om att via sociala nätverk sprida och finna kunskap samt erfarenheter har sådana varit svåra att identifiera av texterna. Då uppdragsutvärdering är en ordersatt verksamhet så räknas det inte till det informella i denna uppsats. Handbok erfarenhets-
hantering skriver däremot följande:

”Både strukturerade former för erfarenhetshantering och informell kunskapsöverföring är viktiga för att organisationen ska utvecklas kontinuerligt.”¹²⁸

Som textutdraget ovan visar förespråkas dels det strukturerade former (formell) samt informell kunskapsöverföring. Då de formella nätverken tydligt omhändertas i texterna enligt indikator 3.1 anses det formella nätverken helt omhändertas av texterna. De informella nätverken återfinnes dock endast i utdraget ovan och anses därför endast vagt uppmuntras av texten. Med detta som grund anses indikator 3.3 delvis omhändertas av texten.

4.1-Uppmuntrande av utbildning och övning för personalen.

I flertalet passager av texterna så beskrivs det hur Försvarmakten eftersträvar och förutsätter välutbildad personal och vikten av träning och övning för soldater och anställda.¹²⁹ Två exempel följer nedan:

”Kontinuerlig repetitionsutbildning och träning är grunden för att kunna upprätthålla ett gott stridsvärde. När tillfälle ges ska breddutbildning inom plutonen och grupperna ske så att förmågan inom grupperna ökar”¹³⁰

¹²⁸ Försvarmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, s. 16.

¹²⁹ Försvarmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 22, 24, 32, 37. Försvarmakten *Handbok Markstrid Kompani*, s. 22, 23, 145. Försvarmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 17, 154. Försvarmakten *Reglemente Armé Taktik*, s. 54, 105. Försvarmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s. 31. Försvarmakten *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 67.

¹³⁰ Försvarmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 32.

Utöver detta så är uppdragstaktiken grunden för ledningen i försvarsmakten och därav armén. Uppdragstaktiken grundar sig på bland annat:

”All personal har en hög utbildningsnivå, förståelse och viss erfarenhet.”¹³¹

Förespråkandet av övning för personalen framgår vid ett flertal ytterligare passager ett exempel från Militärstrategisk doktrin angående totalförsvaret vilket armén är en del av lyder:

”Övning, träning och utbildning är det centrala medlet för att skapa krigsduglighet och göra vår strategiska ordning tålig.”¹³²

Med dessa passager och argument som grund anses indikator 4.1 helt omhändertas av texten.

4.2-Uppmuntrande av att organisationen ska jobba för samarbete och sammanhållning för de anställda.

De delar som avhandlar samarbete och lagarbete är relativt få kopplat till den egna organisationen armén. Exempel på passager som funnits är följande:

”Chefer utövar ledarskapet så att det bidrar till en anda av samarbete, utrymme för initiativ och handlingskraft”¹³³

samt

”Ett väl fungerande samarbete mellan den taktiske chefen, kompanichefen, och den tekniske chefen, eldledningsgruppchefen, är en förutsättning för att planeringen ska bli bra.”¹³⁴

Något att ta i beaktande är att som tidigare nämnts lyfter texterna vikten av vältränad och övad personal. Då försvarsmaktens konstellationer består av grupper, plutoner, kompanier, bataljoner så kan vältränad och övad personal ses som ett förespråkande av samarbete. Detta

¹³¹ Försvarsmakten, ”Handbok Armé Ledning”, s. 13. Försvarsmakten, ”Reglemente Armé Taktik”, s. 107.

¹³² Försvarsmakten, ”Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016”, s. 47.

¹³³ Försvarsmakten, ”Handbok Armé – Ledning”, s. 10.

¹³⁴ Försvarsmakten, ”Handbok Markstrid Bataljon”, s. 160.

lyfts under ordet samträning i Handbok Markstrid Pluton.¹³⁵ Ett tillägg om samarbetet är att texterna i hög omfattningar skriver om detta men sällan kopplat till den egna organisationen utan där fokuset är på internationella samarbeten och samarbeten med civila aktörer. Däremot när det kommer till sammanhållning så skrivs bland annat följande:

*”En av de viktigaste uppgifterna för en chef är att skapa sammanhållning och förtroende inom ett förband”*¹³⁶

samt

*”För att människan ska kunna fungera trots rädsla och extrema påfrestningar är ett gott ledarskap och en väl fungerande gruppsammanhållning en avgörande faktor”*¹³⁷

Utöver dessa passager skrivs det om en god anda i flertalet av böckerna. En tolkning av just denna goda anda är att det syftar till sammanhållningen.¹³⁸ Med dessa passager och argument som grund anses texten helt omhändertata indikator 4.2.

4.3-Uppmuntrandet av ett utmanande arbete för de anställda samt vid genomförandet av arbetet.

Ett utmanande arbete i sig förespråkas inte, däremot framkommer det att arbetet som genomförs i sig är utmanande och komplext.¹³⁹ En tydlig koppling till att yrket är utmanande för personalen ges av Militärstrategisk doktrin som skriver:

*”Fara, ansträngning, ovisshet och friktioner utmärker i varierad grad miljön för militär handling och beslutsfattning. Det ställer mycket stora krav på Försvarens personal att kunna uthärda och lösa sina uppgifter även under mycket påfrestande omständigheter, en aspekt som måste beaktas vid utbildning och träning.”*¹⁴⁰

¹³⁵ Försvarens personal, ”Handbok Markstrid Pluton”, s. 24.

¹³⁶ Försvarens personal, ”Handbok Armé – Ledning”, s. 10.

¹³⁷ Försvarens personal, ”Reglemente Armé Taktik”, s.13

¹³⁸ Försvarens personal, Handbok Markstrid Pluton, s. 38.

¹³⁹ Försvarens personal, Handbok Markstrid Pluton, s. 6. Försvarens personal, Handbok Markstrid Kompani s. 6.

¹⁴⁰ Försvarens personal, ”Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016”, s. 24.

Som texten ovan beskriver måste personalen kunna lösa uppgifter vid utmanande omständigheter och att detta ska tas i beaktning vid utbildning och träning. Detta tolkas som ett förspråkande av ett utmanande arbete. Vidare uppmuntras stöd vid genomförande av arbetet av nästan samtliga dokument.¹⁴¹ En tydlig passage från Handbok Arme Ledning lyder:

”Chefer måste stödja och hjälpa sina underställda när så krävs.”¹⁴²

Detta visar tydligt på att stöd skall ges till underställda av sina chefer. Med detta som grund anses texten helt omhändertata indikator 4.3

¹⁴¹ Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Pluton*, s. 24. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Kompani* s. 24. Försvarsmakten, *Handbok Markstrid Bataljon*, s. 19. Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, s. 71. Försvarsmakten, *Doktrin Gemensamma Operationer*, s.116.

¹⁴² Försvarsmakten, ”*Handbok Armé Ledning*”, s.10.

Sammanfattning av textanalys

Indikator	Omhändertas	Omhändertas delvis	Omhändertas inte
1.1 uppmuntrande till ett självständigt beslutfattande inom organisationen	x		
1.2-uppmuntrandet till personal med hög problemlösningsförmåga och initiativtagande inom organisationen.	x		
1.3-Uppmuntrande till öppenhet och motiverande attityd gentemot nya idéer och initiativtagande.	x		
2.1-Uppmuntrandet till en öppenhet gentemot fel.	x		
2.2-Uppmuntrandet av synen på fel och misstag som ett tillfälle för inläring.	x		
2.3-Uppmuntrandet av tillit mellan chefer och underställda.	x		
2.4-Uppmuntrandet av utvärderingar på befintliga tillvägagångssätt	x		
3.1-Uppmuntrandet till nyttjandet av ett erfarenhets-hanteringssystem som samlar in, förvarar och sprider erfarenheterna.		x	
3.2-Uppmuntrandet av vidareutbildningar baserade på erfarenhetshantering inom organisationen	x		
3.3-Uppmuntrandet av formella såväl som informella nätverk		x	
4.1-Uppmuntrandet av utbildning och övning för personalen	x		
4.2-Uppmuntrandet av att organisationen ska jobba för lagarbete och sammanhållning för de anställda.	x		
4.3-Uppmuntrandet av ett utmanade arbete för de anställda samt stöd vid genomförandet av arbetet.	x		

5. Avslutning

Resultatdiskussion/sammanfattning

Grad av bemyndigande.

Analysen visade på att armén uppmuntrar till ett självständigt beslutfattande inom samtliga nivåer av organisationen, det som dock talade emot det självständiga beslutsfattande och kunde ses som hämmande för initiativtagandet och uppmuntran till nya lösningssätt var detaljstyrning. Detaljstyrningar sågs däremot inte som den ledningsstil som var önskvärd men det påtalades att detaljstyrning under vissa omständigheter behöver nyttjas. Sammanfattningsvis påvisade texterna ett uppmuntrande förhållningssätt till samtliga av de indikatorerna som leder till en positiv lärandecykel inom dimensionen. Särskilt hög omfattning av texterna visade på vikten av initiativ och initiativtagande. Denna dimension är även något som påtalats av både Hoffman och Farrell som visar relevansen av det självständiga beslutsfattandet har framträtt både i teorier om adaption men även för det organisatoriska lärandet.¹⁴³ Schilling och Kluge har även nämnt frånvaro av självständigt beslutsfattande som en barriär till lärandet.¹⁴⁴

Grad av tolerans för misstag.

Ett uppmuntrande av en öppenhet gentemot misstag framkom tydligt av analysen och även att misstagen skulle nyttjas i syfte att lära sig med dessa som grund. Tilliten och förtroende mellan chefer och underställda behandlas också vid flertalet av passager som visade på vikten av just en god tillit samt förtroende mellan chefer och dess underställda. Texterna lyfte även vid flertalet passager vikten av utvärdering för att kunna anpassa medel och metoder från högsta till lägsta nivå. Utvärderingarna fungerande även som en process för att identifiera erfarenheter. Samtliga indikatorer för en positiv lärandecykel uppmuntrades av texten i dimensionen grad av tolerans för misstag. Dimensionen går att i hög utsträckning koppla mot den tidigare forskningen med avseende till bland annat Dyson men även Hoffman som åberopar vikten av en ledningskultur som främjar vikten av synen på misstag.¹⁴⁵ Pettersson påvisar även vikten

¹⁴³ Farrell, "Improving in War", s. 572. Marcus, "Learning 'Under Fire'", s. 350.

¹⁴⁴ Schilling och Kluge, "Barriers to Organizational Learning" s. 350.

¹⁴⁵ Dyson, "The military as a learning organization", s. 118. Marcus, "Learning 'Under Fire'", s. 349.

av en öppen kultur mot misstag då rädsla för att lyfta misstag sågs som en faktor för varför Försvarsmakten misslyckats med tidigare försök att införa erfarenhetshanteringssystem.¹⁴⁶

Grad av kunskapsöverföring.

Uppmuntrandet av att nyttja ett system som samlar in, förvarar och sprider erfarenheter ses som den stora svagheten i textanalysen. Det framkommer att ett sådant system ska finnas men att det inte existerar ett försvarsgemensamt. Det som gick att utläsa var att för lagringen av erfarenheterna så var det markstridsskolan som hade ett sådant system men ingen koppling för hur erfarenheterna skulle ta sig in i systemet. Det system som återfunnits i armén avseende insamlingen och spridandet av erfarenheter var endast ett textstycke per bok som förmedlade att erfarenheterna skulle skickas vidare uppåt i organisation för implementering och spridning. Detta gör att en erfarenhet eller lärdom som uppstått på lägsta nivå i organisationen måste ses som relevant av samtliga högre instanser för att kunna nå fullt ut och implementeras hos övriga förband på rätt nivå. Detta gör att chanserna för erfarenheterna att nå ut till de som har nytta av dem är relativt liten. Vidareutbildningar som baseras på erfarenheter uppmuntrades däremot genomgående av texterna. Texterna visade på att erfarenheter skulle lägga grund för nya utbildningar samt att vid tillfälle skulle det utbildas med erfarenheterna som grund. Uppmuntrandet av formella och icke formella nätverk blev tudelat då de formella nätverken i högre grad uppmuntrades, såsom att erfarenheterna skall skickas genom organisationen via cheferna men de informella nätverken berördes endast vagt.

Sammanfattningsvis visar indikatorerna för dimensionen grad av erfarenhetshantering inte på en defensiv lärandecykel men inte heller en positiv givet de brister som lyfts. Innebörden av denna dimension stöds även av forskningen inom det organisatoriska lärande av dels Hoffman som påtalar vikten av ett bra erfarenhetshanteringssystem och detta tar även stöd av Dyson.¹⁴⁷ Schilling och Kluge visar även på att frånvaron av tydlighet kopplat till implementering och förvaring av erfarenheterna är en barriär för lärandet.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Pettersson, "Success and Failure Factors for KM", s. 1742.

¹⁴⁷ Marcus, "Learning 'Under Fire'", s. 351. Dyson, "The military as a learning organization", s. 114.

¹⁴⁸ Schilling och Kluge, "Barriers to Organizational Learning" s. 353.

Grad av lämplig personalhantering och utveckling.

Uppmuntrande till utbildning och övning för personalen framgick i nästan samtliga dokument. Detta visades sig tydligast genom att uppdragstaktiken som är arméns ledningsfilosofi, och framkom i flertalet av texterna, uttrycker att en grund för att nyttja uppdragstaktiken är välutbildad personal med erfarenhet. Uppmuntrandet till att organisationen ska jobba för samarbete och sammanhållning framkom även det i flertalet passager av texterna. Uppmuntran till samarbete uppfattades dock ligga aning dolt i texterna då det som lyftes i störst utsträckning var samarbete med andra parter såsom andra nationer och civila aktörer, trots detta fanns flertalet passager som visade på samarbete inom organisationen. Ett utmanande arbete uppmuntrades inte i sig, däremot framkom det att arbete i Försvarsmakten och armén är väldigt utmanande i sig och att detta skulle tas i beaktande vid övning och träning. Stöd vid genomförande av arbetet uppmuntrades genomgående av texterna i form av att chefer i organisationen vid behov alltid skulle stötta sina underställda vid genomförandet av uppgifter. Sammanfattningsvis visade dimensionen grad av lämplig personalhantering på en positiv lärandecykel. Denna dimension kan ses ha starka kopplingar till det Crossan m.fl. skriver om expertintuition då dimensionen påvisar vikten av välutbildad och övad personal samt behovet av stöd till de som genomför arbetet.¹⁴⁹

Sammanfattningsvis visar arméns styrande dokument på en positiv lärandecykel. Det identifierade problemet ligger i dimensionen grad av kunskapsomvandling då det finns luckor i hur erfarenheterna tar sig till systemet för lagring och brister i hur erfarenheterna sprids. Då teorin tydligt framhåller att brister i en dimension kommer påverka övriga dimensioner så anses armén inneha en positiv lärandecykel. Detta då samtliga indikatorer för en positiv lärandecykel behandlades av dokument, däremot behandlades två av indikatorerna endast delvis.

¹⁴⁹ Crossan, Lane och White, ”An organizational learning framework”, s. 526.

Återkoppling till problemformulering, syfte och frågeställning.

Svar på frågeställningen som löd:

I vilken utsträckning uppmuntrar arméns styrande dokument samt doktriner de faktorer som krävs för att inneha ett organisatoriskt lärande utifrån Visser's teori?

Arméns styrande dokument uppmuntrar i hög utsträckning till de faktorer som krävs för att inneha ett organisatoriskt lärande. Detta tar stöd av att elva av tretton subdimensioner uppmuntras på ett sätt som bidrar till en positiv lärandecykel och två av tretton uppmuntrades delvis. I relation till uppsatsens syfte att lyfta brister kopplat till det organisatoriska lärandet identifierades att det behöver framgå tydligare beskrivningar om system för insamling, lagring och spridning av erfarenheterna för att hjälpa armén med sitt organisatoriska lärande. Denna brist skulle kunna vara en av anledningarna till att armén inte genererar erfarenhetsrapporter i den utsträckning som önskats. Sett till hur en militär styrka i långvarig fred lär sig har denna studie visat på att den svenska armén i hög utsträckning, sett från dess styrande dokument lär sig enligt Vissers teori för organisatorisk lärandekapacitet, dock med brister i dimensionen grad av kunskapsomvandling. Just denna brist skulle kunna orsakas av att en militär styrka i fred inte har haft samma behov av att utveckla sig som en i krig och därav inte haft samma behov av kunskapsomvandling. Bristen i kunskapsomvandlings kopplat mot tidigare forskning visar på att armén har tendenser till organisatorisk glömska på grund av det ovan nämnda.¹⁵⁰ Övriga dimensioner visar däremot på goda förutsättningar till lärande men då kopplat till en lägre nivå av lärande, exempelvis adaptation, eftersom att det finns en risk att erfarenheterna inte förvaras på ett adekvat sätt.

Återkoppling till metod och teori

Design för uppsatsen var en teorikonsumerande fallstudie av beskrivande karaktär och visade sig lämplig för studien. En effekt av denna design blir att generaliserbarheten av forskningen kan ses som låg då studien endast förklarar fallet av den svenska armén därigenom varken stärkt eller försvagat den valda teorin. Bristen av erfarenhetsrapporter som nämndes i början skulle kunna ses som en indikation på en defensiv lärandecykel vilket teorin lyckades förklara genom brister i erfarenhetshandlingen inom armén. Teorin som valdes sågs som lämplig kopplat till besvarandet av frågeställningen och uppsatsens syfte. Något som gjorde teorin aningen svår var operationaliseringen av den som genomförts av teorins författare. Flera av

¹⁵⁰ Catignani, "Coping with Knowledge", s. 38-39.

indikatorerna inom subdimensionerna var lika varandra och i vissa fall kunde resultat från en indikator även delvis besvara en annan. Den kvalitativa textanalysen var lämplig som metod då den bidrog med att se ett sammanhang av texterna men även finna vissa motsägelser som annars inte hade varit möjligt. Just att se sammanhang mellan de olika dokumenten bidrog till en förståelse för hur erfarenheterna är tänkta att ta sig genom organisationen men bidrog även till att finna luckor i denna väg.

Relevans för yrkesutövningen.

Som nämnts i inledningen och påvisats av forskningsöversikten är det organisatoriska lärandet viktigt för att ge militärer ett adekvat sätt att lära sig och möjlighet till att anpassa sig efter rådande hot och situationer. Genom att studera just det organisatoriska lärandet för den svenska armén har denna studie bidragit med hur en mindre nations militära styrkor i fred förhåller sig till en teori om organisatoriskt lärande för militära organisationer sett från dess styrande dokument. Detta har även bidragit till att en svaghet i den svenska arméns lärande funnits sett från deras styrande dokumenten. Studier likt denna kan bidra till att utveckla det organisatoriska lärandet hos militära styrkor och därmed förbättra chanserna för styrkan att utvecklas och undvika att hamna i organisatorisk glömska och dåliga förutsättningar för adaptation, vilket kan leda till onödiga förluster.

Vidare forskning.

Denna studie endast berört den svenska arméns styrande dokument. Liknande studier på övriga stridskrafter styrande dokument skulle bidra till hur den svenska Försvarsmakten lär sig. Detta givet att stridskrafterna som tidigare påtalats har olika system för hur de omhändertar erfarenheter. Även studier som inte ser till dokument utan ser till verkligheten skulle bidra till en bättre bild av hur svenska Försvarsmakten de facto lär sig och ifall det finns en diskrepans mellan styrande dokument och verkligheten. Detta kan ske i form av intervjuer och enkäter. Givet en del av syftet som var att se till hur en militär organisation i fred förhåller sig till det militära lärandet hade studier på andra mindre nationer i långvarig fred bidragit till den forskningen. Ytterligare relevant forskning är att fortsätta pröva Vissers teori i historiska fall för att stärka kopplingen mellan lärandet och effektiviteten på slagfältet. Det kan även vara relevant att undersöka om de brister som påvisats i denna studie är en generell företeelse hos mindre nationers militära organisationer i långvarig fred och på så vis kumulativt jobba fram en ny teori alternativt hypotes för lärandet hos militära organisationer i långvarig fred.

Litteratur och referensförteckning

Artiklar

Catignani, Sergio, "Coping with Knowledge: Organizational Learning in the British Army?", *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 37, nr. 1, 2014, s. 30–64.

Crossan, Mary M, Henry W. Lane, och Roderick E. White, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, nr. 3, 1999, s. 522–537.

Dyson, Tom, "The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned", *Defence Studies*, Vol. 19, nr. 2, 2019, s. 107–129.

Farrell, Theo, "Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan, 2006–2009", *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 33, nr. 4, 2010, s. 567–594.

Foley, Robert T, "Dumb donkeys or cunning foxes? Learning in the British and German forces during the Great War", *International Affairs*, Vol. 90, nr. 2, 2014, s. 279–298.

Harkness A, Kristen och Michael Hunzeker. "Military Maladaptation: Counterinsurgency and the Politics of Failure." *Journal of strategic studies* Vol.38, nr. 6, 2015

Lawrence, Thomas B, Michael K. Mauws, Bruno Dyck, Robert F. Kleysen, "THE POLITICS OF ORGANIZATIONAL LEARNING: INTEGRATING POWER INTO THE 4I FRAMEWORK.", *The Academy of Management review*, Vol. 30, nr. 1, 2005, s. 180–191.

Marcus, Raphael D, "Learning 'Under Fire': Israel's Improvised Military Adaptation to Hamas Tunnel Warfare." *Journal of strategic studies* Vol.42, nr.3-4, 2019, s. 344-370.

Pettersson, Ulrica, "Success and Failure Factors for KM: The Utilization of Knowledge in the Swedish Armed Forces", *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 15, nr. 8, 2009, s. 1735–1743.

Pettersson, Ulrica, "*Experience-based knowledge from the Swedish Armed Forces: a comparison between groups and individuals*", *Knowledge Management Research & Practice*, 2016, s. 69–75.

Schilling, Jan och Annette Kluge. "Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research.", *International journal of management reviews : IJMR*, Vol. 11 nr. 3, 2009, s. 337–360.

Visser, Max, "Organizational learning capability and battlefield performance: The British Army in World War II", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24, nr. 4, 2016, s. 573–590.

Visser, Max, "Teaching giants to learn: lessons from army learning in world war II", *The Learning Organization*, Vol. 24, nr. 3, 2017, s. 159–168.

Böcker

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Ann Towns och Lena Wängnerud, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Upplaga 5:1, Stockholm: Wolters Kluwer, 2017.

George, Alexander L, Andrew Bennett, *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge, Massachusetts MIT Press, 2005.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, Line Christoffersen, *INTRODUKTION TILL SAMHÄLLSVETENSKAPLIG METOD*, Upplaga 2, Liber, Stockholm, 2020.

Van Crevald, Martin, *Transformation of war*, Simon and Schuster, 2009

Figurer

Figur 1- Organizational Learning As a Dynamic Process: Crossan, Mary M, Henry W. Lane, och Roderick E. White, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *The Academy of Management Review*, vol. 24, nr. 3, 1999, s. 532.

Försvarmakten publikationer och rapporter.

Försvarmakten, *Doktrin Gemensamma operationer*, Stockholm 2020.

Försvarmakten, *Handbok Armé – Ledning*, Stockholm, 2016.

Försvarmakten, *Handbok Brigadsambandskompani remiss*, 2020.

Försvarmakten, *Handbok Erfarenhetshantering*, Stockholm, 2017.

Försvarmakten, *Handbok Markstrid – Bataljon*, Stockholm, 2016.

Försvarmakten, *Handbok Markstrid – Kompani*, Stockholm, 2016.

Försvarmakten, *Handbok Markstrid – Pluton*, Stockholm, 2016.

Försvarmakten, *Handbok styrande dokument och handböcker*, Stockholm, 2021.

Försvarmakten, *Militärstrategisk Doktrin-MSD 2016*, Stockholm, 2016.

Försvarmakten markstridsskolan, *Rapport: Arméns erfarenhetshantering*, 2015-04-27