



## Självständigt arbete, Påbyggnadskurs Krigsvetenskap (15 HP)

Författare: Wilma Gyllenberg	Årskull: OP 22-25
Lärosäte: Försvarshögskolan	
Handledare: Sofia Ledberg	
Antal ord: 10 620	
<b>Framtidens militära utmaningar kräver organisationsutveckling idag: en kvalitativ studie om organisatoriskt lärande</b>	
<b><u>Abstract</u></b>	
<p>As a result of changing security policy conditions and increased personnel movements military organizations around the world they are facing increased demands for development and adaptation. Despite clear goals for organizational learning, there is limited knowledge about how military organizations learn from their experiences, especially at lower levels. Therefore, this study examines the conditions for organizational learning at lower levels in military organizations. The purpose of the study is to increase understanding of the factors that influence organizational learning in military organizations. The focus is particularly on lower levels within the Swedish Armed Forces, where everyday learning takes place in practice. By examining how different organizational factors interact, the study aims to contribute to knowledge about how learning can be supported and developed within military structures. The study shows that organizational learning is enabled by decentralized decision-making at a unit level within the Swedish Armed Forces. At the same time, learning is limited by unclear goals, insufficient resources, and complicated lesson-learned systems. The results show that organizational learning requires a holistic perspective where several factors interact.</p>	
<b><u>Nyckelord:</u></b> Organisatoriskt lärande, militära organisationer, Försvarsmakten, taktiska erfarenheter	

## Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	3
1.1	Problemformulering.....	3
1.2	Tidigare forskning.....	5
1.3	Syfte och frågeställning .....	9
1.4	Avgränsningar.....	10
2.	Teori.....	10
2.1	A four-dimensional model of organization learning capability .....	10
3.	Metod .....	12
3.1	Forskningsdesign .....	12
3.2	Intervju.....	13
3.3	Forskningsetiska överväganden.....	14
3.4	Materialbearbetning .....	16
3.5	Operationalisering.....	16
4.	Analys .....	18
5.	Slutsatser .....	26
5.1	Diskussion.....	28
5.2	Metoddiskussion .....	29
5.3	Teoridiskussion .....	30
5.4	Betydelse för yrkesutövningen .....	31
5.5	Vidare forskning .....	31
	Källförteckning.....	32
	Bilaga 1 – Info- och samtyckesblankett.....	34

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Som ett direkt resultat av Rysslands agerande och invasion i Ukraina har NATO riktat uppmärksamhet och resurser till det euroatlantiska området. Flera länder i Europa har utökat den militära budgeten och fokuserar på tillväxt. Medlemmar i NATO har även ökat ansvar och deltagande i alliansen, april 2024 ökade Tyskland sina styrkor i Litauen från bataljon till brigadstorlek (NATO 2025). Detta visar tydligt på trenden att militära organisationer befinner sig i en växande fas. Men det finns utmaningar med tillväxt i dessa organisationer, en av utmaningarna är hur organisationerna utvecklas från tidigare erfarenheter. Amerikanska armén har en tydlig målsättning för 2040, att fortsätta utvecklas genom att integrera lessons-learned från övningar och insatser (Locklear 2023).

Syftet med att utvecklas genom lessons-learned är att det är ett effektivt sätt att organisationen lär sig av erfarenheter och att det ger validerade motiveringar till förändring, i syfte att upprätthålla och utveckla den militära förmågan i strid (NATO 2022, s. 5). Men även om vi vet syftet och proceduren vet vi inte hur effektiv den faktiskt är i verkligheten. Det ska denna studie fördjupa sig i och undersöka vilka förutsättningar som finns för att militära organisationer ska utvecklas av erfarenheter.

Förändringar i omvärlden, exempelvis ekonomiska, säkerhetspolitiska och teknologiska är viktiga drivkrafter för utveckling (Försvarsmakten 2022b, s. 105). Säkerhetspolitiska förändringar, på grund av kriget i Ukraina, samt ekonomiska förändringar, på grund av inträde i NATO, resulterar i andra förutsättningar och krav för organisationen Försvarsmakten. I juli 2023 fick Försvarsmakten och två andra myndigheter uppgiften, "[...] redovisa hur lärdomar och erfarenheter från kriget i Ukraina kan tillvaratas i Försvarsmaktens verksamhet [...]" (Försvarsmakten 2024, s. 1), av regeringen i syfte att stärka Sveriges totalförsvaret genom att systematiskt dra lärdomar från stridserfarenheter (Regeringskansliet 2023). Erfarenheterna och lärdomarna som har omhändertagits och sammanställts kan nyttjas för fortsatt utveckling av Försvarsmaktens verksamhet och styrande dokument. Regeringens uppgift har även lett till insikt om utveckling av Försvarsmaktens erfarenhetshantering och betonar vikten av utvecklingen av implementeringsprocessen i syfte att stärka förutsättningarna för organisatoriskt lärande (Försvarsmakten 2024, s. 1).

De närmsta 10 åren väntas cirka 250 anställda årligen pensioneras vilket sätter Försvarsmakten i ett kritiskt rekryteringsläge (Nyman 2023). Samtidigt har Försvarsmakten och Försvarshögskolan svårt att rekrytera till officersprogrammet, de senaste fem åren är det endast en årskull som har varit fulltaliga (Airaksinen 2023). Försvarsmakten måste aktivt arbeta för att rekrytera fler men även omhänderta alla de värdefulla erfarenheter och kunskaper som riskerar att försvinna när nyckelindivider med bred kompetens och lång erfarenhet i yrket går i pension. Detta kräver ett fungerande erfarenhetssystem, där individers lärdomar kan omsättas till bevarad kunskap i organisationen.

Framtidens operationsmiljö förväntas öka i komplexitet och leda till ökad dödlighet på grund av utveckling av teknologi och taktik. En lärande organisation är central för att kunna anpassa till de ständigt förändrade förhållanden i både nya och gamla domäner. En bättre förståelse för lärandets förutsättningar i militära organisationers behövs för att möjliggöra utveckling och anpassning inför framtidens komplexa strider (Freeman & Calton 2021, s. 259). Utveckling av operativ förmåga kräver forskning (Försvarsmakten 2022a, s. 87) men att omsätta resultat av forskning till operativ förmåga är komplext och kräver ett fungerande system, organisatoriskt lärande.

Försvarsmakten definierar organisatoriskt lärande som ”varaktiga förändringar i organisationers strukturer, kulturer och processer, till följd av ett samspel mellan processer på olika nivåer där individers och arbetsgruppers lärande vinner erkännande av ledningen och byggs in liksom ett organisatoriskt minne, och som i förlängningen påverkar individers och grupper handlande och tänkande” (2022b, s. 106). Försvarsmakten nyttjar 4I-modellen som ramverk för att förklara processen av organisatoriskt lärande. Modellen består av fyra delprocesser, insikt, interpretation, integrering samt institutionalisering och syftar till att förklara det dynamiska samspelet för lärande mellan individ, grupp och organisation (Crossan, Lane & White 1999, s. 532).

Försvarsmaktens menar att resultatet av organisatoriskt lärande är att det genom lärande av individer och grupper leder till varaktig förändring i organisationens struktur, kultur, och

processer. Ett kollektivt minne skapas som ger förutsättningar att påverka individers och grupper framtida agerande. Vidare menar Försvarmakten att organisatoriskt lärande ska ses som en kontinuerlig process (2022b, s. 109).

## 1.2 Tidigare forskning

Organisationsutveckling är inget nytt men intresset för hur militära organisationer lär sig har vuxit markant under de senaste tre decennierna. Trots detta är forskningen fortfarande splittrad, där olika studier fokuserar på skilda begrepp, nivåer och faktorer. En återkommande brist i den tidigare forskningen är att samspelet mellan faktorer sällan behandlas på djupet samt att den tidigare forskningen har fokuserat på högre nivåer i militära organisationer. Det skapar ett behov av studier som inte studerar faktorer isolerat utan analyserar faktorers interaktion och påverkan av varandra.

Marcus artikel *Learning 'Under Fire': Israel's improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare* (2019, s. 346) tar avstamp i Clausewitz tankar om erfarenhet, han menar att militärer endast med stridserfarenheter kan lära att hantera friktioner. Artikeln undersöker hur israeliska defence forces (IDF) kunde möta friktionerna med Hamas tunnelkrigföring. De utmanar Clausewitz tankar genom att mena att det finns viktiga organisatoriska egenskaper och att dessa tillsammans med lessons-learned processer påverkar en militärs anpassningsförmåga för att möta friktioner. Dyson och Pashchuk menar också i artikeln *Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes* (2022, s.161) att trots strid och risk för nederlag driver det militärutveckling och organisationskultur är en viktig faktor som möjliggör effektivt lärande inom organisationen.

Både Marcus och Dyson och Pashchuk är överens om att kultur är en vital faktor i militära organisationers lärande och förändringsförmåga. Organisationskulturen påverkar ledarskapsstil samt hur organisationen ser på problemlösning menar Marcus (2019, s. 349). På grund av rädslan för att skada personligt rykte kan utebliven kunskapsdelning bli konsekvensen i organisationer där det finns skamkultur (Dyson & Pashchuk 2022, s. 144). Faktorn kultur är en nyckelattribut för en militärs lärandekapacitet som påverkar förutsättningar för organisatoriska förändringar (Marcus 2019, s 349). Marcus menar att öppen, dynamisk och handlingsinriktad kultur inom organisationen möjliggör en improvisationskultur han menar även att denna typ av

kultur minskar rädslan för straff vid misslyckande (ibid, s. 364). Kulturella faktorn har identifierats som vital och kan både främja och hindra organisatoriskt utforskande, organisation och ledarskap som uppmuntrar systematiskt lärande på lägre nivåer leder till ökad anpassningsförmåga i strid (ibid, s. 349). Författaren skriver om den brittiska armens skepsis till fördelarna med teknik som hindrade deras utveckling och menar på att denna typ av kultur minskar utvecklingen i organisationer (ibid, s. 350). Flexibilitet är en annan faktor som möjliggör förmågan att lära, både improvisation och flexibilitet är två faktorer som påverkas av organisationskulturen (ibid, s. 355). Dyson och Pashchuk menar att det finns två tydliga typer av organisationskultur som kan hindra organisationers lärande, skamkultur och om det inom organisationen finns skilda uppfattningar om vad yrkesrollen innebär. Skamkulturen kan hindra viljan att dela med sig av erfarenheter på grund av rädsla för påverkan på personligt rykte och menar att denna typ av kultur påverkar både den vertikala och horisontella interaktionen i organisationen. Konkurrerande uppfattningar om professionen och vilka egenskaper som krävs för att utföra arbetet hindrar lärande genom att det skapar klyftor i organisationen om vad som ska läras och utvecklas (Dyson & Pashchuk 2022, s. 144). Artikeln identifierar tre generationer av organisationskultur inom Ukrainian Armed Forces och menar att kulturer inom organisationer formas av samhället och att olika generationer därför kan ha olika inställningar beroende av vilken verklighet de har varit med om i organisationen (ibid, s. 144-145). Generationer skapar inom organisationen olika subkulturer och visar komplexiteten av organisationskultur.

Kunskapsförvandling, alltså spridandet av lärdomar menar Dyson och Pashchuk är det viktigaste steget i lessons-learned processen för att uppnå organisatoriskt lärande. En organisationskultur som tillåter kreativitet är huvudfaktorn för att detta steg ska fungera menar författarna och att detta möjliggör steget från förståelse om att något måste göras till faktiskt förändring. Vidare tar artikeln upp sex andra faktorer som skapar förutsättningar för kunskapsspridning, ”cross-functional teams”, uppmuntra experimentation och kreativitet, trygg arbetsplats, kritiska och öppna diskussioner, möjlighet att kritisera och slutligen uppdragstaktisk ledning (Dyson & Pashchuk 2022, s. 146-147). Spridningen av lärdomar är viktigt för att uppnå målsättningen med erfarenhetshantering, men alla delar i processen har en betydande roll för vad som i slutändan kan läras. Marcus menar att grunden som förstärkte IDF:s lessons-learned process var nyttjandet av formella erfarenhetshanterings mekanismer. IDF:s formella mekanismer bygger på tre delar, digitala nätverk som möjliggjorde snabb

rapportering från fältet till ledningen, kunskapsofficerare vars uppgift var att sprida erfarenheter horisontellt till andra enheter och även agera brygga mellan formella och informella lärandeprocesser samt "round forces command" (GFC) officerare som sprider erfarenheter från gårdagens lärdomar från ledningen tillbaka till fältet. Marcus menar att GFC rollen illustrerar hur man kan dra nytta av den hierarkiska strukturen för att etablera erfarenheter och lärdomar. Detta system illustrerar även det dynamiska samspelet mellan bottum-up och top-down processerna (Marcus 2019, s. 360-361). Likt Marcus så menar Dyson och Pashchuk att en organisation får en effektiv kunskapsinhämtning med Lessons-Learned Staff Officers (LLSO), personal som är ute i verksamheten och aktivt söker effektiva anpassningar, after-action reviews och andra metoder för att kunna samla in erfarenheter (2022, s. 145-146).

Likt Marcus menar O'Tool och Talbot att en effektiv organisation bör integrera både formella och informella lärandesystem för att säkerställa kontinuerligt kunskapsutbyte och anpassningsförmåga. De menar att dessa processer är viktiga eftersom att kunskap och erfarenheter delas genom social interaktion (2011, s. 42). Formella system möjliggör bredare kunskapsspridning via utbildning och övningar, det är dock viktigt att organisationen tillgodoser personalens behov för inhämtning och spridning av kunskap för att det formella systemet ska fungera effektivt menar O'Tool och Talbot (ibid, s. 61-62). Informella system är sociala nätverk som kompletterar där de formella system inte räcker till (ibid, s. 43), exempelvis har formella system en trögare arbetscykel medan i de sociala nätverken finns en möjlighet att dela erfarenheter snabbare. O'Tool och Talbot påpekar dock vikten av att erfarenheter som delas i sociala nätverk måste lagras för att skapa organisatoriskt minne (ibid, s. 62).

Hasselblad och Yden (2020, s. 486) menar att implementering av erfarenheter i utbildning måste ske genom systematisk utvärdering och analyser från flera erfarenheter. Detta lessons-learned system fungerar inte i den svenska försvarsmakten menar författarna. De menar att det är för få erfarenheter som analyseras för att sedan valideras och implementeras och att de flesta som har genomgått denna process är på lägre taktisk nivå. Detta kan bero på bristen av personal som aktivt arbetar med analysering av erfarenheter menar Hasselblad och Yden. Även att det finns en skillnad mellan vikten av erfarenheter i retoriken och verkligheten, alltså att det sägs vara viktigt men det motsatta kan uppfattas när det är sådan brist av resurser för denna typ av verksamhet (ibid, s. 486-487). Författarna menar att rapportmallarna och procedurerna för

erfarenhetshantering kan ses mer som hierarkisk kommunikation istället för att sprida erfarenheter inom organisationen. Men artikeln argumenterar att denna försiktighet inför lärande inte nödvändigtvis är en brist, utan snarare en funktionell egenskap som säkerställer stabilitet och robusthet i militära operationer.

Soeters, (2022, s. 481) tycker inte att Hasselblads och Ydéns forskning om organisatoriskt lärande i militära organisationer ska gå obemärkt förbi. Soeters tycker inte dem har studerat och förstått forskningsfältet tillräckligt för att göra dessa ovannämnda antaganden. Soeters ifrågasätter deras approach att endast konstatera att processen inte fungerar istället för att undersöka varför och hur det skulle kunna förbättras. Soeters, (ibid, s. 482–483) menar vidare att Hasselblad och Ydén inte tillägnar tillräckligt mycket för att försöka förstå varför organisationer vill och behöver organisatoriskt lärande. Soeters menar att viljan till lärande drivs av ambition och målsättningar som utmanar verksamheten och menar att detta mycket väl passar in även på militära organisationer. Soeters påpekar risken med Hasselblad och Ydéns slutsatser om att organisatoriskt lärande inte fungerar på grund av militära organisationers egenskaper. De menar att det kan skapa en ursäkt till avtagande engagemang för förändring (ibid, 484).

En betydande egenskap i militära organisationer som påverkar det organisatoriska lärandet är den frekventa rotationen av officerare. Att byta tjänst efter två eller tre år är vanligt i den militära organisationen, detta påverkar organisationens stabilitet då ledarskapet ändras och det skapar en mer benägenhet att gå mot mer förankrade byråkratiska normer (Freeman & Calton 2021, s. 263). Hierarkisk struktur är en grund i militära organisationer, systemet bygger på ordergivning av högre chef och att följa order kan vara avgörande i strid. Likt Soeters menar Freeman och Calton att denna och liknande grundläggande egenskaper inte nödvändigtvis är en begränsning och att det finns möjligheter för militära organisationer att lära om systemet tar hänsyn för dessa förutsättningar. Organisatoriskt lärande i militärer kräver därför öppenhet för individers synsätt och idéer när verksamheten tillåter för att organisationen ska kunna utvecklas (ibid, s. 266).

Den tidigare forskningen inom organisatoriskt lärande inom militära organisationer har forskat om påverkansfaktorer mer fragmenterat, exempelvis har både Marcus och Dyson och Pashchuk

studerat kulturens och erfarenhetsspridningens påverkan för organisatoriskt lärande men inte dragit några slutsatser om hur dessa påverkar eller interagerar med varandra. O'Tool och Talbot fokuserar på effekten av informella och formella lärprocesser men beaktar inte andra påverkansfaktorer. Soeters svar på Hasselblads och Ydén's artikel skapar en debatt om militära organisationers förmåga för organisatoriskt lärande. Soeters håller med Hasselblads och Ydén samt Freeman och Calton om att militära organisationer har grundläggande egenskaper. Både Soeters och Freeman och Calton menar dock att detta inte behöver vara begränsningar för organisatoriskt lärande.

Sammanfattningsvis visar den tidigare forskningen att organisatoriskt lärande i militära organisationer är ett komplext fenomen. Det finns en bred grund av kunskap om hur enskilda faktorer som kultur, ledarskap och struktur påverkar lärandet men det vi inte vet tillräckligt mycket om är hur olika faktorer påverkar och integrerar med varandra. Det skapar möjligheten för att i denna studie studera organisatoriskt lärande med fokus på faktorernas påverkan och samspel med varandra. Den tidigare forskningen har även till största del fokuserat på en högre nivå i militära organisationer, vilket ger denna studien, som fokuserar på lägre nivå, en möjlighet att vidga perspektivet och förståelsen för organisatoriskt lärande i den militära kontexten.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Studiens övergripande syfte är att bidra till forskningen om militära organisationers utvecklingsprocesser och vilka förutsättningar som krävs för att dessa organisationer ska utvecklas. Mer specifikt syftar den här uppsatsen till att beskriva organisatoriska lärandets förutsättningar i militär verksamhet på lägre nivå. Fallet som studien undersöker är marinen i den svenska Försvarmakten. För att fördjupa förståelsen för förutsättningar för organisatoriskt lärande och fokusera på faktorers påverkan och samspel med varandra nyttjas Vissers fyrdimensionella modell *four-dimensional model of organization learning capability* som teoretisk modell.

*Hur ser förutsättningar för organisatoriskt lärande ut på lägre nivåer i militära organisationer?*

## 1.4 Avgränsningar

Med hänvisning till studiens syfte avgränsas studien till erfarenhetshanteringens förutsättningar på förbandsnivå. För att göra detta studeras gruppen chefer med personalansvar, denna grupp har dels ansvar för organisationsutveckling och även ansvar för underställd personals intressen och utveckling. Studien är även begränsad av att endast behandla öppen information för att följa riktlinjerna inom ramen för kursen självständigt arbete, 1OK100, 1UK055. Denna avgränsning medför svårigheter att precisera exempelvis typ av erfarenheter mer än stridsrelaterat.

## 2. Teori

### 2.1 A four-dimensional model of organization learning capability

För att kunna besvara studiens frågeställning har *four-dimensional model of organization learning capability* (Visser 2016) valts som teoretisk modell. Styrkan med modellen för denna studie är att den är framtagen och särskilt anpassad för statliga och ideella organisationer samt att den är tillämpad på en militär organisation. Den fyrdimensionella modellen bygger även på tidigare teorier och modeller om organisatorisk lärande, den har en vetenskaplig grund vilket stärker modellens trovärdighet. Modellens huvudsakliga ståndpunkt är att hur väl en militär organisation hanterar och sprider kunskap resulterar i hur väl de strider (ibid, s. 584), denna studie kommer inte undersöka hur väl organisationen strider men detta visar på modellens värde för militära organisationer. Denna studie kommer fokusera på modellens fyra dimensioner som syftar till att skapa förståelse för organisationers förutsättningar för lärande i syfte att öka den militära förmågan (ibid, s. 574-575). Detta gör att *a four-dimensional model of organization learning capability* är lämplig att nyttja för studien, den är dels anpassad för de egenskaper en organisation som Försvarsmakten har, modellen har även stöd av tidigare forskning samt att den stödjer studien att analysera faktorer av organisatoriskt lärande med ett helhetsperspektiv.

I modellen definieras begreppet organisatoriskt lärande som ”the detection and correction of error” (visser 2016, 575). Begreppet avvikelser (errors) preciseras som en problematisk situation som involverar skilda uppfattningar om uppsatta mål och nådda resultat mellan organisationen och personalen (ibid, s. 575). Det liknar Försvarsmaktens definition av begreppet, båda menar att förändring sker genom synliggörande av felaktigheter samt att båda belyser att organisatoriskt lärande involverar de olika nivåerna, individ, grupp och organisation.

Visser menar att modellens fyra dimensionerna ska ses som ett system eller cykel, där de är sammankopplade och påverkar varandra. Förändring i en dimension leder till motsvarande förändring i en annan dimension, det vill säga positiv förändring i en dimension leder till positiv förändring i de tre övriga dimensioner och lika med negativ förändring (2016, s. 577)

Den första dimensionen handlingsfrihet (degree of empowerment) innebär om och i vilken utsträckning beslutsfattning är centraliserat eller decentraliserat. Enligt modellen leder decentralisering av beslutsfattning till ökad sannolikhet att avvikelser inträffar. Dimensionen mäts genom graden av självständigt beslutsfattande, problemlösande och initiativtagande; högre nivåers inställning till nya idéer och initiativ; samt högre chefers möjliggörande eller kontrollerande attityd. När beslutsfattande decentraliseras i organisationen ökar sannolikheten att misstag synliggörs och organisationen får möjlighet att hantera dessa avvikelser som leder till nästa dimension. Till skillnad från tvångsmässig och kontrollerande attityd som indikerar centraliserat beslutsfattande, vilket har negativ inverkan för organisatoriskt lärande (Visser 2016, s. 576).

Den andra dimensionen är öppenhet (degree of openness) och handlar om organisationens tolerans för avvikelser, om organisationskulturen är mottaglig eller nonchalerar avvikelser. Denna dimension mäts genom graden av erkännande och hantering av avvikelser; huruvida avvikelser ses som en möjlighet för reflektion och förbättring av högre chefer; förtroendet mellan anställda; samt regelbunden utvärdering av övningar. Enligt modellen leder ett öppet och tolerant organisationsklimat för avvikelser till ökade chanser att dessa hanteras och korrigeras i verksamheten, till skillnad från förnekande och undanhållande av avvikelser som kan bli konsekvensen av ett nonchalant organisationsklimat. Organisationens tolerans för avvikelser påverkar effektiviteten av spridning och integrering av dem, vilket leder till nästa dimension (Visser 2016, s. 576-577).

Den tredje dimensionen erfarenhetshantering (degree of knowledge conversion) syftar till kunskapsöverföringen och integrationen till verksamheten samt system för hur erfarenheter omhändertas och hur de sprids inom organisationen. Dimensionen bedöms utifrån graden av

organisationens resurser för upprätthållande av erfarenhetshanteringssystem; internutbildning; samt formella och informella nätverk där lärdomar hanteras, lagras och sprids. Desto fler erfarenheter och lärdomar en organisation omhändertar, analyserar och sprider desto högre är chansen att det leder till organisatoriskt lärande. Hur erfarenheter omhändertas och sprids inom organisationen påverkar personalens motivation och utveckling, vilket leder till nästa dimension (Visser 2016, s. 577).

Personalhantering (degree of adequate human resource management and development) är den fjärde och sista dimensionen i Vissers modell, den handlar om hur organisationen behandlar dess personal. Dimensionen mäts genom graden av organisationens intresse för utbildning och träning av personalen; organisationens engagemang för team-building och sammanhållning; samt huruvida organisationen vid behov utmanar och stöttar personalen. Mer utbildad och motiverad personal leder till ökad möjlighet att ta ansvar för att fatta beslut vilket leder tillbaka till den första dimensionen (Visser 2016, s. 577).

### **3. Metod**

#### **3.1 Forskningsdesign**

Denna studie genomförs som en beskrivande kvalitativ intervjustudie. Studien vill beskriva en militär organisations förutsättningar för organisatoriskt lärande, i denna studie svenska Försvarsmakten. Materialet består av fyra intervjuer med officerare verksamma i Försvarsmakten. För att analysera materialet jämförs empirin med den holistiska modellen *a four-dimensional model of organization learning capability*. Studien gör inga anspråk på att generalisera resultat och slutsats då den baseras på ett fåtal individer.

Styrkan med intervju som datainsamlingsmetod är möjligheten till samtal där följdfrågor utvecklar och fördjupar resonemang. Metoden tillåter även intervjupersonen att svara relativt fritt vilket kan öppna upp för nya riktningar i forskningen (Esaiasson et al. 2024, s 338). Intervjupersonerna kommer behandlas som respondenter, det vill säga att personen står i centrum och det är dennes tankar och uppfattningar om fenomenet som studien intresserar sig för (Esaiasson et al, s 54). Styrkan med att nyttja metoden kvalitativ intervju i denna studie är att det bidrar till fördjupad förståelse för hur personal i den svenska Försvarsmakten uppfattar organisatoriskt lärande, vilket är i linje med studiens syfte.

### 3.2 Intervju

Främlingar, litet antal och undvika subjektiva experter är tre råd för strategiskt urval som denna studie har förhållit sig till i valprocessen av respondenter (Essiason et al. 2024, s. 344). Ett strategiskt urval garanterar även en variation av respondenter i syfte att få fler perspektiv (Trost 2010, s. 138-139). För denna undersökning har fyra individer intervjuats där samtliga är chef med personalansvar, variationen ligger i arbetsplats, fartyg eller stab. Studiens syfte är inte med denna urvalsprocess se dessa som olika grupper och jämförda dem utan har endast gjorts för att skapa en variation inom gruppen. Chefer med personalansvar har dels ett ansvar för organisationsutveckling men även ansvar för anställdas intressen och personliga utveckling, detta gör att chefer med personalansvar är lämpliga respondenter för studiens syfte. I analysen refereras respondenterna till respondent 1-4 där respondent 1 och 2 arbetar på fartyg och respondent 3 och 4 arbetar på stab.

För att tillåta respondenten leda samtalet samt skapa motivation att berätta om sina upplevelser valdes intervjuguiden att vara semi-strukturerad, vilket innebär att frågorna riktar sig till olika teman och kan kompletteras med följdfrågor. Öppna tematiska frågor minskar även intervjuarens påverkan och respondenten får möjlighet att utveckla de tankar som upplevs som viktigast. Följdfrågor nyttjas för att driva respondentens resonemang vidare och direkta frågor kan nyttjas vid tillfälle om viktiga ämnen inte har naturligt framkommit under samtalet (Essiason et al. 2024, s. 348-349). För att säkerställa att intervjuguidens frågor var kopplade till studiens syfte samt att de var lätta att förstå för respondenten möjliggjordes förändringar av intervjufrågorna efter första intervjutillfället (Johanssen, Tufte & Christoffersen 2019, s. 145). Efter första intervjun upplevdes frågorna vara lämpliga samt bra formulerade för studiens, inga förändringar gjordes därför inför resterande intervjuer.

För att skapa transparens och bättre förståelse för läsaren visas frågorna som ställdes under intervjun. Eftersom intervjun var semi-strukturerad styrde respondenten intervjuens riktning, följd och fördjupande frågor ställdes utefter samtalet. Intervjufrågorna formulerades för att försöka fånga helheten av erfarenhetshandling. Som den teoretiska modellen menar är processen en cykel, därför valde jag att ställa frågor som inte direkt kopplade till teorin men som behandlade erfarenhetsprocessen i stort.

- *Varför sker rapportering av avvikelser?*
- *Vad kan påverka villigheten att rapportera och diskutera avvikelser?*
- *Hur ser du på att frångå beprövad arbetsmetod för att prova ett nytt?*
- *Vad krävs för att omvandla nya kunskaper till färdigheter?*
- *Hur delas erfarenheter i organisationen?*
- *Var ligger ansvaret för rapportering, implementering och spridning av erfarenheter?*
- *Vilka förutsättningar finns för att lära sig av erfarenheter i organisationen?*
- *Vilka organisatoriska hinder finns för att lära sig av erfarenheter?*

### **3.3 Forskningsetiska överväganden**

Denna studies forskningsetiska överväganden är i linje med Vetenskapsrådets God Forskningssed (2024). De fyra principerna, att göra gott, att inte skada, att respektera självbestämmande och att upprätthålla rättvisa är de allmänna utgångspunkterna vid forskning som involverar människor. Med de två första principerna menas att nyttan av studien ska överväga riskerna samt att riskerna i största utsträckning ska reduceras (ibid, s. 58). Riskerna i studien har bedömts som låga då inga känsliga personuppgifter behandlas i studien (ibid, s. 68). Personuppgifter kommer behandlas enligt dataskyddsförordningens grundläggande principer genom att skrivet material digitaliseras för att sedan förstöras samt att allt digitaliserat material endast finns på lösenordskyddade enheter (ibid, s. 67). Respektera autonomi handlar om att informera om studiens syfte och innebörden av deltagande (ibid, s. 59). Studien har följt Försvvarshögskolans riktlinjer för personuppgifter i självständiga arbeten. För att följa GDPR har studien följt och bedömts utifrån de sju stegen av personuppgiftsbehandling, detta har sammanställts i en informations- och samtyckesblankett (Bilaga 1) som skrevs under innan intervjuerna (Försvvarshögskolan; Vetenskapsrådet, s 62). För att undvika risken att kunna koppla material till individ har inga personuppgifter skrivits med vid transkriberingen.

Även om det i respondentintervjuer är personen som är av intresse är det dennes uppfattningar och tankar om verkligheten som är intressanta och därmed kan namn, ålder och andra personuppgifter anonymiseras då de inte tillför något till resultatredovisningen (Esaiasson et al. 2024, s 343). Vid analys och presentation av respondenternas svar var det viktigt att tänka på hur deras identitet kan skyddas för att bevara anonymiteten. Trost påpekar att ett problem med intervjuer är att personer kan bli igenkända av människor i deras omgivning, särskilt om det ges detaljerad bakgrundsinformation (2010, s. 127). Därför tar denna studie endast med den information som är nödvändig och som inte förenklar identifikation. Uppgifter som anses vara

väsentliga som presenteras i studien är att individen har personalansvar samt om denne arbetar på fartyg eller stab, detta endast för att visa urvalet och variationen av respondenter. För att undvika identifikation av personer i respondentens närhet skrivs citat om från talspråk till skriftspråk, utan att ändra innebörden.

Enligt Trost (2010, s. 54-55) är rollen som intervjuare komplex och kräver både noggranna förberedelser och känsla för tajming under samtalet för att det ska bli meningsfullt och intressant. Det är viktigt att intervjuaren lyssnar aktivt och engagerar sig i det som respondenten säger utan att egna värderingar eller åsikter påverkar samtalet. Detta för att respondenten ska känna sig trygg med att dela med sig av sina erfarenheter. För att kunna vara en god lyssnare under intervjuerna valde jag att spela in samtliga intervjuer, stödanteckningar gjordes enbart vid behov. Empati och förmågan att förstå respondentens perspektiv är centrala egenskaper, men intervjuaren får samtidigt inte bli passiv eller undvika att ställa följdfrågor av rädsla för att beröra känsliga ämnen. Friheten i semistrukturerade intervjuer tillåter respondentens tankar vara i fokus samtidigt som intervjuguiden ger mig som intervjuar stöd för att föra intervjun framåt. Innan intervjuerna hade jag satt mig in i både tidigare forskning om organisatoriskt lärande samt Marinens Erfarenhetshandtering. En god förförståelse för ämnet var en styrka vid intervjutillfället då beskrivning av förfarande och generiska fakta kunde kortas ner vilket möjliggjorde mer tid för fördjupning.

För att låta respondenterna vara i centrum, minimera påverkan från mig som intervjuar samt respektera respondentens värdefulla tid valdes respondentens kontor som plats för intervjun. Detta upplevdes som en trygg och ostörd miljö under intervjuerna (Trost 2010, s. 65-66). ”Tag seden dit du kommer” skriver Trost när det kommer till klädsel under intervjun, han menar är att intervjuarens klädsel ska anpassas beroende på vem som intervjuas. Under intervjuerna valde jag att klä mig i uniform, vardagsdräkt (C2), då respondenterna också var klädda i uniform samt att intervjuerna hölls på arbetsplatsen. Detta var förberedelser och val som gjordes innan intervjuerna, men det var även viktigt att reflektera över hur mina egenheter påverkar respondenten vid intervjutillfället (Trost 2010, s. 78). FM kursen ”Vägledande samtal” som jag gjorde hösten 2022 upplevdes som mycket givande vid intervjuerna. Träning ger färdighet och det gäller även intervjuer, möjligheten som gavs under kursen att lära och öva agerande vid liknande samtal gav mig en trygghet inför intervjuerna.

Källkritiksregeln tendens anspelar på berättarens intresse för att vrida eller tillrättalägga berättelsen (Esaiasson et al. 2024, s 142). Det finns en möjlighet att respondenterna har anpassat sina svar för att framställa sig själva i en mer fördelaktig dager. När det gäller känsliga ämnen kan deras lojalitet gentemot organisationen påverka deras uttalanden, vilket kan leda till att de inte delar hela sanningen under intervjuerna. För att motverka detta klargjordes uppsatsens syfte under intervjun samt garanterades respondenternas anonymitet under hela arbetet.

Vid analysering och tolkning av materialet var det viktigt att vara noggrann och medveten om hur jag påverkade analysprocessen. Förutfattade meningar om ämnet kan påverka hur jag tolkar och sorterar materialet, det var viktigt att inte värdera något av materialet eller innan ha en utformad ide om slutsatser. Genomgående för hela studien var vikten av att minimera påverkan från mig och låta respondenterna styra och leda samtalen, samtliga metodval har gjorts för att främja detta.

### **3.4 Materialbearbetning**

Analysen av det empiriska materialet gjordes genom öppna analysfrågor som operationaliserades från teorin i syfte att förstå och förklara resultaten (Johanssen, Tufte & Christoffersen 2019, s. 152). För att kunna arbeta med och analysera det empiriska materialet transkriberades inspelningarna av samtliga intervjuer, transkriberingen gjordes med stöd av Words transkriberingsfunktion för att sedan korrigeras av mig. Redan vid transkribering och korrekturläsning av materialet påbörjades analysen (Trost 2010, s. 147). Vidare kategoriserades och sorterades materialet med hjälp av analysfrågorna, där de olika indikatorerna för varje dimension skapade underrubriker. Sedan sammanställdes och analyserades resultaten, när alla frågor hade analyserats drogs slutsatser om varje fråga och frågeställningen besvarades.

### **3.5 Operationalisering**

#### **Handlingsfrihet och öppenhet**

Dimensionen handlingsfrihet innebär i vilken utsträckning beslutsfattning är centraliserat eller decentraliserat. När beslutsfattande decentraliseras ökar sannolikheten att misstag begås och

organisationen får möjlighet att hantera dessa avvikelser som leder till modellens andra dimension, öppenhet (Visser 2016, s. 576).

- *Hur påvisar graden av centraliserat eller decentraliserat beslutsfattande (handlingsfrihet) organisationens tolerans för avvikelser (öppenhet)?*

Indikatorer för att analysera handlingsfrihet är självständigt beslutsfattande, problemlösande och initiativtagande; högre nivåers inställning till nya idéer och initiativ; samt högre chefers möjliggörande eller kontrollerande attityd (Visser 2016, s. 576).

### **Öppenhet och erfarenhetshantering**

Dimensionen öppenhet handlar om organisationens tolerans för avvikelser, huruvida organisationskulturen är mottaglig eller nonchalerar avvikelser. Organisationens tolerans för avvikelser påverkar effektiviteten av spridning och integrering av dem, vilket leder till modellens tredje dimension, erfarenhetshantering (Visser 2016, s 576-577).

- *Hur bidrar organisationens kultur för att hantera fel (öppenhet) till effektivare spridning och integrering av lärdomar (erfarenhetshantering) inom organisationen?*

Indikatorer för att analysera hur öppenhet påverkar erfarenhetshantering är organisationens erkännande och hantering av avvikelser; huruvida avvikelser ses som en möjlighet för reflektion och förbättring av högre chefer; förtroendet mellan anställda; samt regelbunden utvärdering av övningar (Visser 2016, s. 576-577).

### **Erfarenhetshantering och personalhantering**

Dimensionen erfarenhetshantering syftar till kunskapsöverföringen och integrationen till verksamheten samt system för hur erfarenheter omhändertas samt sprids inom organisationen. Hur erfarenheter omhändertas och sprids inom organisationen påverkar personalens motivation och utveckling, vilket leder till modellens fjärde dimension personalhantering (Visser 2016, s. 577).

- *Hur påverkar organisationens resurser och system för att hantera och sprida erfarenheter (erfarenhetshantering) personalens utveckling och motivation (personalhantering)?*

Indikatorer för att analysera hur erfarenhetshantering påverkar personalhantering är organisationens resurser för upprätthållande av erfarenhetshanteringssystem; internutbildning; samt formella och informella nätverk där lärdomar hanteras, lagras och sprids (Visser 2016, s. 577).

### **Personalhantering och handlingsfrihet**

Dimensionen personalhantering handlar om hur organisationen behandlar personalen. Mer utbildad och motiverad personal leder till ökad möjlighet för individerna att ta ansvar för att fatta beslut vilket leder tillbaka till den första dimensionen, handlingsfrihet (Visser 2016, s. 577).

- *Hur påverkar organisationens sätt att utveckla och stödja personalen (personalhantering) deras förmåga att ta självständiga beslut och initiativ (handlingsfrihet)?*

Indikatorer för att analysera hur personalhantering påverkar handlingsfrihet är organisationens intresse för utbildning och träning av personalen; organisationens engagemang för teambuilding och sammanhållning; samt huruvida organisationen vid behov utmanar och stöttar personalen (Visser 2016, s. 577).

## **4. Analys**

### **Handlingsfrihet och öppenhet**

- *Hur påvisar graden av centraliserat eller decentraliserat beslutsfattande (handlingsfrihet) organisationens tolerans för avvikelser (öppenhet)?*

Alla respondenter upplever att det finns acceptans och möjlighet för handlingsfrihet på lägre nivåer i organisationen men att det finns tydliga gränser. Säkerhet var en faktor som flera respondenter tyckte påverkade handlingsfriheten, men menade att all verksamhet måste vara säker för personal och materiel och måste därför prioriteras. Vikten av att förändringar var förankrade och i linje med organisationens styrande dokument var ytterligare en faktor som nämndes av flera respondenter. Dock upplevdes inte dessa gränser som hinder utan snarare som nödvändig struktur för att säkerställa kvalitet och ansvar inom organisationen.

*”Jag tror att organisationen är öppen för alternativa lösningar inom ramen för vad som är så rätt som det kan bli. [...] då tar vi beslutet här ombord att genomföra en förändring som löser problemet.” (Respondent 1)*

Det upplevs finnas utrymme för att ta initiativ och fatta beslut i syfte att lösa problem på enhetsnivå och det upplevs som att högre chefer är öppna för denna typ av autonomi. Både initiativtagning och självständigt beslutsfattande är indikatorer på dimensionen handlingsfrihet. Det finns en vilja för självständigt handlande och en inställning till att kunna förändra och förbättra. Detta visar att det finns handlingsfrihet hos individer som stöds av organisationen likt vad modellen menar mellan dimension fyra, personalhantering, och ett, handlingsfrihet.

*”Om vi [enheter] bara kommer överens om att vi vill pröva en ny metod exempelvis istället för att göra 1, 2, 3, som det står böckerna, vill vi nu prova 4 också. Om någon har identifierat att det kanske blir bättre, då prövar vi det och så ser vi vad resultatet blir. Sen när vi har kört 1, 2, 3, 4 de senaste gångerna och ser att det funkar jättebra, då skriver vi helt enkelt om boken. För det är ju vi själva som skriver våra egna regler, handböcker och instruktioner. Vi vet ju att dem inte är skrivna i sten, utan behöver uppdateras.” (Respondent 4)*

Även initiativ och utveckling gällande metoder med flera enheter inblandade upplevs som möjligt och inställning från organisationens högre nivåer upplevs som positiva och stöttande. Här menar respondenten att enskilda enheter kan ta kontakt med varandra och utveckla nya metoder som till slut kan resultera i uppdaterade arbetssätt för organisationen. Detta visar att det finns både förståelse och vilja för organisationens utveckling på individnivå och att det stöts av organisationen, visar tydligt på dimensionen handlingsfrihet med indikatorn högre chefers möjliggörande eller kontrollerande attityd. Även den upplevda möjligheten att genomföra dessa metodtester och relativt snabbt kunna utvärdera och besluta om framtida metodval visar på decentraliserad handlingsfrihet som påvisar organisationens tolerans för avvikelser.

*”Jag upplever också att vi kan meddela varandra när det inte fungerar, och att vi tillsammans hittar en lösning. För vi måste testa nya saker, om någon har en bra*

*idé så testar vi, om det inte fungerar så går vi tillbaka, utvärderar och försöker hitta ett annat sätt att förbättra.” (Respondent 3)*

Att testa nya idéer och utveckla metoder upplevs som en självklarhet på enhetsnivå visar att det finns stöd och en möjliggörande inställning för initiativtagande från högre chefer, likt dimensionens indikator högre chefers möjliggörande eller kontrollerande attityd. Den inbyggda förståelsen för att nya metoder ska utvärderas förstärker bilden av en tillåtande organisation gentemot avvikelser, så länge de är genomtänkta och syftar till att skapa förbättringar.

*”[...] även om jag inte har varit i rollen så länge är jag positiv till att pröva nya metoder för att utveckla taktiken. Samtidigt finns det två sidor av samma mynt, som ny behöver jag befästa de fastställda metoderna samtidigt som nya taktiska tillvägagångssätt kan utveckla vår förmåga.” (Respondent 2)*

Även som ny i sin roll så upplever respondenten att det finns möjligheter att ta egna initiativ och beslut. Men påpekar även komplexiteten och samspelet mellan utveckling och befästning av kunskap, en vågskål som kan vara viktig att förstå i en militär organisation.

Analysen av handlingsfrihet och öppenhet visar att organisationens har ett mer decentraliserat beslutsfattande som påvisar en hög grad av organisationens tolerans för avvikelser. Vissa delar som är mer centraliserade upplevs inte som hinder i organisationen utan som nödvändiga mekanismer. Detta tyder på att viss centralisering inte nödvändigtvis behöver begränsa organisationens öppenhet, till skillnad från Vissers mening. Analysen visar att om samtlig personal är väl införstådd med anledningen till centraliserade beslut så visar det sig vara lättare att acceptera och även att det tycks vara en nödvändighet i en militär organisation.

## **Öppenhet och erfarenhetshantering**

- *Hur bidrar organisationens kultur för att hantera fel (öppenhet) till effektivare spridning och integrering av lärdomar (erfarenhetshantering) inom organisationen?*

*”Det är så tigha scheman att man inte hinner läsa de tidigare erfarenheterna när man ska planera övningar och moment. De tidigare erfarenheterna*

*arkiveras någonstans i ett nätverk som väldigt få sen tar del av.” (Respondent 2)*

Respondenten upplever att erfarenheter erkänns och skrivs ner som indikerar öppenhet, men faktorer som personal- och arbetstidsbrist leder till att de tidigare erfarenheterna inte tas med i planering. På grund av detta leder inte erfarenheterna till förbättring och effektivisering av organisationen som de kanske skulle kunna göra. Den öppna kulturen för att erkänna fel leder inte alltid till effektivare spridning, som modellen menar även andra brister i personalens förutsättningar påverkar.

*”Möjligheten som finns att mixa besättningsmedlemmar och åka med andra fartyg tror jag är jättebra. Då ges det tillfälle att titta på mindre saker och lära av varandras erfarenheter. [...] Även de individutbyten som sker mellan flottiljerna leder till kunskapsöverspridning vilket gör att vi kan förbättra vår taktiska förmåga.” (Respondent 1)*

Personalutbyten, både internt inom divisioner och flottilj men även mellan flottiljer upplevs leda till effektivare spridning av erfarenheter. Det upplevs som en enkel lösning för att dela erfarenheter, även mindre omfattande kunskaper som kan leda till förbättringar. Detta tyder på att högre chefer ser avvikelser som möjlighet för reflektion, som är en indikator för dimensionen öppenhet, som leder till förbättringar inom organisationen. Det skulle även kunna vara en positiv effekt av något som per automatik sker i organisationen, medvetenheten om det positiva resultatet kan vara viktig för att förstå för organisationen.

*”Marinen är en så pass liten organisation vilket är en faktor som underlättar spridningen av erfarenheter. I sjöminkriget räcker det med att fem individer i Sverige möts så har kunskap spridits till alla berörda organisationer.” (Respondent 3)*

Flera av respondenterna upplever att en liten organisation som marinen möjliggör en öppen kultur som gör det lättare att sprida erfarenheter inom organisationen. Flera respondenter upplever även att en liten organisation leder till tigha samarbeten även trots geografiska distanser.

*”Efter övning eller set fit fas så utvärderar vi på flera olika sätt, en mer styrd erfarenhetshantering som går linjevägen och organisationen uppåt tar hand om och en mer intern hantering, hot wash-up, där vi samlas i funktioner från olika enheter och diskuterar olika taktiska moment.” (Respondent 4)*

Organisationen stödjer hanteringen av erfarenheter genom att dels samla in dem för att sprida vidare men även se till att spridning sker internt under mer informella möten, hot wash-up. Dessa tillfällen upplevs som viktiga för kunskapsspridningen men även att det ges möjlighet att reflektera och diskutera inom funktionerna. Detta visar på dimensionen öppenhet genom indikatorn regelbunden utvärdering av övningar.

Analysen visar att respondenterna upplever att organisationen har en kultur som erkänner felaktigheter, men det blir tydligt att detta inte är det enda som påverkar spridningen och integrering. Modellen menar att ett tolerant organisationsklimat leder till ökade chanser att erfarenheter hanteras och korrigeras i verksamheten. Från analysen är det svårt att uppskatta hur mycket det tolererande organisationsklimatet ökar chanserna för hantering av erfarenheter, men det blir tydligt att det påverkas mycket av andra faktorer som exempelvis personal- och tidsbrist. Dock visar analysen att andra faktorer, liten organisation och personalrotation, inkluderas inte i dimensionen öppenhet. Dessa skulle kunna vara viktiga parametrar som bidrar till effektivare erfarenhetshantering i den militära organisationen.

### **Erfarenhetshantering och personalhantering**

- *Hur påverkar organisationens resurser och system för att hantera och sprida erfarenheter (erfarenhetshantering) personalens utveckling och motivation (personalhantering)?*

*”Vi har en avvikelse som har legat i systemet i ett år, vilket är frustrerande men jag kan även ha förståelse för det. I detta fall är det en teknisk förändring vilket kostar pengar som gör att det drar ut på tiden.” (Respondent 1)*

En respondent upplever skillnad i de olika systemen som finns för erfarenheter, i vissa system är det möjligt att följa inskickade erfarenheter vilket tycktes med lite frustration vara bra för att se att den fortfarande är aktiv. Även om det finns frustration för systemen i sig men även tiden

det kan ta för återkoppling finns det samtidigt förståelse för de olika processernas ledtider i en stor organisation. Ekonomiska och tekniska faktorer upplevs vara de två största orsakerna för att processernas ledtider ökar, i dessa fall menar respondenten att det är extra viktigt med återkoppling och möjlighet att följa processen i systemet. Flera respondenter nämnde svårigheter med att skilja de olika systemen åt och att veta vilket system som ska hantera de olika typerna av erfarenheter.

*”Erfarenhetshantering görs inom allt som har med sjösäkerhet att göra. Men de erfarenheter som inte specifikt är sjösäkerhet är mer i gråzon hur de ska hanteras och görs om det finns tid helt enkelt.” (Respondent 2)*

Det upplevdes som tydligare om erfarenheten hade med säkerhet att göra, systemen för det var lättare och tydligare. Flera respondenter upplevde att dessa system har prioriterats och därför är lättare att både använda och få förändring. Detta visar att organisationens fokus på säkerhet har utvecklat en bra process och hantering. Men upplevelsen av att andra typer av erfarenheter hantering är mindre tydlig visar att organisationen har mycket kvar att utveckla för att möjliggöra hantering av erfarenheter som kan leda till taktiska förbättringar. Detta visar att organisationen tilldelar resurser för upprätthållande av erfarenhetshanteringssystem som indikerar dimensionen erfarenhetshantering, dock görs inte detta för alla typer av erfarenheter.

*”Det som är svårt är att dela med oss av hemlig information inom organisationen. [...] Vi måste kunna utbyta skyddad information med varandra eftersom de flesta av våra erfarenheter kommer vara skyddade på något sätt. Vår utveckling blir hindrad av att vi inte har den möjligheten.” (Respondent 4)*

Säkerhetsklassad information som erfarenheter oftast blir på grund av känsliga detaljer i verksamheten upplevs som ett hinder för hanteringen av erfarenheter. Det blir svårare och tar längre tid att rapportera och sprida erfarenheter mellan olika enheter i organisationen vilket respondenten tror kan påverka motivationen och viljan att hantera dessa erfarenheter.

*”Två eller tre veckor per år har vi flottiljutbildningar, där brukar det finnas tillfälle för att gå igenom taktiska moment från övningar vi har haft. Det kommer exempelvis personal som har analyserat data och vi får möjlighet att diskutera mellan enheter och med högre chefer.” (Respondent 3)*

Det finns avsatt tid för internutbildningar där analyser från genomförda övningar sprids och diskuteras. Detta visar att organisationen vill ge personalen möjlighet att sprida och ta del av andras kunskaper men även utvärdera moment på djupet för att se vad som kan utvecklas för framtiden. Respondenten tyckte att dessa tillfällen gav mycket, framför allt att det var ett tillfälle att diskutera och ensa bilden hur taktiska moment ska genomföras med högre chefer och andra enheter.

*”Vi måste veta vad som förväntas av oss från högre chef samtidigt som vi måste berätta vad vi behöver utveckla, i det måste vi mötas. Det som har varit bristande uppifrån har varit att det inte funnits tydliga styrningar om vad vi ska uppnå, och då är det svårt för oss att utvärdera och skicka in erfarenheter.”*  
(Respondent 2)

Flera av respondenterna upplevde brist av tydliga målsättningar för olika moment under övning. Det upplevdes som svårt att veta hur väl ett moment eller en metod faktiskt var och att det även påverkade motivationen till att utvecklas.

Det har tidigare lyfts i analysen att det finns både formella och informella nätverk som hanterar erfarenheter som indikerar dimensionen erfarenhetshantering, formella och informella nätverk där lärdomar hanteras, lagras och sprids. Inom nätverken finns det förståelse för att de formella vägarna ger spårbarhet och stöd för organisationen medan de informella nätverken upplevs bidra mer till att motivera personalen att bidra med egna erfarenheter i syfte att utvecklas. Flera respondenter lyfter att ansvaret för erfarenhetshantering ligger mycket på individnivå och att motivationen för erfarenhetshantering beror mycket på vem som är chef och övrig personals inställning. Att organisationen består av individer är ofrånkomligt men ansvaret för erfarenheter och utveckla organisationens förmågor kan inte läggas på individnivå, det måste finnas ett organisatoriskt ansvar som inte påverkas vid personalbyte.

Desto fler erfarenheter och lärdomar en organisation omhändertar, analyserar och sprider desto högre är chansen att det leder till organisatoriskt lärande och att detta leder till ökad motivation och utveckling hos personalen menar modellen. Problematiken som analysen visar är att svåra system och hantering av erfarenheter samt långa ledtider i processen kan leda till minskad

motivation för att skicka in erfarenheter. Analysen visar även att motivation att omhänderta erfarenheter även påverkas av individens egenskaper, något som kan vara svårt för organisationen att påverka. Men organisationen måste ta ansvar för utveckling av förmågor och det måste finnas processer som är mindre beroende av individen.

### **Personalhantering och handlingsfrihet**

- *Hur påverkar organisationens sätt att utveckla och stödja personalen (personalhantering) deras förmåga att ta självständiga beslut och initiativ (handlingsfrihet)?*

*”Dialog mellan chef och enheter och att det finns tydliga training objectives är viktigt för att veta vilken riktning vi ska utvecklas i. Jag tycker det blir lite otydligt när vårt huvudsakliga syfte är att utbilda värnpliktiga och det nästan inte finns några taktiska målsättningar.” (Respondent 3)*

Respondenten upplever att samspel och dialog mellan chef och enheter är viktigt för att synka fokus för övningar och moment. För mycket fokus på vissa större målsättningar som värnpliktsutbildning kan göra att andra glöms bort och därmed inte övas och utvärderas lika mycket. Tidigare nämndes att motivationen minskade om målsättningarna inte var tillräckligt tydliga, flera respondenter nämnde även att otydligheter ledde till osäkerhet hos individen vid beslutsfattande. Organisationens intresse för utbildning och träning av personalen som är indikator för dimensionen personalhantering verkar påverka förmågan att ta självständiga beslut. Det skulle kunna vara i detta fall att individen inte upplever att organisationen driver utvecklingen och att individen då tappar både motivation och riktning för att själv vilja utvecklas och ta initiativ.

*”Eftersom det är statistisk minröjning vi håller på med så är det en procentsats vi ska uppnå, där finns det mer kreativa lösningar som exempelvis stråakupplägg. Sverige har valt en kreativ väg genom att använda ett program som ger vaktchef tillsammans med sonarofficer möjlighet att experimentera.” (Respondent 1)*

Inom minröjning upplevs en frihet vid planering och genomförande och beslut tas av personal ombord. Detta visar att organisationens val av tekniska system och hjälpmedel kan leda till handlingsfrihet på lägre nivå. Respondenten upplever även detta som positivt för personalens

utveckling, samarbetet mellan taktiker och specialister ger en bredare förståelse för båda samt att det blir tydligt hur bra enheten är i olika typer av verksamheter. Detta visar att organisatoriska val påverkar i slutändan individen som påverkar enhetens förmåga i strid.

Analysen visar att organisationens intresse för utbildning och träning av personalen verkar påverka individers förmåga att ta självständiga beslut, likt det Visser menar i sin modell. Analysen visar även att det i detta fall skulle kunna vara att individen inte upplever att organisationen driver utvecklingen och att individen då tappar både motivation och riktning för att själv vilja utvecklas och ta initiativ. Analysen visar även att organisatoriska val av system och hjälpmedel påverkar individer och deras möjlighet att agera självständigt som i slutändan påverkar enhetens förmåga i strid.

## **5. Slutsatser**

Denna studie har analyserat organisatoriskt lärande på lägre nivåer i Försvarmakten genom Max Vissers fyrdimensionella modell som inkluderar handlingsfrihet, öppenhet, erfarenhetshantering och personalhantering. Analysen visar att alla fyra dimensioner finns närvarande och visar även deras samspel, men att de varierar i styrka och påverkan.

*Hur ser förutsättningar för organisatoriskt lärande ut på lägre nivåer i militära organisationer?*

Förutsättningarna för organisatoriskt lärande på lägre nivåer i militära organisationer präglas av en relativt hög handlingsfrihet och en öppenhet för avvikelser vilket gynnar det organisatoriska lärandet. Dock begränsas lärandet i dimensionerna erfarenhetshantering och personalhantering på grund av bristande resurser, otydliga erfarenhetshanteringssystem samt variation i personalutveckling. Andra faktorer som begränsar organisatoriskt lärande exempelvis säkerhetskrav och styrande dokument uppfattas inte som hinder utan som nödvändiga förutsättningar i militär kontext. Sammantaget visar analysen både främjande och hindrade förutsättningarna för organisatoriskt lärande i en militär organisation.

Handlingsfrihet visade sig vara relativt hög på enhetsnivå. Respondenterna upplever att de kan ta egna initiativ och anpassa arbetssätt, vilket enligt modellen (Visser 2016) är en viktig förutsättning för organisatoriskt lärande. Samtidigt finns vissa gränser kopplade till säkerhet och styrande dokument, vilka dock inte ses som hinder utan som legitima ramar. Detta stödjer modellens idé om att decentraliserat beslutsfattande främjar upptäckt av avvikelser och innovation men motsätter sig även modellen och visar att centraliserat beslutsfattande kan vara nödvändigt.

Öppenhet om att erkänna och diskutera avvikelser visade sig vara etablerad i organisationens kultur. Däremot påverkas möjligheten att faktiskt bearbeta och sprida lärdomar av resursbrist och otydliga processer. Modellen (Visser 2016) betonar vikten av en kultur som tillåter fel som steg i en lärandeprocess, vilket här stöds till viss del men samtidigt visar studien att öppenhet inte ensamt räcker om andra strukturella hinder kvarstår.

Erfarenhetshanteringen fungerar bättre inom säkerhetsrelaterade områden än inom taktisk utveckling. Enligt modellen (Visser 2016) ökar organisatoriskt lärande när lärdomar omhändertas systematiskt och sprids i organisationen. Här visar studien att enbart existensen av erfarenhetssystem inte är tillräcklig, effektiv erfarenhetshantering kräver också resurser, tydliga ansvarsförhållanden och stöd för formella och informella nätverk.

Personalhanteringen präglas av en vilja att utveckla och utbilda personalen, men bristen på tydliga målsättningar och otillräcklig återkoppling påverkar individernas motivation och initiativförmåga. Modellen (Visser 2016) menar att välutbildad och motiverad personal är grundläggande för att organisatoriskt lärande ska bli effektivt. Analysen visar att viljan och förmågan att ta självständiga beslut stärks när organisationen ger förutsättningar för individuell utveckling.

Sammanfattningsvis visar analysen och slutsatserna att organisatoriskt lärande i militära organisationer är ett komplext sammanhängande system där flera faktorer samverkar. Genom att analysera förutsättningarna på lägre nivå i Försvarmakten utifrån Vissers fyrdimensionella modell har denna studie lyft fram att handlingsfrihet, öppenhet, erfarenhetshandling och personalhantering är ömsesidigt beroende av varandra. Dock visar analysen att det finns flera faktorer som påverkar än vad som inkluderas i Vissers modell samt att vissa faktorer inte alltid har utfall enligt modellen. Ett tydligt exempel på detta är säkerhetsrelaterade erfarenheter och beslut. Modellen menar att centraliserad beslutsfattning har negativ inverkan för det organisatoriska lärandet (Visser 2016, s. 576). Trots att det kunde vara ett hinder för erfarenhetshandling tyckte respondenterna att centraliseringen för säkerhetsrelaterade beslut var nödvändiga för att säkerställa kvalitet och ansvar inom organisationen.

Genom att analysera förutsättningarna på lägre nivåer i Försvarmakten utifrån Vissers modell framgår det att handlingsfrihet, öppenhet, erfarenhetshandling och personalutveckling är ömsesidigt beroende. Ett välfungerande lärande uppstår inte genom enskilda insatser, utan kräver att alla delar i systemet förstärks samtidigt. Brister i en dimension, som otydliga mål eller resursbrist i erfarenhetshandling, påverkar direkt personalens motivation och möjligheten att agera självständigt. Studien visar därmed att organisatoriskt lärande måste ses som en helhet där strukturella, kulturella och individuella faktorer är tätt sammanlänkade och tillsammans utgör grunden för utveckling och anpassning i en militär kontext.

## **5.1 Diskussion**

Syftet med denna studie var att bidra till förståelsen för organisatoriskt lärande på lägre nivåer i militära organisationer, med fokus på vilka förutsättningar som möjliggör eller hindrar lärande. Genom en kvalitativ intervjustudie med chefer med personalansvar i Försvarmakten har studien undersökt hur dimensionerna handlingsfrihet, öppenhet, erfarenhetshandling och personalhantering påverkar organisatoriskt lärande. Analysen visar att en relativt hög grad av handlingsfrihet råder på lägre nivåer, vilket möjliggör initiativtagande och metodutveckling. Faktorer som begränsar i form av säkerhetskrav och styrande dokument uppfattas inte som hinder utan som nödvändiga förutsättningar i en militär kontext. Denna slutsats stärker Marcus (2019) och Dyson och Pashchuks (2022) argument om vikten av en öppen och dynamisk organisationskultur för att främja lärande och anpassning.

Vidare visar studien att även om det finns en öppenhet för att diskutera avvikelser och fel, så är spridningen och integreringen av lärdomar delvis begränsad. Andra faktorer som personalbrist, tidsbrist och otydliga system för erfarenhetshantering försvårar ett effektivt organisatoriskt lärande. Detta överensstämmer med O'Tool och Talbot (2011) som understryker vikten av både formella och informella nätverk, samt Hasselblad och Ydén (2020) observation om att militära organisationer ofta är försiktiga i sin lärandeprocess för att bevara stabilitet. En viktig insikt från studien är att erfarenhetshandling tenderar att fungera bättre för säkerhetsrelaterade avvikelser än för taktiska lärdomar, vilket kan leda till att möjligheter till utveckling inom taktiken förbises. Detta förstärker Soeters (2022) kritik mot tidigare forskning som drar slutsatser att organisatoriskt lärande inte fungerar utan att analysera bakomliggande orsaker. Studien visar även att rotation av officerare, som i tidigare forskning (Freeman & Calton, 2021) ofta diskuteras som ett hinder, i denna kontext upplevs vara en möjlighet till erfarenhetsspridning, särskilt i en mindre organisation som marinen där nätverken är tätare.

Sammanfattningsvis bidrar denna studie till forskningsfältet genom att ge en fördjupad förståelse för hur organisatoriskt lärande ser ut på lägre nivåer i en militär organisation. Studien bidrar även med att tydliggöra hur starkt beroende olika organisatoriska faktorer är av varandra för att främja ett fungerande lärandesystem. Den fördjupade förståelsen för organisatoriskt lärande är viktig för dagens och framtidens växande militära organisationer. Försvarsmakten ser organisatoriskt lärande som en kontinuerlig process (2022b, s. 109) vilket stämmer överens med slutsatserna i denna studie. Studien belyser även att erfarenhetsprocessen i sig även bör ses som en kontinuerlig process som hela tiden måste underhållas, utvecklas och uppmuntras till att nyttjas för att militära organisationer ska upprätthålla och utveckla den militära förmågan i strid (NATO 2022, s. 5).

## **5.2 Metoddiskussion**

Syftet med studien var att beskriva organisatoriska lärandets förutsättningar i militär verksamhet på lägre nivå vilket upplevdes kunna besvaras med intervju som metod då det gav möjlighet till fördjupad förståelse för hur det faktiskt är. Avgränsningen att intervjua chefer med personalansvar upplevdes rimlig för denna studie men det hade kanske gett en bredare

förståelse om jag även hade inkluderat grupper som exempelvis specialistofficerare och sjömän, med tanke på att de även ingår i erfarenhetsprocessen. Men eftersom studien inte gjorde några anspråk på att jämföra mellan grupper upplevdes det som att studien med valda gruppen kunde besvara frågan och uppfylla syftet.

Valet av att ha semistrukturerade intervjufrågor upplevdes som positivt, öppna frågor gav respondenterna möjlighet att lyfta de perspektiv de tyckte var viktigast. En mer strukturerad intervjuguide hade underlättat att jämföra respondenternas svar men eftersom studien inte hade avsikt att jämföra respondenternas svar valdes inte detta. Den första intervjun gav mig möjlighet för feedback på hur väl frågorna var utformade och hur väl de faktiskt kunde nyttjas för analysen. Inga frågor ändrades efter intervjun vilket visade på att frågorna var bra för studien. Den första intervjun var även ett bra tillfälle för att testa hur följdfrågor skulle nyttjas och formuleras, jag hade inga tänkta följdfrågor utan lät samtalet och respondenten styra vilket upplevdes naturligt och ledde till djupare svar på frågorna.

Ett stort hinder för studien och som var viktig att tänka på för mig både innan och under intervjun var att endast behandla öppen information. Detta gjorde det lite svårare för respondenten att tala fritt om taktiska erfarenheter och hur de har utvecklats. För att underlätta detta hade intervjufrågorna kunnat utgå från olika scenarion, risken med detta och anledningen till att detta inte gjordes vara att det inte skulle spegla verkligheten eller att det skulle bli för kopplat till de fiktiva scenarierna. Svårigheten med att endast behandla öppen information har präglat hela studien men även om specifika fall inte kunde nyttjas och beskrivas kunde materialet ändå besvara forskningsfrågan och uppfylla syftet med studien.

### **5.3 Teoridiskussion**

Valet av teoretisk modell upplevdes som givande för studiens syfte då den beskriver erfarenhetshanteringsprocessen som en sammanhängande cykel. Vissers beskrivning av modellen är relativt kortfattad vilket gjorde det svårt att förstå tydligt hur Visser definierar dimensionerna och hur de hänger ihop. Visser har dock applicerat sin egna modell på ett fall vilket underlättade förståelsen för hur de kan nyttjas för analys i denna studie.

Modellens operationalisering till analysfrågor upplevs hjälpa vid sortering av materialet och vidare vid analysen. Modellen inkluderar tydliga indikatorer vilket underlättade bearbetning och analys av materialet. Indikatorerna är relativt övergripande vilket gör att det fortfarande finns rum för tolkningar, dock gav detta möjlighet att anpassa dem för studiens fall, marinen i svenska Försvarmakten.

#### **5.4 Betydelse för yrkesutövningen**

Modellens huvudsakliga ståndpunkt är att hur väl en militär organisation hanterar och sprider kunskap resulterar i hur väl de strider (Visser 2016, s. 584). Militära organisationers medvetenhet om både främjande och hindrande faktorer för organisatoriskt lärande kan vara viktigt för att kunna utveckla processerna i syfte att utveckla militära förmågor. Betydelsen för yrkesutövningen blir i slutändan hur väl militära organisationer hanterar erfarenheter och hur effektivt organisationen kan lära sig av dem för att kunna strida. Studien har även visat att det är viktigt att dessa processer och system är tydliga för personalen i organisationen då det är de som driver stora delar av erfarenhetsprocessen. Denna studie beskriver organisatoriskt lärande och dess förutsättningar på lägre nivå vilket kan vara viktigt att förstå som officer i en militär organisation.

#### **5.5 Vidare forskning**

Förslag för vidare forskning för att kunna generalisera mina slutsatser bör en liknande studie genomföras men i större skala, intervjuar fler respondenter och även från olika delar av Försvarmakten för att undersöka om det skiljer sig inom organisationen. För att bygga vidare från min studie skulle forskning om vilka fler faktorer, än vad som ingår i Vissers modell, som påverkar organisatoriskt lärande i militära organisationer i syfte att undersöka om fler dimensioner borde synliggöras. En studie som jämför organisatoriskt lärande mellan militär organisation och en annan statlig organisation skulle kunna belysa vilka unika egenskaper som finns i de militära organisationerna och skulle öka förståelsen för deras inverkan på organisatoriskt lärande. Även en studie som jämför militära organisationer med varandra för att se hur exempelvis hur historia, religion och andra faktorer som är kopplade till landet påverkar det organisatoriska lärandet skulle bidra till ökad förståelse i forskningsområdet.

## Källförteckning

- Airaksinen, K. (2023). Akut brist på officerare inom svenska försvaret – på utbildningen gapar platser tomma. *SVT Nyheter*, 28 april. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/skriande-brist-pa-officerare-inom-svenska-forsvaret-pa-utbildningen-gapar-platserna-tomma> [2025-04-04]
- Crossan, M. M., Lane, W. H., White, E. R. (1999) An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), s. 522-537. doi: 10.2307/259140
- Dyson, T. & Pashchuk, Y. (2022) Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence studies*. 22(2), s. 141–167. doi: 10.1080/14702436.2022.2037427
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Sundell, A., Towns, A. & Wängnerud, L. (2024) *Metodpraktikan: konsten att studera människor, organisationer och samhällen*. 6 uppl., Norstedts Juridik.
- Freeman, E. T. & Calton, A. M. (2021) Building military learning organizations: many birds, one stone. *The learning organization*. 28(3), s. 257-269. doi: 10.1108/TLO-12-2019-0181
- Försvarsmakten (2022a) *Ett starkare försvar för en utmanande framtid: slutredovisning av Försvarsmaktens perspektivstudie 2022* (Rapport FM2022-19979:15) <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/perspektivplan/perspektivstudie-2022-forsvarsmakten.pdf>
- Försvarsmakten (2024) *Fördjupade lärdomar och erfarenheter från kriget i Ukraina* (Rapport FM2023-2379:18) <https://www.forsvarsmakten.se/contentassets/3b1b223e96a74da2b87ee2bc5bd22279/fordjupa-de-lardomar-fran-kriget-i-ukraina-2024-05-31.pdf>
- Försvarsmakten (2022b) *Lärobok pedagogiska grunder: L PEDGR 2022*.
- Hasselbladh, H. & Ydén, K. (2020) Why Military Organizations Are Cautious About Learning? *Armed forces and society*. 46 (3), s. 475–494. doi: 10.1177/0095327X19832058
- Johanssen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2019) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 2 uppl., Liber.
- Locklear, R. (2023). *The Army of 2040: an extension of the 2030 goals*. <https://www.ausa.org/publications/army-2040-extension-2030-goals> [2025-04-28].
- Marcus, R. D. (2019) Learning ‘Under Fire’: Israel’s improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare. *Journal of strategic studies*, 42 (3–4), s. 344–370. doi:10.1080/01402390.2017.1307744
- NATO. (2022). *The NATO lessons-learned handbook*. 4 uppl., Joint Analysis and Lessons Learned Centre.
- NATO. (2025). *NATO’s military presence in the east of the Alliance*. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_136388.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_136388.htm) [2025-04-28].

Nyman, J. (2023). Officerare nära pensionen kan få skjuta upp den och nya vägar in i yrket är under lupp. Officersbristen utmanar upprustningen – men för Försvarsmakten är misslyckande inte ett alternativ. *Svenska Dagbladet*, 26 oktober. <https://www.svd.se/a/5BdopW/brist-pa-officerare-kan-leda-till-att-pensioner-skjuts-upp> [2025-04-08]

O'Toole, P. & Talbot, S. (2011) Fighting for Knowledge: developing Learning Systems in the Australian Army. *Armed forces and society*. 37(1), s. 42–67. doi: 10.1177/0095327X10379731

Regeringskansliet (2023) *Uppdrag till tre myndigheter att samlat redovisa erfarenheter och lärdomar från Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/07/uppdrag-till-tre-myndigheter-att-samlat-redovisa-erfarenheter-och-lardomar-fran-rysslands-fullskaliga-invasion-av-ukraina/> [2025-04-03]

Soeters, J. (2022) Why It Is Important to Be Cautious in the Analysis of Military Organizations: a Reply to Hasselbladh and Ydén. *Armed forces and society*. 48 (2), s. 480–485. doi: 10.1177/0095327X20970248

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur.

Visser, M. (2016) Organizational learning capability and battlefield performance. *International journal of organizational analysis*. 24 (4), 573–590. doi: 10.1108/IJOA-09-2014-0802

## Bilaga 1 – Info- och samtyckesblankett

### Informations och-samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt talar om vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

### Hur kommer personuppgifterna användas?

Studien genomförs inom ramen för kursen självständigt arbete på OP 22-25. Studien syftar till att redogöra för organisatoriskt lärandets förutsättningar i militära organisationer. Studien genomförs som intervjustudie, vilket ger en ökad förståelse för processen i verksamheten. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form med intervjuer, dessa kommer skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

Intervjuerna beräknas ta ca 30-45 min, planeras genomföras på arbetsplats, alternativt kan de genomföras via länk eller på telefon, under vecka 516.

### Vilka personuppgifter kommer behandlas?

Personuppgifter som studien kommer behandla är:

- namn
- arbetsort och tjänst (stab/fartyg)
- e-postadress
- röstinspelning
- transkribering av inspelad intervju

### Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Under studien lagras digitala personuppgifter på lösenordskyddade enheter. Skriftliga personuppgifter, intervjuanteckningar överförs till dessa enheter direkt efter intervju och förstörs sedan.

När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet, vid inlämnad och bedömd godkänt studie, senast 10/6 -25, kommer de att raderas. Detta inkluderar inspelade ljudfiler, digitala anteckningar och sammanställningar, transkribering samt underskrivet samtyckesformulär.

### Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter nedan). Du kan även vända dig till FHS dataskyddsombud på [dataskyddsombud@fhs.se](mailto:dataskyddsombud@fhs.se).

## **Kontaktuppgifter till ansvarig(a) student(er) och handledare**

Erfarenhetshandtering, Försvarshögskolan

Handledare: Sofia Ledberg, sofia.ledberg@fhs.se

Student: Wilma Gyllenberg, wilma.gyllenberg@student.fhs.se

**Personuppgiftsansvarig** är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post [registrator@fhs.se](mailto:registrator@fhs.se)

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se.

<https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Om du inte är nöjd med hur Försvarshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

Genom mitt undertecknande nedan bekräftar jag att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange någon orsak.

---

Ort och datum

---

Namnförtydligande

---

Underskrift