



Försvarshögskolan

Mellan erfarenheter och utveckling

Svenska Arméns väg mot en sammanhållen erfarenhetshantering

Between Experience and Development

The Swedish Army's Path Toward a Coherent Lessons-Learned Process

Marcus Hedh

Termin: Vårterminen 2026

Namn på kurs: Ledarskap och ledning 2UL038

Handledarens namn: Erik Hedlund

Examinatorns namn: Aida Alvinus

Innehållsförteckning

ABSTRACT	5
FÖRORD	6
INLEDNING	7
SYFTE	8
FRÅGESTÄLLNING.....	8
TIDIGARE FORSKNING	9
ORGANISATORISK LÄRANDE.....	9
ORGANISATORISKT LÄRANDE I INTERNATIONELL MILITÄR KONTEXT	11
ORGANISATORISKT LÄRANDE I SVENSK MILITÄR KONTEXT.....	12
KUNSKAPSLUCKA.....	13
TEORI	14
METOD	17
FORSKNINGSDESIGN	17
DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE.....	17
URVAL.....	18
DATABEARBETNING	18
ETISKA ÖVERVÄGANDEN OCH REFLEXIVITET	19
METODDISKUSSION	19
RESULTAT	21
TEMA 1 - PÅVERKANSFAKTORER.....	22
FRAGMENTERAD STRUKTUR OCH OTYDLIG PROCESS	22
RESURSBRIST OCH BRISTANDE PRIORITET	24
TEMA 2 - LÄRANDE I PRAKTIKEN.....	26
INTUITING: INDIVIDUELLA INSIKTER	26
INTERPRETING: TOLKNING OCH GEMENSAM FÖRSTÅELSE	26
INTEGRATING: SAMORDNING OCH GEMENSAM PRAKTIK	27
INSTITUTIONALIZING: INFÖRANDE I SAMORDNING OCH SYSTEM	27
TEMA 3 - PROGRESSION.....	28
DIGITALISERING OCH ANVÄNDARVÄNLIGT SYSTEMSTÖD	28
TYDLIG STYRKEDJA OCH NODCENTRALITET.....	29
FÖRSTÄRKA FORUM OCH HORISONTELL SAMORDNING.....	29
KORTARE LÄRCYKLAR OCH EFFEKTIVARE IMPLEMENTERING	30
SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	31
VILKA FAKTORER PÅVERKAR ARMÉNS ERFARENHETSHANTERINGSPROCESS?.....	31
HUR FUNGERAR ARMÉNS ERFARENHETSHANTERINGSPROCESS I PRAKTIKEN?.....	32

VILKA UTVECKLINGSMÖJLIGHETER KAN IDENTIFIERAS?.....	33
HUVUDSAKLIG SLUTSATS	34
INOM- OCH UTOMVETENSKAPLIGT BIDRAG (PRAKTISKA IMPLIKATIONER)	35
FORTSATT FORSKNING.....	36
REFLEKTIONER	36
REDOVISNING AV GENERATIV AI OCH AI-ASSISTERANDE VERKTYG I SKRIVPROCESSEN	37
REFERENSER	38
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	38
BÖCKER.....	40
KAPITEL I BÖCKER.....	42
RAPPORTER	42
AVHANDLINGAR.....	42
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE.....	43
BILAGA 2. SAMTYCKESBLANKETT.....	46

Figurförteckning

FIGUR 1. TEORETISKT RAMVERK, AV FÖRFATTAREN.	16
FIGUR 2. TEMATISKT ANALYSSCHEMA, AV FÖRFATTAREN.	21

Sammanfattning

Studiens syfte är att analysera vilka faktorer som påverkar Arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshantering, hur processen fungerar i praktiken samt vilka utvecklingsmöjligheter som kan stärka organisationens fortsatta förmågeutveckling. Studien bygger på en kvalitativ forskningsdesign som kombinerar lärandeteorier med tio semistrukturerade intervjuer med erfarna officerare. Materialet analyseras genom tematisk analys och tolkas med stöd av Crossan et al:s 4I-modell samt Argyris teori om single- och double-loop learning. Resultatet visar att Arméns erfarenhetshantering präglas av fragmenterad struktur, otydliga processer, personberoende arbetssätt och resursbrist. Lärande sker kontinuerligt på individ- och gruppnivå, främst genom observationer, kollegiala samtal och lokala forum, vilket innebär att de inledande stegen i 4I-modellen fungerar väl. Däremot är integrering och institutionalisering svagt utvecklade, vilket leder till ett systematiskt lärandeläckage. Studien visar att Armén uppvisar starkt vardagligt lärande men saknar förutsättningar för att omsätta erfarenheter i varaktig organisatorisk utveckling.

Nyckelord: erfarenhetshantering, organisatoriskt lärande, armén, 4I-modellen, förmågeutveckling

Abstract

This study examines the factors influencing the Army's ability to maintain a coherent and structured lessons learned process, how the process functions in practice, and which development opportunities may strengthen continued capability development. Using a qualitative research design, learning theories are combined with ten semi-structured interviews with experienced officers. The material is analyzed thematically and interpreted through Crossan et al.'s 4I framework and Argyris' theory of single- and double-loop learning. The findings show fragmented structures, unclear processes, person-dependent practices, and limited resources. While learning occurs at the individual and group levels, integration and institutionalization remain weak, resulting in systematic learning leakage and limited organizational-development.

Key words: lessons learned process, organizational learning, army, 4I-framework, capability development

Förord

Jag tackar Anders Treijner, Daniel Lagrell, Aida Alvinus & Erik Hedlund vars olika bidrag till denna uppsats varit ovärderliga.

Stockholm, februari 2026

Marcus Hedh

“There is no reason to send troops into the fight
and get them killed when a Lesson Learned the
month before could be sent to a commander who
could have used it for training...”

– General James N. Mattis, US Marine Corps

Inledning

I Europa råder i dag en allvarlig säkerhetspolitisk kris till följd av Rysslands invasion av Ukraina. Angreppet har underminerat den tidigare regelbaserade världsordningen och skapat det mest instabila säkerhetsläget sedan andra världskriget. Även om Rysslands möjligheter att genomföra en större militär intervention i närtid bedöms som begränsade, kan ett riktat angrepp mot något av Östersjöländerna inte uteslutas. För Sverige innebär Natomedlemskapet en minskad risk för direkt väpnat angrepp, men landet är fortsatt en del av en geopolitisk konfliktzon (Försvarsmakten, 2024, s. 7). Sverige befinner sig därmed i ett säkerhetspolitiskt gränsland, varken i krig eller i fred, men utsatts för ett kontinuerligt tryck. Detta hybridtillstånd aktualiserar ett ökat förmågekrav på Försvarsmakten att kunna föra konventionellt krig utöver internationella insatser.

Vid Försvarshögskolan betonas betydelsen av att *”snabbt få det rätt när det gäller”*, en kunskapssyn som står i nära relation till uppdragstaktiken och dess krav på självständighet och anpassningsförmåga (Försvarshögskolan, 2025, s. 16). Militär framgång inte kan baseras enbart på teknologiska fördelar eller doktrinära formuleringar. Minst lika avgörande är organisationens förmåga att kontinuerligt lära, att snabbt omhänderta erfarenheter och omsätta dem i praktiken (Finkel & Tlamim, 2011, s. 112). Genom en sådan erfarenhetshantering kan krigets inneboende friktioner mildras och effekterna av överraskning reduceras och behovet av att förbli relevant relaterat motståndaren underlättas. Rysslands agerande påvisar att svensk omställning och implementering måste gå fortare än den normala cykeln som främst nu sker genom konceptuella faktorer (Försvarsmakten, 2022, s. 17).

Samma grundsyn återfinns i Försvarsmaktens strategiska plan 2025, där Överbefälhavaren framhåller att *”åtgärder ska vidtas för att snabbare omhänderta identifierade erfarenheter från pågående konflikter och allmän teknikutveckling. Tiden från att validerade erfarenheter omsätts till ny eller utvecklad förmåga ska minimeras [...] för att över tid möta kraven på taktisk och operativ relevans”* (Försvarsmakten, 2024, s. 5).

Mot denna bakgrund framträder behovet av en sammanhållen och strukturerad erfarenhetshanteringsprocess i Försvarsmakten som fungerar i praktiken. Försvarsmaktens strategiska styrning anger riktningen för hela myndighetens utveckling, men det är inom försvarsgrenarna där erfarenheter uppstår och där lärandets praktiska mekanismer antingen bekräftas eller brister. Så hur fungerar en sådan erfarenhetsprocess i den svenska Armén?

Syfte

Studiens syfte är att undersöka vilka faktorer som påverkar arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshanteringsprocess, analysera hur processen fungerar i praktiken samt identifiera utvecklingsmöjligheter för fortsatt förmågeutveckling.

Frågeställning

1. Vilka faktorer påverkar arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshanteringsprocess?
2. Hur fungerar arméns erfarenhetshanteringsprocess i praktiken, från insamling till tillämpning av erfarenheter?
3. Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras för att stärka arméns förmåga till lärande och fortsatt förmågeutveckling?

Tidigare forskning

Forskningsöversikten är disponerad från det generella till det specifika utifrån Alvinus et al. (2023, s. 43) genom att först presentera centrala teoretiska utgångspunkter för organisatoriskt lärande. För att sedan fördjupa perspektivet genom att relatera organisatoriskt lärande till internationella militära kontexten. Avslutningsvis fokuseras kapitlet mot den specifikt svenska militära kontexten samt den identifierade kunskapsluckan hur organisatoriskt lärande faktiskt praktiseras i Armén.

Organisatorisk lärande

Forskningsfältet organisatoriskt lärande (OL) är omfattande och en central del av organisationsforskningen. Utifrån ett processperspektiv förstås lärande som en kontinuerlig rörelse där organisationen, baserat på erfarenheter, förändrar sina rutiner och normer (Edmondson & Moingeon, 2004, s. 28). Detta bygger vidare på Argyris (1976, s. 365) som beskriver lärande genom att identifiera och korrigera fel. En central vidareutveckling av detta perspektiv är Mary Crossans 4I-ramverk (Crossan et al., 1999, s. 524). Crossan visar att lärandet inom organisationer är en kognitiv såväl som social process som behöver balanseras (Crossan et al., 1999 s. 528). Där det kognitiva lärandet ska särskiljas mellan *uppmärksam* och *vanemässigt* agerande vilket påverkar hur erfarenheter tolkas (Weick & Roberts, 1993, s. 362). Crossans teorier bygger på Chris Argyris tankar om *single-* och *double-loop learning* där den senare möjliggör djupare förändring (Argyris, 1976, s. 364:367). Både Crossans 4I-modell samt Argyris *single-* och *double loop learning* utgör denna studies teoretiska ramverk och utvecklas mer fördjupat i teorikapitlet.

OL är starkt kontextberoende och särskiljande mellan privata företag och offentliga organisationer som behöver utveckla egen modellering och begreppsflora (Rashman et al., 2009, s. 486). Denna uppfattning styrks av Örtenblad (2018, s. 155) och Lyman et al. (2019, s. 2355:2371) som menar att det finns en diskrepans mellan hur olika organisationer lär sig beroende på kontexten de verkar i. Hur organisationer tvingas hantera osäkerheter, stress och snabbt förändrade villkor kan således inte betraktas sprungen ur endast en kontext eftersom de är multidimensionella till sin natur och omfattar organisatoriska, sociala och psykologiska faktorer (Alvinus et al 2022, s. 56:58). Louise Comfort (2007, s. 192) visar detta i sin fallstudie kring efterdyningarna av orkanen Katrina 2005 där frånvaron av tydlig feedback ledde till att lärande blockerades. Information samlades in, men omsattes aldrig i förändrat handlande, vilket enligt Argyris motsvarar en form av *single-loop learning*. För att uppnå *double-loop learning* krävs reflektion över normer och strukturer, vilket ofta försvåras i situationer präglade av

tidspress och osäkerhet. Under sådana förhållanden tenderar beslutsfattare att fokusera på snabba korrigeringar snarare än kritisk omprövning. Boin & Hart (2003, s. 548) menar därmed att långsiktiga förändringar kräver tålamod och organisatoriskt minne, medan Christensen (2016, s. 891) framhåller förbindelsen mellan kapacitet och adaptivitet under osäkra förhållanden. Ett avgörande ligger dock i att inte enbart identifiera problemområden och utvecklingsmöjligheter, utan att förmå omsätta dessa lärdomar i konkret handling inom den givna kontexten (Hasselbladh & Ydén, 2020, s. 489).

För att förstå hur lärande konkret uppstår behöver man också analysera hur kunskap utvecklas och sprids. Pilemalm et al. (2014, s. 111) visar att lärande förutsätter att tyst kunskap artikuleras och överförs mellan nivåer, vilket motsvarar de processer Crossan beskriver. Armstrong & Foley (2003, s. 74) identifierar fyra mekanismer som möjliggör detta: lärandemiljön, identifiering av utvecklingsbehov, åtgärder och applicering. Dessa mekanismer kompletteras av Nonaka (1994, s. 16) teori om växelspelet mellan tyst och explicit kunskap, där erfarenheter först delas socialt, sedan artikuleras och kombineras till gemensam kunskap innan de åter internaliseras i organisationen. Tillsammans förklarar dessa teorier hur erfarenheter inte bara identifieras, utan omvandlas till delad och tillämpbar kunskap.

March (1991, s. 85) beskriver lärande som en grundläggande komponent i organisatorisk utveckling och konkurrenskraft, medan Fiol & Lyles (1985, s. 807) påpekar att djupare förändring ofta hämmas av struktur och kultur, vilket understryker behovet av kontextförståelse. Levitt & March (1988, s. 322) tillför ett dynamiskt perspektiv genom sitt resonemang om rutiner som både möjliggör och hindrar lärande. De menar att organisationer lagrar erfarenheter i rutiner som fungerar som ett organisatoriskt minne, men när dessa rutiner institutionaliseras kan de i sin tur begränsa nytänkande och skapa tröghet. Liknande hinder för lärande har även identifierats i studier av kunskapsintensiva organisationer, där bristande struktur och styrning, begränsade IT-stöd samt hög arbetsbelastning samverkar till att erfarenhetsåterföring nedprioriteras (Chronéer & Backlund, 2015, s. 67–69). Dessa faktorer är relevanta även i en militär kontext, där krav på tempo, operativt fokus och begränsade administrativa resurser riskerar att tränga undan reflektion och systematisk erfarenhetshantering. I krisrelaterade och högbelastade organisationer har flera forskare identifierat faktorer som påverkar lärande. Piltch-Loeb (2014, s. 33) framhåller betydelsen av peer-assessment, där olika grupper utvärderar varandras insatser för att skapa ett gemensamt och transparent lärande som reducerar skuldbeläggning och möjliggör dubbelriktad kunskapsöverföring. Samtidigt betonar Betts & Power (2025, s. 241, 253) att tekniska systemstöd som digitala plattformar kan underlätta spridningen av lärdomar.

Forskningen visar att double-loop learning är eftersträvansvärt men svårt att uppnå, särskilt i krispräglade organisationer där fokus ofta ligger på att återställa funktion snarare än att ompröva grundläggande normer. Organisationer riskerar därmed att fastna i single-loop learning, där anpassningar sker utan djupare förändring. Detta är särskilt relevant för militära organisationer som verkar under osäkerhet och tidspress, samtidigt som standardisering måste balanseras mot flexibilitet. I denna studie används organisatoriskt lärande (OL) som ett övergripande analytiskt begrepp för att förstå hur erfarenheter omsätts i förändrade handlingar, rutiner och strukturer. Mot denna bakgrund övergår forskningsöversikten till organisatoriskt lärande i en internationell militär kontext.

Organisatoriskt lärande i internationell militär kontext

I militär kontext benämns erfarenhetshantering vanligtvis som Lessons Learned (LL), vilket i denna studie förstås som Försvarsmaktens institutionaliserade tillämpning av OL. Enligt NATO definieras en *lesson* som kunskap genererad ur såväl positiva som negativa erfarenheter, där ledarskapet ges en central roll i att omsätta lärdomar i praktisk handling (NATO, 2022, s. 10-11). LL-processen kan därmed förstås som en konkret operationalisering av OL, där Crossans (1999) 4I-modell och Argyris (1976) teori om single- och double-loop learning utgör de teoretiska förklaringsramarna för hur erfarenheter förflyttas från individnivå till organisatorisk nivå. LL bygger i hög grad på horisontell, peer-baserad problemlösning genom kollegiala samtal, erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion inom och mellan förband. Denna lärandeform möjliggör snabb anpassning till förändrade förutsättningar, men kräver samtidigt, som Hasselbladh & Ydén (2020, s. 488) påpekar, institutionalisering för att bidra till långsiktigt organisatoriskt lärande. Visser (2016, s. 585) visar i sin studie av den brittiska Armén under andra världskriget att LL måste integreras i vardagliga rutiner för att vara effektivt, även om sambandet mellan lärande och slagfältsutfall ofta är svagt. I liknande anda framhåller Victor Tillberg (2020, s. 55:64) att övning som del av militär praktik bör stödja lärande och erfarenhetsbyggande, medan Hasselbladh & Ydén (2020, s. 490) betonar att militära organisationer utvecklar rigorösa metoder för utvärdering innan förändringar accepteras. Samtidigt visar forskning att övningar inte per automatik leder till organisatoriskt lärande. Berlin & Carlström (2008, s. 183) visar att övningar kan reproducera etablerade normer och därmed skapa en konservativ konsensus som hämmar adaptivitet. Detta står i kontrast till studier som visar att standardiserade procedurer ofta fungerar väl under tidspress (Melkonyan et al., 2025, s. 8). Men utan att nödvändigtvis bidra till reflektion eller double-loop learning.

Dyson (2020b, s. 68) understryker att militär lärandeforskning ofta beskriver traditionstyngda organisationer som mindre benägna till förändring. Han skiljer mellan två typer av lärandemekanismer: *Informellt lärande*, som sker genom sociala nätverk och traderad kunskap, och *formellt lärande*, som sker genom institutionaliserad utbildning och syftar till att identifiera och lösa problem samt sprida beprövad erfarenhet i standardiserad form (Dyson, 2020a, s. 486; Thurén 2013, s. 45). Dyson (2019, s. 124) menar att forskningen länge har försummat att undersöka vilka faktorer som faktiskt leder till effektivt lärande i militära utbildningsmiljöer. Bristen på empiriska studier om hur lärande praktiseras i dessa kontexter har medfört en begränsad mängd militärspecifik litteratur om OL och understryker behovet av fler detaljerade fallstudier. I sin senare studie av Donbasskriget visar Dyson & Pashchuk (2022, s. 141, 151-152, 162-163) att det informella lärandet dominerade inom de ukrainska styrkorna, men att en reformerad officersutbildning är avgörande för att stärka det organisatoriska lärandet. De framhåller vidare att utvecklingen av en effektiv LL-process utgör ett centralt verktyg för detta och att dess framgång ytterst beror på militärens villighet att kritiskt granska sina egna erfarenheter.

Flera studier betonar att lärdomar måste förankras organisatoriskt för att få faktisk genomslagskraft. Baird et al. (1997, s 394) visar i sin studie att erfarenheter endast leder till förändring om de integreras i formella strukturer, utbildningar och styrprocesser, vilket motsvarar institutionaliseringsfasen i OL. Frelin & Ödlund (2012, s. 39) kompletterar detta genom att lyfta behovet av bredare delgivningskoncept, där erfarenheter sprids genom dialog, samverkan och tekniska plattformar snarare än enbart via formella rapporter. Tillsammans visar dessa studier att både strukturell förankring och social interaktion är nödvändiga för att LL ska övergå från individuella insikter till varaktig organisatorisk förändring.

Den internationella forskningen visar att militära organisationer, trots etablerade system för LL, brottas med balansgången mellan standardisering och flexibilitet, formellt och informellt lärande, samt mellan snabb anpassning och långsiktig institutionalisering. Forskningen bekräftar att ledarskap, kritisk reflektion och organisatorisk förankring är avgörande för att erfarenheter ska omsättas i lärande och utveckling. Efter denna genomgång av den internationella militära kontexten rörande OL, övergår vi nu till att fokusera på den svenska kontexten och hur Försvarmakten hanterar erfarenhetsbaserat lärande i praktiken.

Organisatoriskt lärande i svensk militär kontext

I svensk militär kontext analyserar och utvecklar Löfstedt & Rode (2007) Försvarmaktens erfarenhetshantering med utgångspunkt i Argyris teori om *single- och double-*

loop learning en idealmodell för LL-processen grundad i en metodrapport av Lindgren et al., (1998, s. 10). Löfstedt & Rode (2007) konstaterar att organisationer ofta begränsas till single-loop learning, där fel rättas men underliggande antaganden sällan ifrågasätts och föreslår därför en idealmodell för en mer reflekterande och dubbelriktad lärandeprocess. Deras modell omfattar fem steg: insamling, analys, värdering, implementering och uppföljning (2007, s. 41). För att ytterligare stärka processens kvalitet introducerar de FAST-modellen: Förankrad, Aktuell, Spårbar och Tydlig som beskriver de grundläggande principer som krävs för att lärdomar ska förankras i organisationen och leda till varaktig förändring (Löfstedt & Rode, 2007, s. 89). Dessa insikter låg sedermera till grund för *Försvarsmaktens Handbok Erfarenhetshantering* (2017), som formaliserar en generisk process för erfarenhetshantering bestående av *planering* → *inhämtning* → *analys* → *implementering* (Försvarsmakten, 2017, s. 21). Handboken reglerar vad som ska göras men inte hur det ska gå till, utan överlämnar detta till respektive försvarsgren samtidigt som den anknyter tydligt till Crossans (1999) fas *institutionalizing* genom att betona linjeorganisationens ansvar för att omsätta lärdomar i praktisk handling (Försvarsmakten, 2017, s. 22:51).

Sammanfattningsvis visar Löfstedt & Rode (2007) och den efterföljande Handbok Erfarenhetshantering (2017) hur Försvarsmakten successivt har formaliserat sin process för erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande. Samtidigt ger tidigare forskning begränsad vägledning om hur dessa centrala styrningar omsätts och konkretiseras inom försvarsgrenen Armén, vilket indikerar ett behov av fördjupad empirisk undersökning.

Kunskapslucka

Trots att FM har etablerat en struktur för erfarenhetshantering visar tidigare forskning att det finns en klyfta mellan formella processer och faktisk tillämpning. Vi vet att det finns påverkansfaktorer, men vi saknar kunskap om vilka de är i militär kontext. Även hur Armén i praktiken samlar, analyserar och omsätter erfarenheter i lärande är fortfarande otillräckligt belyst, vilket sammantaget bidrar till vad Alvehus (2018, s. 48) beskriver som en ”bristfällig problembild”. Mot bakgrund av Sveriges Natoanpassning och det förändrade säkerhetspolitiska läget framstår denna kunskapslucka som särskilt betydelsefull. Den utgör därmed utgångspunkten för studiens syfte och forskningsfrågor, där svaren på forskningsfrågorna utgör studiens vetenskapliga bidrag (Esaiasson et al., 2024, s. 25:27).

Teori

Kapitlet inleds med en genomgång av 4I-modellens centrala begrepp och dess tillämpbarhet på militära organisationer. Därefter presenteras Argyris teori om single- och double-loop learning, som kompletterar 4I-modellen genom att synliggöra lärandets djupdimension. Kapitlet avslutas med en integrerad teoretisk syntes där styrkor och svagheter i de båda modellerna diskuteras, samt hur ramverket används i studien för att analysera Arméns erfarenhetshanteringsprocess.

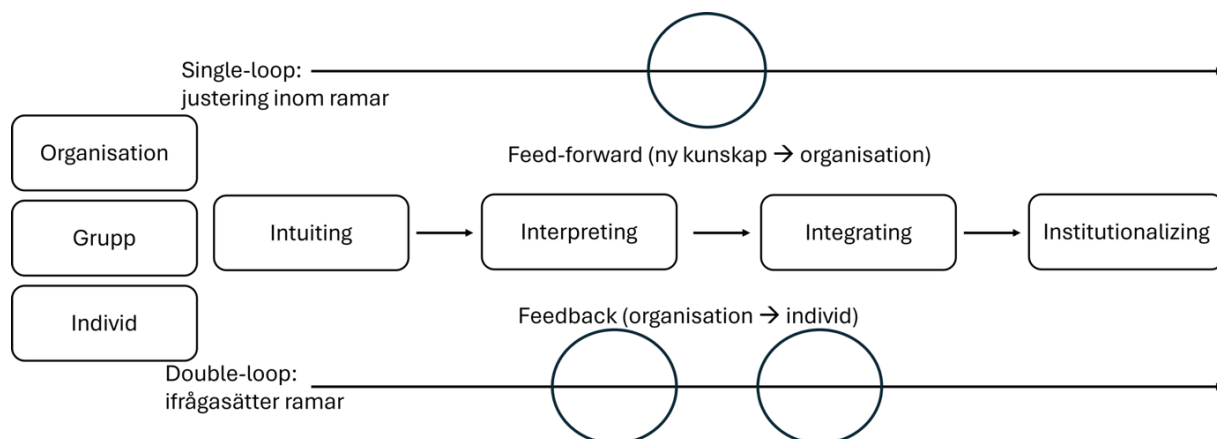
Sambandet mellan delarna som skapar helheten definieras enligt Thurén (2019, s. 16) teori, där teori inte utgör ett självändamål utan ett analytiskt stöd för att förstå var ursprungsproblemet ligger. Valet av teoretiskt ramverk utgår därför från studiens syfte att undersöka vilka faktorer som påverkar Arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshanteringsprocess, analysera hur processen fungerar i praktiken samt identifiera utvecklingsmöjligheter för fortsatt förmågeutveckling. För att möjliggöra detta krävs en teori som fångar både lärandeprocessers strukturella och dynamiska karaktär samt hur erfarenheter rör sig mellan individ, grupp och organisation. Genom att kombinera Crossan, Lane och Whites (1999) 4I-modell och Chris Argyris (1976) teori om single- och double-loop learning etableras ett analytiskt ramverk för att förstå och tolka studiens resultat. Tillsammans möjliggör modellerna en analys av både hur lärande sker och vilken grad av förändring detta lärande medför inom Arméns kontext. Båda perspektiven betonar organisatoriskt lärande (OL) som ett dynamiskt förlopp, vilket är centralt för att förstå läroprocesserna (Argyris, 1976, s. 372; Crossan et al., 1999, s. 532). Crossans 4I-modell förbinder individ-, grupp- och organisationsnivå i en sammanhängande läroprocess och beskriver fyra delprocesser genom vilka ny kunskap uppstår, delas och förankras: *intuiting*, *interpreting*, *integrating* och *institutionalizing* (Crossan m.fl., 1999, s. 525). På individnivå uppstår lärande genom *intuiting*, via mönsterigenkänning och erfarenhetsbaserade insikter, vilka i första hand påverkar individens handlande och får organisatorisk betydelse först när de kommuniceras. *Interpreting* avser hur dessa insikter förklaras genom språk eller handling och därmed övergår från en intern till en extern process. *Integrating* beskriver hur gemensam förståelse mellan individer omsätts i samordnade handlingar på gruppnivå och fungerar som en brygga mellan det individuella och det kollektiva. Processen är initialt informell och situationsbunden men blir gradvis mer stabil. Genom *institutionalizing* befästs lärandet på organisationsnivå genom att rutiner etableras, uppgifter definieras och organisatoriska mekanismer införs för att säkerställa kontinuitet i handling.

De fyra lärprocesserna är sekventiella och flödar genom de tre hierarkiska nivåerna, samtidigt som gränssytorna mellan dem är flytande. Modellen inkluderar även en central dimension mellan feed-forward och feedback (Crossan m.fl., 1999, s. 524). Feed-forward-processen representerar framväxten och spridningen av ny kunskap och innovation, där erfarenheter rör sig från individ- till organisationsnivå. Feedback-processen beskriver i stället hur etablerade normer, rutiner och institutioner påverkar individers och grupper handlande. Tillsammans formar dessa processer ett dynamiskt kraftfält där organisatoriskt lärande utvecklas i spänningsfältet mellan förnyelse och stabilitet (Crossan m.fl., 1999, s. 524, 534). 4I-modellen kompletteras av Argyris (1976) distinktion mellan *single- och double-loop learning*, vilken synliggör skillnaden mellan ytligare lärande och mer omfattande förändring. *Single-loop learning* innebär att individer och grupper förbättrar sitt handlande inom ramen för befintliga strukturer, mål och arbetsformer, utan att dessa grundläggande antaganden ifrågasätts. *Double-loop learning* innebär däremot att även organisationens fundamentala antaganden, målsättningar och strukturer kan problematiseras och omprövas, vilket möjliggör mer genomgripande förändring (Argyris, 1976, s. 367). En övergång från single- till double-loop learning beskrivs dock som utmanande, eftersom organisationer ofta socialiserar sina medarbetare till att undvika kritik och konfrontativa frågor (Argyris, 1976, s. 370). I strävan efter stabilitet tenderar organisatoriskt lärande därför att domineras av single-loop learning, även om detta sker på bekostnad av långsiktig effektivitet, medan double-loop learning framställs som nödvändigt för reellt förändringsarbete men samtidigt mer krävande (Argyris, 1976, s. 373–374).

Genom att kombinera dessa två teorier etableras en analytisk ram där 4I-modellen förklarar hur organisatoriskt lärande förflyttas mellan olika nivåer i organisationen, medan *single- och double-loop learning* belyser graden av förändring. På individnivå kan *intuiting* och interpretning leda till korrigeringar inom givna ramar (single-loop) eller till ifrågasättande av normer och mönster (double-loop). På gruppnivå kan *integrating* antingen befästa etablerade principer eller ge upphov till nya. På organisationsnivå kan *institutionalizing* resultera i mindre anpassningar inom befintliga ramar (single-loop) eller mer genomgripande omarbetningar av strategier och målsättningar (double-loop).

En styrka med denna integrering är att teorierna tillsammans skapar ett flerdimensionellt analysverktyg som fångar både lärandets processer och dess djupdimension. Samtidigt finns begränsningar. Båda teorierna bygger på idealtyper och beskriver lärande som relativt linjärt,

vilket riskerar att förenkla verkligheten i en komplex, hierarkisk och av sekretess präglad organisation som Armén.



Figur 1. Teoretiskt ramverk, av författaren.

Metod

I detta kapitel redovisas studiens metodmässiga utgångspunkter och tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med en beskrivning av forskningsdesignen och den abduktiva ansats som ligger till grund för studiens upplägg. Därefter redogörs för hur datainsamlingen genomförts, inklusive urval, intervjumetod och dokumentstudie. Vidare behandlas bearbetningen av det empiriska materialet och den tematiska analysens genomförande. Kapitlet redogör även för de forskningsetiska övervägandena samt hur reflexivitet har tillämpats för att hantera författarens egen förförståelse. Avslutningsvis diskuteras metodens styrkor och svagheter.

Forskningsdesign

Analysen av data skedde induktivt genom tematisk analys för att identifiera teman och sedan har empirin tolkats deduktivt i den teoretiska modellen därigenom skapas studiens abduktiva ansats (Jacobsen 2024, s. 27). Detta genom en kvalitativ forskningsmetod med en beskrivande ambition, vilket lämpar sig när forskaren vill förstå ett fenomen i sin kontext och skapa nyanserade beskrivningar (Bjereld et al., 2009, s. 118; Esaiasson et al., 2024, s. 29; Jacobsen 2024, s. 20). Utformningen av studien har tagit sitt avstamp i de åtta kriterier för kvalitativa studier som Tracy (2010, s. 840) beskriver, för att belysa samspelet mellan olika organisatoriska nivåer och försöka fånga både formella och informella processer. Forskningsdesignen är att betrakta som summan av valt metodologiskt förfaringsätt och motiveras av forskningsfrågorna.

Datainsamling och genomförande

Tillvägagångssättet har baserats på semistrukturerade intervjuer som ensam empirisk datakälla. Denna metod är väl lämpad när syftet är att fånga aktörers erfarenheter, tolkningar och meningsskapande kring ett fenomen (Esaiasson et al., 2024, s. 54). De semistrukturerade intervjuerna gav en balans mellan struktur och flexibilitet, vilket möjliggjorde jämförbarhet mellan intervjuerna samtidigt som utrymme fanns för följdfrågor och fördjupningar (Bryman, 2018, s. 260; Esaiasson et al., 2024, s. 348). Intervjuerna förstås här som en meningsskapande process (Eriksson & Hultman 2014, s. 104). Intervjufrågorna, som återfinns i bilaga 1, formulerades med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk. I analysen har empirin prövats mot studiens teoretiska ramverk, vilket inneburit en form av teoretisk triangulering (Denzin 2012, s. 82). Genom att analysera samma empiriska material utifrån det teoretiska ramverket har tolkningarnas hållbarhet prövats och risken för ensidiga slutsatser reducerats. Kombinationen möjliggjorde en jämförelse mellan ideal och praktik, vilket är centralt för studiens explorativa

syfte (Jacobsen, 2024, s. 46). Intervjuerna genomfördes under perioden oktober–november 2025, varade cirka 60 minuter vardera, spelades in digitalt och transkriberades ordagrant. Den ordagranna transkriberingen säkerställde att analysen grundades i respondenternas faktiska utsagor och bidrog till studiens pålitlighet och innebär att allt verbalt innehåll återgavs i textform utan sammanfattningar eller tolkande omskrivningar.

Urval

Urvalet var ändamålsstyrt, det vill säga respondenterna valdes för att de bedömdes kunna bidra med störst relevans för forskningsfrågan (Jacobsen 2024, s. 128). I två fall användes snöbollsmetoden för att komplettera urvalet (Eldén, 2020, s. 81; Esaiasson et al., 2024, s. 344). Urvalet motiveras av studiens fokus på erfarenhetshanteringsprocessen, vilken spänner över flera organisatoriska nivåer och funktioner inom Armén. Respondenterna utgjordes av experter inom Armén med sakkunskap om erfarenhetshantering, verksamma på både förbandsnivå och central stabsnivå. Med styrande funktion avses befattningar där respondenterna haft ansvar för att analysera, samordna eller omsätta erfarenheter till organisatoriska åtgärder, exempelvis inom utbildning, doktrin eller materiel. Tillgången till dessa befattningshavare har varit en framgångsfaktor, då access till aktörer med insyn i organisationens interna processer möjliggör rika och tillförlitliga data i kvalitativa studier (Marvasti 2004, s. 46). Begreppet databredd avser här variation i perspektiv snarare än mängden empiri, där respondenterna representerar olika roller, ansvarsområden och organisatoriska nivåer. Denna organisatoriska och funktionella variation möjliggör att erfarenhetshanteringsprocessen kan belysas ur flera kompletterande perspektiv, vilket är centralt i kvalitativa studier med beskrivande syfte (Jacobsen 2024, s. 158; Esaiasson et al., 2024, s. 31). Urvalsgruppen bestod av tio officerare med minst 20 års erfarenhet i varierande befattningar inom Armén varav minst fem arbetades i erfarenhetsprocessen, samtliga män.

Databearbetning

Analysen av materialet följde principerna för tematisk analys enligt Alvinus et al. (2023, s. 81), en flexibel och iterativ metod för att identifiera, analysera och tolka mönster i kvalitativa datamaterial (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Efter varje genomförd intervju transkriberades ljudfilen med stöd av Klang.ai och kontrollerades därefter manuellt mot ljudfilen för att säkerställa att inga meningsförskjutningar eller förvanskningar av innebörd hade uppstått. Mindre språkliga justeringar gjordes enbart i syfte att öka läsbarheten. Analysen inleddes fortlöpande med marginalanteckningar och preliminära reflektioner. Därefter

genomfördes en systematisk närläsning där meningsbärande enheter kodades och sorterades i kategorier baserade på gemensamma drag och tematiska likheter, i linje med Bryman (2018, s. 690-692). Arbetet genomfördes manuellt genom upprepad kodning, omkodning och omsortering tills stabila och analytiskt meningsfulla teman som svarade mot studiens syfte och forskningsfrågor kunde identifieras, vilket är förenligt med öppen kodning (Gibson & Hartman, 2014, s. 91).

Etiska överväganden och reflexivitet

Forskningsetiska överväganden har varit centrala. Studien följer Vetenskapsrådets fyra etiska förhållningssätt för att främja god forskningssed: *tillförlitlighet, ärlighet, respekt, ansvar* (Åkerman, 2024, s. 11). Samtliga respondenter informerades muntligt och skriftligt (bilaga 2) om studiens syfte, upplägg och sina rättigheter, inklusive rätten att avbryta deltagandet när som helst (Jacobsen, 2024, s. 39). Deltagandet baserades på uttryckligt samtycke. Allt material avidentifierades, lagrades säkert och används endast för denna studie (Eldén, 2020, s. 40-42, 130-132). Snöbollsmetoden medför etiska utmaningar kopplade till konfidentialitetskravet (Eldén, 2020, s. 81). För att hantera detta bekräftades aldrig om andra rekommenderade personer deltog i studien eller ej. Eftersom jag själv är officer har risken för beroendeförhållanden uppmärksammats särskilt. Den egna yrkesbakgrunden innebär både tillgång till fältet och kontextkännedom men också risk för bias (Bjereld et al., 2009, s. 14). Som Alvesson och Sköldberg (2017, s. 120) framhåller kräver forskning på den egna organisationen särskilt hög grad av reflexivitet ett förhållningssätt som därför genomsyrat arbetet då studier av den egna organisationen har sina för- och nackdelar (Jacobsen, 2024, s. 40). Detta har konkret inneburit att mina tolkningar kontinuerligt prövats mot det empiriska materialet, att flera källor jämförts för att minska risken för ensidiga slutsatser och att jag aktivt har ifrågasatt mina egna antaganden (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 428-429).

Metoddiskussion

I kvalitativ forskning är ambitionen inte att mäta fenomen eller uppnå statistisk generaliserbarhet, utan att utveckla en fördjupad förståelse av ett fenomen i sin kontext. Reliabilitet bedöms därför utifrån studiens trovärdighet och pålitlighet snarare än reproducerbarhet i strikt mening (Bryman, 2018, s. 467-468; Schwandt m.fl., 2007, s. 18). Validitet avser i detta sammanhang huruvida studien undersöker det den avser att undersöka samt om tolkningarna är rimliga och välgrundade i relation till empirin (Esaiasson m.fl., 2024, s. 125). För att stärka både reliabilitet och validitet har resultaten prövats mot teori, vilket

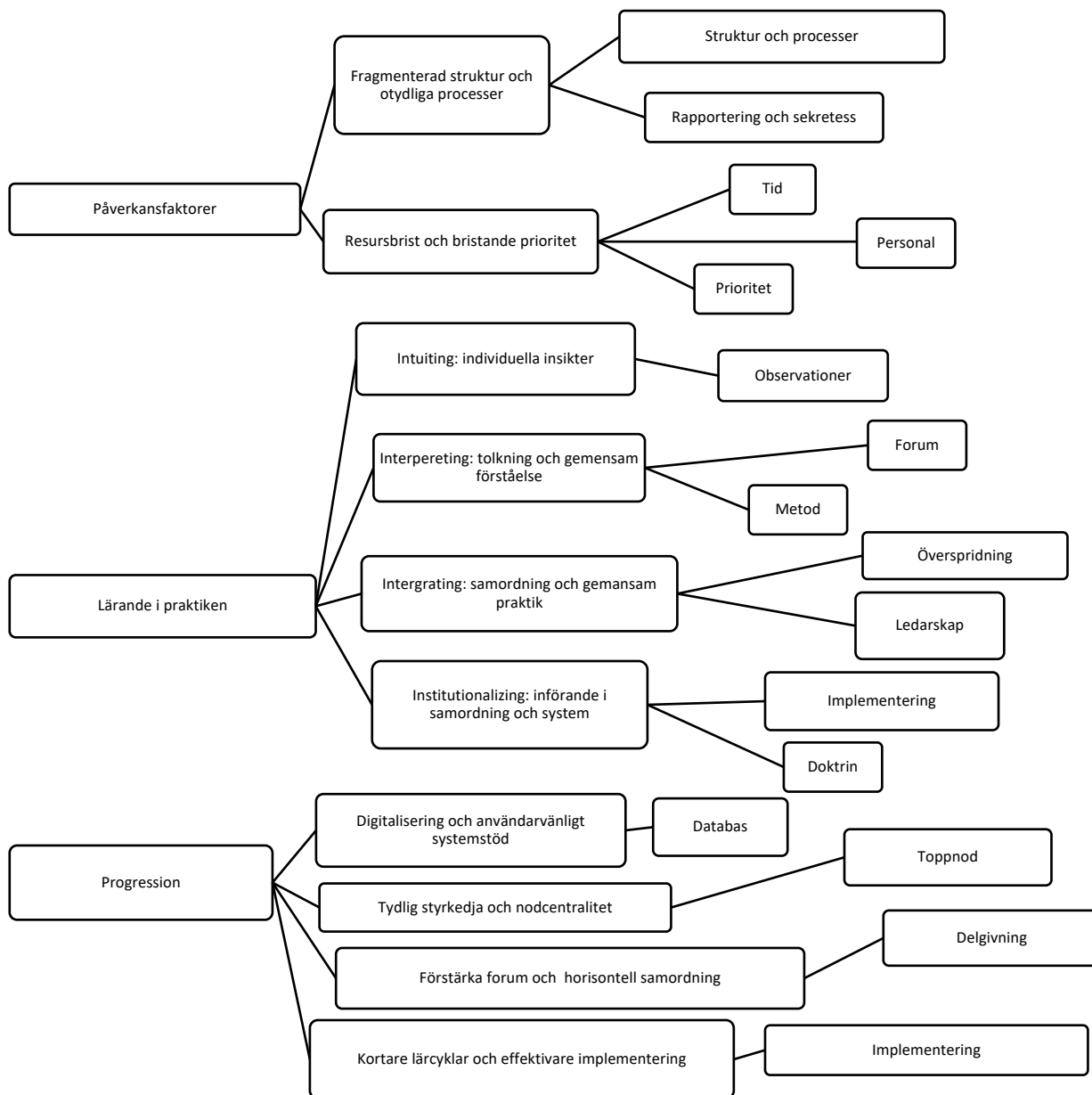
möjliggjort en analys av överensstämmelser och avvikelser mellan hur erfarenhetshanteringsprocessen är avsedd att fungera och hur den upplevs i praktiken. Denna teoretiska prövning möjliggör en fördjupad analys av en komplex process med stöd i ett analytiskt ramverk. Tematisk analys inte är en neutral eller mekanisk process utan förutsätter forskarens aktiva tolkning av materialet (Braun & Clarke, 2006, s. 80). Mot denna bakgrund har transparens eftersträvat genom att tydligt redovisa hur empirin har kodats, tematiserats och relaterats till teori, vilket ger läsaren möjlighet att följa och kritiskt granska hur slutsatserna har vuxit fram och därmed stärker studiens trovärdighet.

Samtidigt finns metodologiska begränsningar. Antalet intervjuer är begränsat, vilket innebär att vissa perspektiv kan ha utelämnats, även om ett mindre empiriskt material kan vara tillräckligt i kvalitativa studier Alvinus et al. (2023, s. 47) och viss mättnad bedömdes ha uppnåtts (Eldén, 2020, s. 124). Det ändamålsstyrda urvalet, delvis kompletterat med snöbollsmetod, medför även en risk för homogenitet i materialet (Jacobsen 2024, s. 131). Denna risk har hanterats genom att medvetet inkludera respondenter från olika arbetsorter och organisatoriska nivåer inom Armén, i syfte att öka variationsbredden i perspektiv. Intervjuer i en militär, hierarkisk organisation medför särskilda utmaningar. Tydliga befälsförhållanden, normer kring lojalitet och en stark professionskultur kan påverka hur respondenter uttrycker sig och bidra till social önskvärdhet eller upplevda beroendeförhållanden (Jacobsen 2024, s. 158). Generaliseringen av resultaten till andra delar av Försvarsmakten är begränsad, då studien är avgränsad till Arméns specifika kontext. Detta är dock förenligt med kvalitativ forskning, som inte syftar till generell lagbundenhet utan till kontextbunden förståelse (Schwandt et al. 2007, s. 17). Studien bör därför förstås som ett bidrag till fördjupad kunskap om erfarenhetshantering i hierarkiska organisationer snarare än som underlag för generaliserbara slutsatser.

Sammantaget bedöms metoden vara väl lämpad för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor och ge en tillförlitlig, giltig och välgrundad bild av erfarenhetshanteringsprocessen inom Armén.

Resultat

Detta kapitel redovisar studiens huvudsakliga resultat och är strukturerat kring tre övergripande teman som identifierats genom den tematiska analysen. Temana bygger på underliggande kategorier och koder som tillsammans fångar centrala mönster i det empiriska materialet. Varje tema inleds med ett tolkande resonemang som kontextualiserar resultaten och följs av illustrativa citat som visar hur dessa kommer till uttryck i intervjuerna.



Figur 2. Tematiskt analyschema, av författaren.

Tema 1 - Påverkansfaktorer

Tema 1 behandlar de strukturella, organisatoriska, kulturella och resursmässiga förutsättningar som påverkar Arméns förmåga att bedriva en sammanhållen och fungerande erfarenhetshantering. Temat belyser hur bristande struktur, otydliga processer, personberoende arbetssätt, sekreteshinder, resursbrist samt avsaknad av prioritering och kontinuitet formar organisationens faktiska möjligheter att samla in, analysera och omsätta erfarenheter i praktiken.

Fragmenterad struktur och otydlig process

Ett återkommande mönster i materialet är avsaknaden av en sammanhållen, styrd och formaliserad process för erfarenhetshantering på arménivå. En återkommande utsaga är att det helt enkelt inte finns någon sammanhållen och strukturerad erfarenhetshanteringsprocess inom Armén. *Strukturer och processer* synliggör hur dess avsaknad skapar hinder för systematisk kunskapsåterföring, något som explicit uttrycks.

”Just nu skulle jag nog inte kunna beskriva den överhuvudtaget, arméns process för att omhänderta erfarenheter. Så svaret blir snarare att jag upplever egentligen inte att det finns en strukturell process”. (R7)

Den samordnade och systematiska erfarenhetsprocessen saknas och insatser sker genom enskilda initiativ utan övergripande styrning.

”Det består av ett antal fristående öar där folk gör det de tror är rätt och jobbar mot det bästa på sitt sätt. Det är ingen koordinering av det.” (R10)

Detta skapar en fragmenterad process och något av en ”stuprörslogik” som är mer person- än organisationsbunden och därmed känslig för personalomsättningar.

”Det är väl en av svagheterna... hittills har mycket skett funktionsvis och kopplat till enskilda befattningshavare, alltså stuprörsmodellen. Det här är inte samordnat, koordinerat i arméramen.” (R1)

En viktig beståndsdel för en sammanhängande processkedja är rapportering något som *Rapporter* sätter fingret på. Respondenterna beskriver att Armén är väl utvecklad när det gäller att samla in erfarenheter och att rapporter mellan olika ledningsnivåer i regel upprättas och distribueras. Samtidigt uppfattas det saknas tydliga styrningar och rutiner för hur rapporterna ska hanteras vidare efter inskick. Flera respondenter beskriver att rapporteringen sällan följs av analys, beslut eller återkoppling, vilket ger intrycket att rapporterna inte tas om hand på ett

systematiskt sätt. Respondenternas beskrivningar av att rapporter samlas in men sällan leder till förändrade arbetssätt kan förstås som ett lärande som i huvudsak stannar vid justeringar inom befintliga ramar, vilket ligger nära det som Argyris benämner single-loop-lärande. Avsaknaden av standardiserade arbetssätt, gemensamma mallar och tydliga ansvar för vidare hantering uppges även påverka rapporternas användbarhet.

”... och här kommer vi till en av kärnfrågorna i hela erfarenhetshanteringen, som jag ser det. Vi har svart bälte i att samla in [...] Men sen skickas den här utvärderingen och rapporten ut och sen låses det in i ett skåp. Sen händer ingenting mer med själva lärdomen.” (R1)

Respondenterna beskriver även situationer där det finns formella former för inrapportering, men där omfattningen och utformningen av efterfrågad information leder till att rapporteringen i praktiken uteblir. I vissa fall uppges rapporteringskraven vara så omfattande och spretiga att mottagande organisationer inte besvarar dem alls.

”Skickar man ut till ett OrgE, ett excelark med 500 frågor. Allt ifrån vad har ni för erfarenheter kring diametern på bärhjulsmuttern till hade det inte varit fränt att ha kärnvapen på förbandet, när det är det spektrat [...] Det fanns ju inte ett OrgE som besvarade något.” (R2)

Det finns dock fungerande exempel på rapportering som fungerar inom organisationen.

”Ett område där det funkar bra det är vår tekniska tjänst där ett identifierat problem avvikelserapporteras, omhändertas [...] Där finns det en sammanhållen kedja från observation, åtgärd och implementering på ett sätt som vi inte har på andra typer av erfarenheter.” (R7)

Anledningen till detta tillskrivs främst orsaksambandet mellan tekniska åtgärder och risken för personskador, vars konsekvenser tydligt kan sammankopplas. I dessa fall beskriver respondenterna ett lärande där identifierade avvikelser leder till konkreta åtgärder inom etablerade regelverk och rutiner, vilket även här motsvarar ett single-loop-lärande.

”Alla erfarenheter där personalen kommer till skada, de kommer upp i rapportet.” (R2)

Försvårande visar sig också vara rapporter som behäftas med sekretess vilket medför att informationen (LL) aldrig når den nivå som är i behov av den för att kunna genomföra en förändring.

”Vår problematik kopplat till hemligstämplat, högre sekretessnivå. Där har vi ett stort problem att hantera sån information och få ut den på bredden.” (R1)

Detta då det dels, saknas system för att sovra ut och delge ett sekretessklassade dokument, dels för att det finns tendenser till att ”överklassa” information vid handläggningen då det uppfattas vara bättre att ta i lite för mycket än för lite.

”För att vi är för benägna att hemligstämpla saker och det här hemlighetsmakeriet, det tynger ner oss något kopiöst därför är att vi alldeles för snabba med rödstämplarna.” (R6)

Där vissa respondenter drar paralleller till kriget i Ukraina där den ukrainska Armén hanterar erfarenheter på ett kontrasterande sätt genom total öppenhet, då man uppfattar att erfarenheterna riskerar bli obsolet om de omsätts för sent.

”...nyheten är ju viktigare än säkerheten. Alltså det är viktigare att få skyttarna att bli bättre att bekämpa den här typen av flygfarkoster och med andra ord finns det ingen anledning att hålla det hemligt utan det är mycket bättre att trycka ut det.” (R9)

Resursbrist och bristande prioritet

En andra central faktor är de resursmässiga förutsättningarna. Brist på tid, personal, kompetens eller dedikerade roller påverkar möjligheterna att arbeta systematiskt med erfarenheter. Respondenter beskriver hur erfarenhetshantering ofta får stå tillbaka när verksamheten är hårt belastad av utbildning, övning och administration. *Tid* adresserar den typen av resursbrist som omfattar både den enskildes tid för reflektion och eftertanke såväl som ett övergripande hinder för förändring.

”Det är oftast tidsmässiga saker och ting som gör att man inte tycker att man har tid att genomföra den här förändringen här och nu.” (R9)

Likväl som det handlar om hur tiden disponeras för aktiviteter och där lejonparten förläggs till planering och genomförande och tiden för efterarbetet, där huvuddelen av det systematiska lärandet sker, är för knapp.

”Jag skulle säga att vårt sätt att se på tid [...] När vardagen träffar efter en övning eller operation till exempel. Då faller ju det här bort ganska fort. Det finns andra problem.” (R5)

En annan resursbrist som adresseras i empirin är bristen av personal som jobbar med erfarenhetshantering inom Armén och omsättningen av den samma, något som *Personal* illustrerar.

”Jag tror att vi har för lite folk som jobbar med det här. Vi har för lite folk som förstår det här och kan omsätta orden till någonting, [...] produktivt.” (R4)

Respondenterna har delvis olika uppfattningar om hur ansvaret för erfarenhetshantering bör organiseras. Vissa menar att särskilda befattningshavare behöver avdelas för uppgiften, medan andra anser att erfarenhetshantering måste hanteras inom ramen för ordinarie befattningar som en tillikauppgift, eftersom särskilda funktioner upplevs som orealistiska.

Det här är ju en dröm. Det kommer aldrig hända. [...] I stället för att göra det till en uppgift så måste du göra det till en process som drivs i linjen. (R6)

Personalomsättningen utan långvarig kontinuitet är något som visa respondenter också lyfter som hämmande för organisationen när det kommer till det institutionella minnet.

”...jag uppfattar att det är personknutet i många fall. Nu spekulerar jag. Det är någon individ på respektive nivå som är ansvarig för detta kanske. Och sen är den individen, inte fan vet jag, föräldraledig eller så går den i pension. Och då tappar man det liksom. [...] Någon behöver ju jobba med detta som organisation.” (R4)

Detta illustrerar hur bristande kontinuitet och kunskapsöverföring leder till att samma erfarenheter återkommer över tid. Respondenterna beskriver att rapporter uppvisar liknande innehåll år efter år, samtidigt som nya individer återupprepar tidigare misstag.

”...och tyvärr är det ju så att de stridsträningssrapporterna har ju sett likadana ut i 20 år. Det är ju nya människor som begår samma misstag.” (R6)

Respondenternas utsagor tillskriver fler påverkansfaktorer i erfarenhetshanteringsprocessen genom *Prioritet* som noterar en svensk avsaknad av att omsätta LL till handling och gör paralleller till en annan verklighet i Ukraina.

”...återigen, vad är sense of urgency i taktik, stridsteknikutveckling kontra lagbundna åtgärder [...] Om man vänder på det och tittar på exempelvis erfarenhetshantering i Ukraina, där är det ju högsta sense of urgency och har högsta prioritet. För det man har att slåss med där, behöver få verkan av så snabbt som möjligt.” (R7)

Där vissa respondenter anser prioriteringen grundar sig i rädsla för att göra fel vilket därmed hämmar organisationens möjligheter till att lära av andra för att sedan vitalisera Armén genom feedback. Respondenternas utsagor pekar samtidigt på att mer grundläggande ifrågasättanden av arbetssätt, styrning och prioriteringar i begränsad utsträckning kommer till stånd, vilket indikerar att lärandet sällan når det som Argyris beskriver som double-loop-lärande.

”Men man är fortfarande otroligt rädd för att inte ha torrt på fötterna och ta egna initiativ. Jag har erbjudit förbandschefer att åka med till Ukraina [...] och jag kan inte förstå det. Vi har ett brinnande

krig i Ukraina där vi kan lära oss så mycket. Varför inte prioritera det som, det är ju för fasiken det viktigaste av allt.” (R9)

Sammanfattningsvis visar temat *Påverkansfaktorer* att strukturella brister, resursknapphet och en försiktig organisatorisk kultur tillsammans försvårar skapandet av ett effektivt och sammanhållet erfarenhetslärsystem i Armén.

Tema 2 - Lärande i praktiken

Tema 2 beskriver hur erfarenhetshantering faktiskt sker i praktiken i Armén och följer Crossans 4I-modell för att synliggöra rörelsen från individens insikt till möjlig organisatorisk förändring.

Intuition: individuella insikter

Det första steget i modellen handlar om individens omedelbara upplevelser och spontana insikter. Empirin visar att sådana insikter uppstår i övningar, insatser och skarpa lägen där officerare reagerar på sådant som avviker från det normala. *Observationer* synliggör att det främst är iögonfallande händelser eller avvikelser som uppmärksammas på individnivå.

”...erfarenheter som bryter det som man kan anse som gängse kunskap lyfts upp. Resten passerar obemärkt.” (R7)

Materialet visar också att individens erfarenhetsbas och förförståelse påverkar vilka insikter som fångas, där vissa tenderar att hålla fast vid tidigare föreställningar medan andra är mer benägna att uppmärksamma nya signaler.

”Det här är ganska individfokuserad, beroende på vilken individ man är. Det finns ju de som är mer traditionalistiska och vill hålla i det kända.” (R6)

Interpreting: tolkning och gemensam förståelse

I nästa steg försöker förbanden skapa mening tillsammans genom att diskutera, tolka och förklara vad som hänt. Materialet visar att tolkning är ett av de starkare momenten i Arméns lärande, något som *Forum* visar. Respondenter beskriver återkommande att mycket lärande sker i vardagliga samtal eller genom uppdragsutvärdering som benämns forum.

”Dagligdags så är det framför allt forum kopplat till här hemma och mellan oss själva.” (R2)

Materialet visar samtidigt att formella forum på högre nivå är för få, ibland otydliga eller inte hålls levande, vilket innebär att tolkningar sällan förs vidare till högre nivåer.

”Vi har ett ställe där vi kan göra det (diskutera erfarenheter), men den är ju inte aktiv.” (R8)

Metod visar att tolkning ofta sker i oregelbundna och ad-hoc-baserade former utan stabila ramar.

”...eller under en och samma period och den är ju inte heller strukturerad till det sättet att den följer samma mall alltid utan den är mer eller mindre ad hoc.” (R7)

Empirin visar även att avsaknad av tydliga processer från högre nivå gör det svårt att skapa gemensamma tolkningsramar.

”... beror på att högre chef [...] inte har lyckats konstruera en användarvänlig process för generering av de här. Jag har gjort en del tappra försök genom åren, men det har inte gått något vidare bra...” (R2)

Integrating: samordning och gemensam praktik

Integrering förutsätter att gemensamma tolkningar omsätts i samordnade arbetssätt och gemensamma metoder. Empirin visar att detta främst sker i delar av organisationen som själva kan besluta om sina metoder och justera sin verksamhet inom ramen för sin rådighet. *Överspridning* beskriver hur samordningen är beroende av att någon funktion filtrerar och bedömer vilka erfarenheter som är relevanta att föra vidare.

”...toppnoden måste ju i sin tur filtrera är det här något för oss eller är det här en enskild händelse eller verksamhet? (R3)

Ledarskapets betydelse framträder tydligt i materialet. Utan chefer som aktivt driver, prioriterar och följer upp erfarenhetsarbetet uppstår ingen egentlig integrering.

”I hans första ÖB-brev [...] så skrev han på andra sidan att varje orgE ska bli bättre på att omhänderta erfarenheter [...] jag använder den lappen och jag slår den i ansiktet på alla som säger emot mig. Följer vi inte chefens vision så är vi djävulusiskt fel ute.” (R10)

När prioriteringen uteblir stannar arbetet av redan i detta steg.

”Det handlar om att chefer från arméchef och nedåt måste tycka att det här är viktigt och då göra verkstad av alla fina ord.” (R1)

Institutionalizing: införande i samordning och system

Institutionalisering syftar till att göra erfarenheter till en del av organisationens formella struktur. Empirin visar tydligt att detta steg är svagt utvecklat något *Implementering* påvisar och att bristen på styrning från högre nivå är ett återkommande hinder.

”Att det inte kommer en styrning uppifrån.” (R10)

Formella dokument och doktriner har en viktig funktion i att bära över beprövad erfarenhet. *Doktrin* visar samtidigt svårigheten att hålla dem aktuella i en snabbt föränderlig omvärld.

”...reglementarien är inte avstämmd mot motståndarens doktrinära uppträdande. Ja, det är det säkert från början. Det enda som är helt säkert är att motståndaren inte uppträder helt doktrinärt i alla sammanhang och situationer.” (R2)

Tillsammans med att det finns svårigheter i att medvetandegöra organisationen att vissa böcker ens finns, som i fallet med handbok *Erfarenhetshantering från 2017*, som få av respondenterna känner till.

”Nej, den är inte sliten i kanterna kan jag säga.” (R4)

Empirin visar också att vissa erfarenheter först når den formella nivån efter mycket lång tid.

Idag så fick vi igenom en erfarenhetsrapport som är 17 år gammal [...] Det tog 17 år innan X skrev in den i sidorna av reglementet!” (R10)

Sammantaget visar temat *Lärande i praktiken* att lärande sker kontinuerligt i Armén, men att kedjan från *intuiting* till *institutionalizing* i regel saknas. Empirin visar att mycket av lärandet fastnar på individ- och gruppnivå då det saknas strukturer och mandat som krävs för att bli ett organiserat och varaktigt organisatoriskt lärande av erfarenheter. I termer av Argyris lärandemodell innebär detta att lärandet i begränsad utsträckning når ett double-loop-stadium.

Tema 3 - Progression

Tema 3 sammanfattar respondenternas beskrivningar av hur Arméns erfarenhetshantering kan utvecklas framåt. Till skillnad från tema 1 och 2, som beskriver nuläget, fokuserar detta tema på framtida behov, möjliga lösningar och de organisatoriska förutsättningar som krävs för att stärka förmågan till lärande och förmågeutveckling.

Digitalisering och användarvänligt systemstöd

Respondenterna uttrycker tydligt att Armén saknar fungerande tekniska lösningar för att samla, söka och återanvända erfarenheter. *Databas* visar hur avsaknaden av ett system som möjliggör sökbarhet, spårbarhet och överblick leder till att erfarenheter förblir lokala och personbundna. Flera respondenter lyfter efterfrågan på ett digitalt verktyg som samlar erfarenheter och möjliggör sökord, filtrering och återkoppling.

”...det måste finnas system där man från enskild soldat och uppåt, på ett väldigt enkelt sätt ska kunna skicka in en observation [...] AI måste kunna omhänderta en stor mängd information och kategorisera

samt leverera den information som användaren vill få ut av systemet. [...] Det här måste fungera horisontellt och vertikalt. Man måste efterhand kunna hantera sekretessbelagd information.” (R1)

Digitalisering betraktas därmed som en grundförutsättning för att öka spårbarhet, minska beroendet av enskilda individer och möjliggöra en mer systematisk återkoppling till dem som bidrar med erfarenheter. Avsaknaden av digitala verktyg ses inte enbart som ett tekniskt problem, utan som en strategisk brist som försvårar Arméns förmåga att lära av sig själv.

Tydlig styrkedja och nodcentralitet

Ett återkommande utvecklingsbehov i materialet är behovet av tydliga roller, ansvar och en central styrning för erfarenhetshanteringen. *Toppnod* visar att respondenterna efterfrågar tydlighet.

”Struktur och ordersättning” (R2)

Respondenternas beskrivningar av behovet av tydligare styrning, mandat och ansvar kan förstås som förutsättningar för ett lärande som inte enbart justerar befintliga rutiner, utan även möjliggör mer genomgripande förändringar i linje med double-loop-lärande. En styrd kedja från observation till åtgärd beskrivs som en nödvändighet för att minska risken för “stuprörsarbete” och personberoende som idag bromsar lärandet av erfarenheter. Detta tillsammans med ett avdelat handlingsutrymme för lägre nivå att agera inom.

”Att den lägsta nivån får friare rörelseutrymme. De får en uppdragstaktisk uppgift helt enkelt. Att ansvara för inhämtningen och förändring av både organisation, materiel och annat. För att bygga de bästa förbanden som vi kan tänka oss för att klara av den krigsmiljön som finns...” (R9)

Förstärka forum och horisontell samordning

Utöver en vertikal styrkedja framhåller respondenterna behovet av bättre forum och arenor för horisontellt lärande mellan förband. För att stärka lärandet lyfter flera respondenter behovet av forum där olika förband och nivåer kan dela erfarenheter på ett strukturerat sätt. *Delgivning* visar att dagens horisontella samverkan ofta är slumpmässig eller bygger på informella kontakter.

”...vi måste sedan kunna dela på våra erfarenheter och det finns ju inte idag.” (R10)

Respondenterna pekar även på behovet av att skapa riktade arbetsgrupper, återkommande seminarier och mekanismer för att sprida erfarenheter mellan förbanden på ett mer systematiskt sätt. Flera beskriver att dagens situation där erfarenheter stannar inom det egna förbandet begränsar utvecklingskraften och gör att viktiga lärdomar inte får genomslag i organisationen.

”Det här är inte samordnat, koordinerat i arméramen.” (R1)

Kortare lärcyklar och effektivare implementering

En central utvecklingsmöjlighet är att korta tiden mellan observation och organisatorisk förändring. Respondenter beskriver hur nuvarande omloppstider, från identifierad erfarenhet till implementering i styrningar, är alltför långa.

”...tiden att omsätta en erfarenhet får inte lov att ta så lång tid som det tar idag.” (R10)

Flera respondenter refererar till Ukrainakriget som exempel på hur korta lär-loopar kan vara när lägesbilden tvingar fram snabb anpassning.

”Ukrainarna hade någonting de kallade bulletiner som gavs ut som var korta skrifter pamflettartade, [...] från samma kanaler som ger ut reglementen och handböcker, men det gavs ut med avsevärt kortare tidsintervaller. Det kunde handla om dagar och veckor i vissa fall och distribuerades digitalt ut till förbanden.” (R7)

Där just ”sense of urgency” kan vara en katalysator för all form av utveckling.

”Alltså i Ukraina så handlar det ju om överlevnad. Alla erfarenheter man drar som gör att man första hand överlever, soldater och förband överlever, då drar man bra erfarenheter. Då hamnar de i den låda och man försöker sprida direkt bland alla brigader och andra enheter också över hela frontlinjen.” (R9)

Respondenterna efterfrågar sammanfattningsvis modernare systemstöd, tydligare styrning, bättre horisontell samverkan och snabbare implementering. Materialet visar att dagens utvecklingshinder främst ligger på systemnivå, där avsaknad av gemensamma processer, strukturer och tekniska verktyg gör att lärande inte omsätts i organisatorisk utveckling. Samtidigt uttrycker respondenterna vilja och engagemang, vilket skapar goda förutsättningar för framtida progression om styrning och strukturer kommer på plats.

Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat i relation till syfte, forskningsfrågor, tidigare forskning och det teoretiska ramverket. Kapitlet följer studiens tre forskningsfrågor och resultaten sätts i relation till tidigare forskning och tolkas utifrån teorier om organisatoriskt lärande och vilka slutsatser som dras utifrån diskussionen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de teoretiska och praktiska implikationerna samt förslag till fortsatt forskning.

Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien var att undersöka vilka faktorer som påverkar arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshanteringsprocess, analysera hur processen fungerar i praktiken samt identifiera utvecklingsmöjligheter för fortsatt förmågeutveckling. Detta syfte uppfylldes genom tre forskningsfrågor: 1. Vilka faktorer påverkar arméns sammanhållna och strukturerade erfarenhetshanteringsprocess? 2. Hur fungerar arméns erfarenhetshanteringsprocess i praktiken, från insamling till tillämpning av erfarenheter? 3. Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras för att stärka arméns förmåga till lärande och fortsatt förmågeutveckling?

Vilka faktorer påverkar arméns erfarenhetshanteringsprocess?

Resultaten pekar sammantaget på att Arméns erfarenhetshandling påverkas av strukturella, resursmässiga och kulturella villkor. I diskussionen bör dessa dock inte förstås som separata hinder, utan som ett sammanhängande system som formar förutsättningarna för LL i NATO:s mening – det vill säga den institutionaliserade process genom vilken erfarenheter identifieras, analyseras och omsätts i förändrade arbetssätt (NATO, 2022, s. 10–11). I detta perspektiv framstår strukturens betydelse inte främst som en fråga om avsaknad av rutiner, utan om svag institutionell förankring av LL som funktion. När ansvar, mandat och processer är otydliga blir LL beroende av lokala initiativ och individuellt engagemang, vilket begränsar möjligheten att föra lärdomar till den nivå där de kan påverka styrning, utbildning och doktrin. Crossan et al:s (1999) 4I-modell synliggör hur detta påverkar feed-forward-processen: utan strukturer för samordning och prioritering bryts flödet mellan *interpreting* och *integrating*, vilket innebär att erfarenheter inte institutionaliseras. Resursdimensionen bör i detta sammanhang förstås som ett uttryck för organisatoriska prioriteringar snarare än som enbart brist på tid eller personal. När efterarbete och analys systematiskt trängs undan av ordinarie verksamhet signaleras att LL inte utgör en kärnprocess. Detta ligger i linje med Argyris (1976) teori om single-loop learning, där organisationer anpassar sig inom givna ramar men undviker

investeringar i processer som möjliggör ifrågasättande av underliggande antaganden. Erfarenheter riskerar därmed att bli episodiska snarare än kumulativa. Kulturen framträder i diskussionen som den dimension som binder samman struktur och resurser. Resultaten indikerar inte ett motstånd mot lärande i sig, utan snarare en försiktighet inför lärandeformer vars nytta är indirekt, långsiktig och svår att koppla till omedelbar operativ effekt. Detta överensstämmer med tidigare forskning som visar att militära organisationer tenderar att undvika reflekterande lärande och uppvisar tröghet i förändring av etablerade rutiner Hasselbladh & Ydén (2020), samt med Frelin & Ödlunds (2012) iakttagelser om svaga återföringskedjor i Försvarsmakten. Även Comfords (2007) slutsatser om feedbackmekanismer i komplexa organisationer ger stöd åt tolkningen. I en bredare militär kontext kan dessa mönster förstås genom Hasselbladhs (2025) begrepp *the shadow of war*. I denna institutionella logik värderas verksamheter kontinuerligt utifrån deras upplevda bidrag till krigsförberedelse, vilket innebär att långsiktiga processer som LL riskerar att ges lägre prioritet i fredstid. Detta bidrar till att de identifierade hindren inte bara kvarstår, utan även reproduceras över tid.

Reflekterat mot studiens syfte visar forskningsfråga 1 att de faktorer som påverkar Arméns erfarenhetshanterings-process i huvudsak har identifierats. Studien bidrar här med en kontextnära förståelse av hur struktur, resurser och kultur samverkar i en svensk armékontext och hur detta påverkar förutsättningarna för institutionaliserat erfarenhetslärande.

Hur fungerar arméns erfarenhetshanteringsprocess i praktiken?

Resultaten visar att LL i praktiken fungerar bättre som lokal praktik än som sammanhållet organisatoriskt system. I diskussionen är det därför analytiskt centralt att skilja mellan vardagligt erfarenhetslärande och LL som institutionaliserad process. Det förstnämnda är närvarande i Arméns verksamhet, medan det senare är ofullständigt utvecklat. Utifrån Crossan et al:s (1999) 4I-modell framstår *intuiting* och *interpreting* som relativt robusta, medan *integrating* och *institutionalizing* är svagt utvecklade. I termer av LL innebär detta att erfarenheter ofta stannar vid *lessons identified* snarare än att bli *lessons learned* i NATO:s bemärkelse. Argyris (1976) teori bidrar till att förklara varför detta mönster tenderar att bestå: när erfarenheter inte följs upp i styrdokument och strukturer reproduceras single-loop learning. Denna bild förstärks vid jämförelse med tidigare svensk militärforskning. Hasselbladh & Ydén (2020) visar att militära organisationer ofta präglas av försiktighet inför reflekterande och systemförändrande lärande, vilket bidrar till att erfarenheter hanteras lokalt snarare än omsätts i organisatorisk utveckling. Frelin & Ödlund (2012) pekar samtidigt på svagheter i Försvarsmaktens återföringskedjor, särskilt avsaknaden av mekanismer som säkerställer att

identifierade erfarenheter återkopplas och får genomslag på bredare nivåer. I ett vidare militärt perspektiv är detta mönster välkänt. Internationell forskning visar att LL-processer i militära organisationer ofta fastnar före institutionaliseringsfasen, särskilt i fredstid Dyson (2019; 2020a). Dyson & Pashchuk (2022) visar att krigförande organisationer utvecklar kortare och mer genomslagskraftiga lärloopar till följd av ett starkare organisatoriskt tryck. Samtidigt förklarar praktikbaserade lärandeteorier varför de tidiga stegen i processen fungerar relativt väl genom Nonakas (1994) syn på hur tyst kunskap omvandlas till delad förståelse genom social interaktion, liksom Lave & Wenger-Trayner teori om *situated learning*, där lärande sker genom deltagande i gemensam praktik snarare än genom formella processer (Lave & Wenger-Trayner, 2020, s. 35). Så även Gherardi & Nicolini (2000, s. 10) praktikbaserade syn på organisatoriskt lärande, där kunskap skapas och upprätthålls inom gemensamma arbetspraktiker snarare än genom formella processer, vilket bidrar till förståelsen av varför interpretning-fasen är stark trots svaga formella strukturer. Således framträder en tydlig skillnad mellan lärande som praktik och lärande som system. Praktiken synes fungera: officerare och förband reflekterar, analyserar och justerar sin verksamhet. Däremot saknas de organisatoriska mekanismer som krävs för att detta lärande ska samlas, värderas och omsättas i samordnade förändringar. Teoretiskt innebär detta att Arméns erfarenhetshantering kan beskrivas som ett ”halvt” lärsystem: de mikro- och mesoprocesser som 4I-modellen beskriver är delvis på plats, men makronivån är underutvecklad. Crossan et al:s (1999) modell utgör i denna diskussion ett ändamålsenligt analytiskt ramverk för att strukturera och tolka Arméns erfarenhetshantering. Modellens främsta styrka i denna studie ligger i dess förmåga att synliggöra var i LL-processen lärandet försvagas, särskilt genom att tydligt skilja mellan tidiga, informella lärprocesser och senare organisatoriska faser som kräver styrning och institutionalisering. På så sätt möjliggör modellen en systematisk analys av det glapp som uppstår mellan lokal erfarenhetsproduktion och organisatorisk omsättning. Samtidigt visar studien att 4I-modellens förklaringskraft är begränsad när den appliceras i en militär kontext. Modellen tenderar att implicit anta att hinder i de senare stegen kan åtgärdas genom förbättrade strukturer och processer, medan resultaten indikerar att kulturella och institutionella villkor; såsom hierarki, sekretess, personalrotation och fredstida prioriteringar i hög grad påverkar möjligheten att omsätta erfarenheter i institutionaliserad praktik.

I detta perspektiv framstår Arméns erfarenhetshantering som anpassad till en fredstida kontext där kraven på snabb organisatorisk förändring är lägre. Reflekterat mot studiens syfte visar forskningsfråga 2 att Armén lär mycket, men att lärandet i begränsad utsträckning får

organisatoriska följdverkningar. Studiens bidrag ligger i att tydliggöra var i LL-processen detta avbrott sker i en svensk armékontext.

Vilka utvecklingsmöjligheter kan identifieras?

De utvecklingsmöjligheter som identifieras i studien bör förstås som svar på de svaga länkar som framkommit i forskningsfråga 1 och 2. Fokus ligger inte på att skapa mer lärande, utan på att stärka organisationens förmåga att institutionalisera erfarenheter i linje med LL-begreppets definition. Utifrån Crossan et al:s (1999) modell riktar sig utvecklingsområdena tydligt mot *integrating* och *institutionalizing*. Argyris (1976) teori understryker att sådana strukturer är nödvändiga för att möjliggöra *double-loop learning*, där grundläggande antaganden kan ifrågasättas. Resultaten ligger i linje med tidigare forskning som betonar central koordination Baird et al. (1997), bred delgivning Frelin & Ödlund (2012) och korta lärloopar (March 1991). Kasvi et al. (2000) visar dessutom hur fragmenterade informationsflöden utgör ett grundläggande organisatoriskt problem, vilket tydliggör att digitalisering i detta sammanhang är en organisatorisk snarare än teknisk nödvändighet (Kasvi et al., 2000, s. 194). Vilket i sig tydliggör att digitalisering inte enbart är en teknisk fråga, utan en organisatorisk nödvändighet för att möjliggöra horisontell samordning. I ljuset av Hasselbladhs (2025) *the shadow of war* kan utvecklingsbehoven tolkas som försök att skapa institutionell stadga för LL i en organisation där långsiktiga processer annars riskerar att bli beroende av tillfälliga prioriteringar och individuellt engagemang. Utvecklingsförslagen syftar därmed till att minska sårbarheten kopplad till personalrotation och skiftande ledningsfokus. Varför utvecklingsbehovet framstår som så omfattande kan förstås mot bakgrund av att det ännu saknas en sammanhållen och strukturerad erfarenhetshanteringsprocess inom Armén. Varje del av Armén försöker lösa lärandefrågan med sina egna verktyg, vilket skapar variationer. Något som, givet förbandens varierande uppgifter och organisation, hade varit rationellt om det funnits förutsättningar för att på högre nivå systematiskt samla in och analysera erfarenheter samt omsätta dessa till generella och överförbara slutsatser i bredare kontexter, utan långa omloppstider.

Reflekterat mot studiens syfte visar forskningsfråga 3 så finns det tydliga och teoretiskt välgrundade vägar framåt för att stärka Arméns erfarenhetshantering. Samtidigt pekar resultaten på att sådana åtgärder kräver ett tydligare organisatoriskt erkännande av LL som strategisk funktion.

Huvudsaklig slutsats

Studiens övergripande slutsats är att Armén präglas av ett omfattande vardagligt erfarenhetslärande, men att detta lärande i begränsad utsträckning omsätts genom en sammanhållen och institutionellt förankrad LL-process. Erfarenheter identifieras och analyseras kontinuerligt på individ- och gruppnivå, men försvagas i de steg som kräver samordning, styrning och långsiktig uppföljning. Resultatet blir en systematisk erfarenhetsförlust där viktiga lärdomar allt för sällan når den nivå där de kan påverka doktrin, utbildning, struktur och förmågeutveckling. Studien visar att denna obalans uppstår genom samspelet mellan otydliga strukturer, begränsade resurser och en organisationskultur som i fredstid tenderar att prioritera verksamheter med omedelbar operativ koppling.

Det centrala bidraget är att studien tydliggör varför LL-processen inte fullt ut realiserar sin potential: inte på grund av bristande vilja eller kompetens, utan till följd av att lärande saknar tillräcklig organisatorisk stadga, ledningsmässig prioritet och tekniskt stöd. För att säkerställa operativ relevans och långsiktig förmågeutveckling i en föränderlig säkerhetspolitisk miljö behöver Armén därför utveckla ett system där erfarenheter systematiskt samlas, värderas och omsätts i praktisk handling, i enlighet med såväl NATO:s LL-ramverk som teorier om organisatoriskt lärande.

Inom- och utomvetenskapligt bidrag (praktiska implikationer)

Studiens inomvetenskapliga relevans, i linje med Esaiasson (2024, s. 23), ligger i att den empiriskt belyser hur LL faktiskt tar form i Armén, ett område som tidigare varit begränsat utforskat. Genom att analysera empirin med Crossan et al:s (1999) 4I-modell och Argyris (1976) teori om single- och double-loop learning visar studien varför erfarenhetslärandet ofta stannar på individ- och gruppnivå. Det teoretiska bidraget består i att synliggöra hur strukturella, kulturella och resursmässiga villkor samverkar och försvagar feed-forward-processen i en hierarkisk och säkerhetsklassad militär organisation. I en sådan miljö präglas informationsflöden av sekretess, vertikal styrning och tydliga mandat, vilket höjer trösklarna för att erfarenheter ska institutionaliseras. Studien bidrar därmed till forskningen genom att fördjupa förståelsen av hur etablerade teorier om organisatoriskt lärande behöver tolkas i militära sammanhang.

Utomvetenskapligt visar studien att ett mer systematiskt och institutionaliserat LL-arbete kan stärka Arméns anpassningsförmåga och förmågeutveckling. Praktiskt innebär detta att erfarenhetshantering behöver integreras som en ledningsfunktion, med tydligare styrning, sammanhållet systemstöd och etablerade horisontella forum, snarare än hanteras som en

administrativ sidouppgift. Armén behöver stärka styrning, systemstöd och horisontella forum för att skapa en sammanhållen erfarenhetshanteringsprocess. Vilket innebär att erfarenhetshantering måste integreras som en ledningsfunktion snarare än en administrativ sidouppgift.

Fortsatt forskning

Studiens resultat visar att flera centrala aspekter av organisatoriskt erfarenhetslärande i Armén fortfarande är otillräckligt belysta och bör studeras vidare. Särskilt viktigt är att undersöka hur erfarenheter omsätts i styrningar, doktriner och utbildningssystem, då studien indikerar att institutionaliseringsfasen utgör den främsta flaskhalsen utan att de bakomliggande mekanismerna är fullt klarlagda. Vidare behövs fördjupade studier av hur organisatoriska gränssnitt mellan förband, skolor och staber påverkar kunskapsflöden och ansvarsfördelning, samt vilken roll ledarskap och lärandekultur spelar för att möjliggöra double-loop-lärande i en militär miljö. Slutligen saknas kunskap om hur digitala systemstöd konkret kan stärka feed-forward-processen och vilka risker som uppstår om tekniska lösningar ersätter snarare än kompletterar sociala och organisatoriska forum. Framtida forskning kan därmed bidra till att utveckla de mekanismer som krävs för att Armén ska kunna omsätta erfarenheter i varaktig förmågeutveckling.

Reflektioner

I studiens resultat framträder hur frånvaro av tydlig struktur, ansvar och styrning i Arméns erfarenhetshantering skapar en miljö där vissa frågor tenderar att bli organisatoriska "dead birds." Med detta avses välkända brister eller lärdomar som många känner till, men som saknar tydligt ägarskap och därför undviks snarare än hanteras. De flesta förstår att det är fel att låta fågeln ligga kvar orörd på marken men färre är beredda att ta upp och göra något åt det. När erfarenheter saknar en naturlig mottagare eller kräver tvärgående samordning faller de mellan organisatoriska nivåer. Konsekvensen blir att organisatoriskt lärande begränsas till det okontroversiella, medan mer komplexa och strategiskt betydelsefulla erfarenheter osynliggörs. I en säkerhetsmiljö präglad av snabb teknologisk utveckling och en dynamisk motståndare innebär varje sådan "dead bird" en förlorad möjlighet till anpassning. Att långsiktigt underdimensionera erfarenhetshanteringen är därmed inte enbart ett organisatoriskt problem, utan även en operativ risk som påverkar Arméns förmåga att förbli relevant i spiralen av medel och motmedel.

Redovisning av generativ AI och AI-assisterande verktyg i skrivprocessen

I arbetet med uppsatsen har AI-baserade verktyg använts i begränsad och stödjande omfattning. Transkribering av intervjuer till resultatkapitlet har genomförts med hjälp av klang.AI. Vidare har ChatGPT använts för språk- och grammatikkontroll av hela uppsatsen. I samband med kodningsarbetet har ChatGPT även använts för att pröva, de egenframtagna kategori- och temanamnens tydlighet i det empiriska materialet, vilket ledde till mindre justeringar. ChatGPT har därutöver använts för att formulera uppsatsens sammanfattning och abstract. Samtliga AI-genererade förslag har granskats och vid behov reviderats genom manuell genomläsning. Användningen av AI har därmed påverkat språk och form, men inte insamling av empiri, analys eller de slutsatser som dras i studien.

Referenser

Vetenskapliga artiklar

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375. <https://doi.org/10.2307/2391848>
- Baird, L., Henderson, J. C., & Watts, S. (1997). Learning from action: An analysis of the center for army lessons learned (CALL). *Human Resource Management*, 36(4), 385–395. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199724\)36:4%3C385::AID-HRM3%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199724)36:4%3C385::AID-HRM3%3E3.0.CO;2-R)
- Berlin, J. M., & Carlström, E. D. (2008). The 90-second collaboration: A critical study of collaboration exercises at extensive accident sites. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 177–185. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00548.x>
- Betts, C., & Power, N. (2025). Enhancing incident reporting systems: Insights from JOL online and the emergency services. *Cognition, Technology & Work*, 27(1–2), 241–255. <https://doi.org/10.1007/s10111-025-00795-9>
- Boin, A., & Hart, P. 'T. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897. <https://doi.org/10.1111/puar.12558>
- Chronéer, D., & Backlund, F. (2015). A Holistic View on Learning in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61–74. <https://doi.org/10.1002/pmj.21503>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189–197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>

- Dyson, T. (2019). The military as a learning organisation: Establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned. *Defence Studies*, 19(2), 107–129.
<https://doi.org/10.1080/14702436.2019.1573637>
- Dyson, T. (2020a). A revolution in military learning? Cross-functional teams and knowledge transformation by lessons-learned processes. *European Security*, 29(4), 483–505.
<https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1795835>
- Dyson, T., & Pashchuk, Y. (2022). Organisational learning during the Donbas War: The development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. *Defence Studies*, 22(2), 141–167. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2037427>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 7–18.
<https://doi.org/10.1177/105649260091002>
- Hasselbladh, H. (2025). The shadow of war – The making of military institutional specificity. *Dialogues in Sociology*, 1(3), 263–272. <https://doi.org/10.1177/29768667251349925>
- Hasselbladh, H., & Ydén, K. (2020). Why military organizations are cautious about learning? *Armed Forces & Society*, 46(3), 475–494. <https://doi.org/10.1177/0095327X19832058>
- Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M., Pulkkis, A., & Nieminen, M. (2000). The role of information support systems in the joint optimization of work systems. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 10(2), 193–221. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(200021\)10:2%253C193::AID-HFM5%253E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(200021)10:2%253C193::AID-HFM5%253E3.0.CO;2-H)
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lyman, B., Jacobs, J. D., Hammond, E. L., & Gunn, M. M. (2019). Organizational learning in hospitals: A realist review. *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), 2352–2377.
<https://doi.org/10.1111/jan.14091>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Melkonyan, A., Oyugi, B., Conovali, E., Storozhenko, O., Gijis, G., Paronyan, L., Relan, P., & Salio, F. (2025). A review of the response and the emergency medical teams (EMTs) deployment in Armenia following an explosion at a fuel depot near Stepanakert (Nagorno-Karabakh) in Armenia. *Conflict and Health*, 19(1), 10.
<https://doi.org/10.1186/s13031-025-00649-1>

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Pilemalm, S., Andersson, D., & Yousefi Mojir, K. (2014). Enabling organizational learning from rescue operations: The Swedish rescue services incident reporting system. *International Journal of Emergency Services*, 3(2), 101–117. <https://doi.org/10.1108/IJES-06-2014-0008>
- Piltch-Loeb, R. N., Nelson, C. D., Kraemer, J. D., Savoia, E., & Stoto, M. A. (2014). A peer assessment approach for learning from public health emergencies. *Public Health Reports*, 129(6_suppl4), 28–34. <https://doi.org/10.1177/00333549141296S405>
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
- Schwandt, T. A., Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2007). Judging interpretations: But is it rigorous? trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2007(114), 11–25. <https://doi.org/10.1002/ev.223>
- Tillberg, V. (2020). The dynamics of military skills: The role of experience-based knowledge in challenging situations. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 3(1), 55–67. <https://doi.org/10.31374/sjms.40>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Visser, M. (2016). Organizational learning capability and battlefield performance: The British Army in World War II. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 573–590. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2014-0802>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Böcker

- Alvehus, J. (2018). *Problemformulering* (1:a uppl.). Studentlitteratur.

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3:e uppl.). Studentlitteratur.
- Alvinius, A., Borglund, A., & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap* (1:a uppl.). Studentlitteratur.
- Alvinius, A., Hede, S., & Helenius, J. (2022). *Ledarskapets kontext—En lärobok för militärer och krishanteringsaktörer*. Studentlitteratur.
- Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen* (3:e omarb. uppl.). Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson, Övers.; 3:e uppl.). Liber.
- Dyson, T. (2020b). *Organisational learning and the modern army: A new model for lessons-learned processes*. Routledge.
- Eldén, S. (2020). *Forskningsetik: Vägval i samhällsvetenskapliga studier* (1:a uppl.). Studentlitteratur.
- Eriksson, L. T., & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: Utan tvivel är man inte riktigt klok* (2:a uppl.). Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Sundell, A., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2024). *Metodpraktikan: Konsten att studera människor, organisationer och samhällen* (6:e uppl.). Norstedts Juridik.
- Finkel, M., & Tlamim, M. (2011). *On flexibility: Recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield*. Stanford Security Studies.
- Gibson, B., & Hartman, J. (2014). *Rediscovering grounded theory*. SAGE Publications Ltd.
- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (S. Andersson & J. Holmberg, Övers.; 3:e uppl.). Studentlitteratur.
- Lave, J., & Wenger-Trayner, É. (2020). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (31st printing). Cambridge Univ. Press.
- Thunholm, P., Widén, J., & Wikström, N. (2018). *Militära arbetsmetoder: En lärobok i krigsvetenskap*. Universus Academic Press.
- Thurén, T. (2013). *Källkritik* (3:e rev. och omarb. uppl.). Liber.
- Thurén, T. (2019). *Vetenskapsteori för nybörjare* (Upplaga 3). Liber.

Kapitel i böcker

Edmondson, A., & Moingeon, B. (2004). From organizational learning to the learning organization. I C. Grey & E. Antonacopoulou (Red.), *Essential readings in management learning* (s. 21–36). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781446211571.n2>

Rapporter

Frelin, J., & Ödlund, A. (2012). *Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarens erfarenhetshandling* (FOI-R--3420--SE). FOI.

Försvarensmakten. (2017). *Handbok erfarenhetshandling*. Försvarensmakten.

Försvarensmakten. (2022). *Militärstrategisk doktrin—MSD 22*. Försvarensmakten.

Försvarensmakten. (2024, 10 december). *Försvarensmakten strategiska plan 2025*. Försvarensmakten.

Lindgren, F., Almén, A., & Rindstål, P. (1998). *Lessons learned vid internationella insatser* (FOA-R-00928-201--SE). FOA.

Löfstedt, R., & Rode, K. (2007). *Erfarenhetshandling inom Försvarensmakten—Med internationella insatser som fokus* (FOI-R--2180--SE). FOI. <https://foi.se/rest-api/report/FOI-R--2181--SE>

NATO. (2022). *The NATO lessons learned handbook* (4:e uppl.). NATO's Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC).

Åkerman, J. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

Avhandlingar

(Ingen avhandling finns i materialet.)



Bilaga 1 Intervjuguide

- Tidsåtgång ca 60 min
 - Utgår ifrån ett antal förutbestämda frågeställningar med uppföljande följdfrågor
 - Förklara studiens syfte – utmaningen i anonymiseringen
 - Frågor kring samtyckesblankett?
 - Överlämning av påskriven blankett
-

Frågor

A. Bakgrund & kontext

1. Kan du kort beskriva din roll och dina erfarenheter av att arbeta med erfarenhetshantering inom Armén?
-

B. Intuition (individnivå – upptäcka erfarenheter)

2. Hur uppmärksammar du och dina kollegor nya erfarenheter i övning, insats eller utbildning?
 1. vilka faktorer avgör om en erfarenhet lyfts fram eller passera obemärkt?
 3. Kan du ge exempel på en erfarenhet som du eller din enhet har uppmärksammat och som påverkade hur ni agerade i praktiken?
 4. Kan du berätta om en situation där en erfarenhet fick dig inte bara att göra något på ett nytt sätt, utan också att fundera över varför ni arbetade som ni gjorde?
-

C. Interpretation (gruppnivå – dela och tolka erfarenheter)

5. Hur delas och diskuteras erfarenheter inom din enhet eller arbetsgrupp
 1. vilka forum, formella eller informella, används i praktiken?
6. Hur skulle du beskriva kulturen i gruppen när det gäller att prata öppet om problem och misstag?
 1. upplever du att tolkningen av erfarenheter skiljer sig mellan olika nivåer (t.ex. soldater, officerare, stab)?
7. Kan du berätta om tillfällen när samtal om erfarenheter i gruppen har lett till att ni förbättrat hur ni arbetar i det dagliga?



1. Finns det tillfällen när de har fått er att tänka om mer i grunden kring varför ni gör som ni gör?
-

D. Integrating (organisationsnivå – gemensam förståelse och handling)

8. Hur fungerar organisationens formella processer för att sprida och ta tillvara erfarenheter?
 1. Vilka styrkor och begränsningar upplever du i praktiken?
 9. Hur säkerställs att erfarenheter faktiskt leder till förändring i arbetsmetoder eller rutiner
 1. Vilka hinder möter du när nya erfarenheter ska integreras i organisationen?
 10. Kan du berätta om exempel där erfarenheter omsatts i nya rutiner, utbildningsmoment eller övningar, både sådana som inneburit mindre justeringar inom befintliga arbets sätt och sådana som lett till mer genomgripande förändringar i hur organisationen arbetar eller vilka mål den sätter upp?
-

E. Institutionalizing (organisationsnivå – inbyggt i rutiner, doktriner, system)

11. Hur blir erfarenheter en del av organisationens formella styrning, till exempel genom doktriner, handböcker, reglementen eller materielutveckling?
 1. Hur spårbar upplever du att vägen är från identifierad erfarenhet till implementerad förändring?
 12. Kan du ge exempel på erfarenheter som har lett till förändringar i systemet, både mindre förbättringar och mer genomgripande förändringar i organisationens inriktning eller sätt att tänka?
 13. Finns det skillnader mellan hur nationella och internationella erfarenheter hanteras och institutionaliseras?
 1. På vilket sätt har NATO-anpassningen eller lärdomar från Ukraina påverkat organisationens sätt att tänka?
-

F. Avslutande frågor

14. Om du fick förändra något i arméns erfarenhetshanteringsprocess, vad skulle du prioritera?



15. Vilka faktorer tror du är mest avgörande för att skapa ett fungerande lärandesystem i armén?

16. Finns det något som du upplever blivit osagt i detta som du skulle vilja tillägga?

Kommentarer



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 tala 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?

Syftet med studien är att ta reda på hur erfarenhetshanteringsprocessen fungerar i armén. Studiens empiriska underlag inhämtas via intervjuer med respondenter inom armén. En intervju beräknas ta ca 60 minuter, samtalen kommer spelas in av spårbarhetsskäl. Om den enskilde vill ta del av sin transkribering i efterhand för godkännande finns den möjligheten - men detta sker på respondentens anmodan. Efter transkriberingen kommer ljudfilen raderas. Detta underlag analyseras sedan mot befintlig kunskap och resultatet ska bidra till en lägesuppfattning men även potentiella utvecklingsmöjligheter.

Intervjuerna som genomförs i studien ianspråkar kunskap om respondenternas personuppgifter och befattning för att uppnå resultatet om förståelse kring hur erfarenhetshanteringen bedrivs inom armén.

Studien genomförs inom ramen för kursen Särskilt arbete för masterexamen ledarskap och ledning ange inom ramen för Högre officersprogrammet år 2. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form, med intervjuer som illustrationer eller förtydliganden. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

Vilka personuppgifter kommer behandlas?

De personuppgifter som kommer behandlas är namn, e-postadress, telefonnummer samt röstinspelningar.

Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Personuppgifterna lagras elektroniskt på lösenordsskyddad dator och/eller mobiltelefon. När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas, detta inkluderar personuppgifter, röstinspelningar samt samtyckesblanketter. Personuppgifterna sparas tills studentarbetet är examinerat och betygsett.



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.

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

Institutionen för ledarskap och ledning vid Försvarshögskolan

Handledare: Erik Hedlund, erik.hedlund@fhs.se

Student: Marcus Hedh, marcus.hedh@student.fhs.se

Personuppgiftsansvarig är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post 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 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