

Det här kommer göra skillnad

Hur forskning tas tillvara inom Försvvarsmaktens skolor

This will make a difference

How research are utilized in the Armed Forces' schools

Student: Syrsja Li Larsson van der Meulen

Termin: HT 25

Ämne: Ledarskap och Ledning- påbyggnadskurs

Handledare: Emma Oskarsson

Examinatorns namn: Helena Hermansson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Abstract	5
Förord	6
Inledning	7
<i>Bakgrund</i>	7
<i>Vikten av forskningsbaserad kunskap</i>	8
<i>Presentation av teoretiskt ramverk</i>	9
<i>Syfte</i>	11
<i>Frågeställning</i>	11
<i>Avgränsningar</i>	11
Tidigare forskning	11
Teori	15
<i>Single Loop Learning och Double Loop Learning</i>	15
<i>Lessons Learned</i>	17
Metod	19
<i>Datainsamling och genomförande</i>	20
<i>Urval</i>	21
<i>Databearbetning</i>	22
<i>Etiska överväganden och reflexivitet</i>	23
Resultat	24
<i>Avsaknad av systematik för omhändertagande av forskning och erfarenheter</i>	24
<i>Ny tid, nya förutsättningar</i>	26
<i>Teori och praktik för att främja lärande</i>	29
Diskussion	32
<i>Resultatdiskussion</i>	32

<i>Hinder för att tillgodose sig forskning</i>	32
<i>Organisatoriskt lärande</i>	34
<i>Slutsats</i>	35
<i>Metoddiskussion</i>	36
Fortsatt forskning	37
Referenser	38
Bilaga 1	41

Sammanfattning

Denna kvalitativa studie belyser att det finns behov av att på ett systematiskt sätt tillgodose sig forskning i Försvarens skolor. Med ett försämrat säkerhetsläge i världen ställs det högre krav på Försvarens skolor att bidra med organisatoriskt lärande som ska stå emot oförutsedda händelser i framtiden. Studien har genomförts med hjälp av semistrukturella intervjuer med nio respondenter som är anställda vid Försvarens skolor. Den tematiska analysen synliggjorde tre teman; "avsaknad av systematik för omhändertagande av forskning och erfarenheter", "ny tid, nya förutsättningar" och "teori och praktik för att främja lärande". Ansatsen är induktiv och för att kunna föra ett teoretiskt resonemang har Single Loop Learning och Double Loop Learning och Lessons Learned använts som teorier. Resultatet visade att det finns en avsaknad av att systematiskt kunna tillgodose sig forskning och erfarenhetsbaserad kunskap på Försvarens skolor. Däremot fanns det en vilja att utveckla detta för att få en mer fungerande organisation.

Nyckelord: *Försvarens skolor, forskning, erfarenheter, organisatoriskt lärande, systematik*

Abstract

This qualitative study highlights the need for a strengthened opportunity to systematically accommodate research in the Swedish Armed Forces' schools. With the deteriorating security situation in the world, higher demands are placed on the Swedish Armed Forces' schools to contribute to organisational learning that will withstand unforeseen events in the future. The study was conducted using semi-structured interviews with nine respondents who are employed at the Swedish Armed Forces' schools. The thematic analysis highlighted three themes; Lack of Systematics for Handling Research and Experience, New Times, New Conditions and Theory and Practice to Promote Learning. The approach is inductive and in order to be able to conduct theoretical reasoning, Single Loop Learning and Double Loop Learning and Lessons Learned have been used as theories. The result showed that there is a lack of being able to systematically accommodate research and experience-based knowledge at the Swedish Armed Forces' schools. However, there was a desire to develop this in order to have a more functional organization.

Keywords: The Swedish Armed Forces, research, experiences, organisational learning, systematics

Förord

Under mina tre terminer här på Försvarshögskolan har det slagit mig att det genomförs mycket forskning kopplat till Försvarsmakten, forskning där min upplevelse är att den inte har tillräckligt tagits till vara. Det avgörande tillfället, som verkligen fick mig att vilja undersöka hur erfarenheter och forskning tas tillvara inom organisationen och framför allt i utbildning, var när jag kom i kontakt med forskare som hade studerat muskelstyrka hos värnpliktiga och där kvinnors muskelstyrka faktiskt minskade under grundutbildningen. Denna insikt meddelades så även Försvarsmakten men enligt dessa forskare fick de inget gehör för sina resultat och upplevelsen var att verksamheten fortsatte med de hårt belastande fysiska övningar som gick långt över kvinnors fysiska förmåga. Därför var detta ett givet ämne att undersöka; tas erfarenheter och forskning verkligen tillvara i Försvarsmaktens skolor och bidrar det i sin tur till lärandet? För att kunna undersöka detta har jag tagit till stöd av nio hjälpsamma respondenter från Försvarsmaktens skolor och Försvarshögskolan som visat stort engagemang och kunskap i frågan. Ett särskilt tack till min tålmodiga och engagerade handledare, Emma Oskarsson, som med klockrena råd och oupphörligt stöd har gjort processen enklare att begripa. Slutligen även tack till fantastiska vänner och familj som stått vid min sida och hejat på och stöttat mig. TACK alla ni! Utan er hade det här ALDRIG gått!!!!

Syrsja Li Larsson van der Meulen

7 januari 2026

Stockholm

Inledning

Bakgrund

Nu, i förändringens tid, med ett flertal konflikter i världen bland annat Rysslands invasion av Ukraina samt Sveriges inträde i NATO (Försvarmakten, 2024), har Sveriges säkerhetsläge förändrats och Försvarmaktens position och prioritet i och med det har flyttats fram (Försvarmakten, 2025). Idag pågår den största upprustningen sedan 1950-talet (Försvarets Materielverk, 2025).

Upprustningen speglas även i Försvarmaktens skolor där det finns behov av att utbilda fler (Försvarmakten, 2025), för att kunna möta det hårdare tryck från samhället och politiken. Detta ställer även krav på att Försvarmakten ska kunna stärka samarbetet med privata företag, kommuner och civila lärosäten och tvärtom. ”Ett starkare militärt och civilt försvar skapar motståndskraft och avskräcker från angrepp” (Försvarmakten, 2025). Dessa aktörer behöver dra nytta av varandra för att bli motståndskraftiga om kriget faktiskt skulle komma, i vilken form det än skulle se ut.

Rysslands invasion av Ukraina har på många sätt förändrat synen på krigsföring i Sverige då risken för ett militärt angrepp på Sverige anses vara lågt men att det i stället finns en ökad risk för påverkanskampanjer och andra fientliga aktioner på landet (Försvarmakten, 2025). Likaså har inträdet i NATO påverkat både Sverige och Försvarmakten. För att kunna möta dessa förändringar krävs forskningsbaserad kunskap och kompetens (Vetenskapsrådet, 2023, s.10).

Försvarmakten är en organisation med närmare 56 000 anställda och frivilliga (Försvarmakten, 2024). Organisation är spridd över landet och spetskompetensen i de tre vapengrenarna, armen, marinen och flygvapnet, är också placerade på olika geografiska platser (Försvarmakten, 2024). I anknytning till dessa finns också Försvarmaktens skolor bland annat; Markstridsskolan i Skövde som utbildar för armen (Försvarmakten, 2020), Sjöstridsskolan i Karlskrona som utbildar för marinen (Försvarmakten, 2024), Luftstridsskolan i Uppsala som utbildar för flygvapnet (Försvarmakten, 2023) samt Försvarmaktens tekniska skola i Halmstad som utbildar teknisk personal att verka inom de tre olika vapengrenarna (Försvarmakten, 2025). Deras uppdrag är att utbilda medarbetare för att kunna bidra till att Försvarmakten ska kunna ”försvara landets frihet och skydda rätten att själva välja hur vi ska leva” (Försvarmakten, 2020).

Vetenskapsrådet menar i sin rapport om Forskning och innovation för ett hållbart och säkert samhälle att ”*Forskning och innovation är av fundamental betydelse för samhällets utveckling inom alla samhällsområden... Investeringar i forskning och innovation är därför*

avgörande för de samhällsomställningar som krävs för hållbar utveckling, säkerhet, konkurrenskraft och välfärd” (Vetenskapsrådet, 2023, s.10). Sveriges Försvarsmakt menar att de ”anpassar och vidtar de åtgärder som krävs, enskilt och tillsammans med våra partnerländer, för att möta och hantera olika typer av händelseutvecklingar” (Försvarsmakten, 2025).

Vetenskapsrådet (2023, s. 26) betonar att forskning som genomförs ska kunna nyttjas och implementeras i offentlig sektor. Därför är Försvarsmaktens skolor viktiga att undersöka i och med att deras huvudansvar är att tillgodose elever med ny kunskap och utbildning. Den här studien syftar till att undersöka hur ny forskning tillgodoses i utbildning.

Vikten av forskningsbaserad kunskap

Martin Schülers (2023, s.151) menar att det finns svårigheter inom Försvarsmakten att ta till sig forskning och ny kunskap. Det finns en misstänksamhet och ovana att ta till sig och implementera forskning. Försvarsmakten vill, enligt Schüler (2023, s.149) endast utöka de redan kända och utvecklade områden inom forskning, vilket betyder att de endast vill utveckla det dem redan vet. Martin Schüler (2023, s.147) menar att detta går att härleda till att forskning inom Försvarsmakten har förändrats under tidens gång. Innan nedrustningen var Försvarsmakten ledande inom forskning på sina områden. Men på grund av den nedrustning som länge pågått är det idag ombytta roller där akademien satt agendan och Försvarsmakten inte kan driva utvecklingen på samma sätt som tidigare. Nu är Försvarsmakten i underläge med ett underskott på forskningsbaserad kunskap och akademien i framkant. Antingen behöver Försvarsmakten acceptera sin nya roll eller så behöver de se över hur forskningsbaserad kunskap överförs till verksamheten och hur det skulle kunna finansieras (Schüler, 2023, s.147). Vetenskapsrådets rapport (2023, s.26) menar att forskningsbaserad kunskap är nödvändig för att kunna möta komplexa samhällsutmaningar. De menar också att förståelsen för forskning och dess innovationsprocesser behöver stärkas. Att ge den offentliga sektorn möjlighet att få tillgång till forskningsresultat och kunna stärka deras förmågan att kunna omsätta forskning i praktiken skulle kunna ”stärka forskningens kvalitet och relevans samt främja processer för ömsesidigt lärande, nyttiggörande och innovation” (Vetenskapsrådet, 2023, s.27). Danielsson och Weibull (2008, s.103) menar att det akademiska fokuset på officersutbildningen är villkorad av Försvarsmakten som prioriterar praktisk kunskap framför akademisk kunskap. De ifrågasätter om Försvarsmakten i huvud taget är intresserad av utbildning på en akademisk nivå. Danielsson och Weibull (2008, s.92) menar att detta

tankesätt går långt bak i tiden, och att akademien inte var något familjärt eller naturligt och att teoretisk kunskap hade svårt att stå sig mot den praktiska yrkeskunskapen som premierades. Även forskare med sociologisk inriktning som finansierades av Försvarsmakten kände detta motstånd redan på 60 och 70-talet (Danielsson & Weibull, 2008, s.91). Danielsson och Weibull (2008, s.91) tror dock att detta kommer förändras då Sverige kommer verka på den internationella arenan och då kommer det teoretisk sociologiska perspektivet vara viktigt även inom den militära utbildningen i Sverige.

Hasselbladh och Ydén (2020, s.489) menar på att militära organisationer är försiktiga med att ta till sig ny kunskap då de är formade för att ”reproducera likformighet” och bygger på en logik att ”göra komplexa situationer handlingsbara ur ett militärt, instrumentellt perspektiv”.

Försvarsmakten styrs av doktriner (Försvarsmakten, 2023) vilket är en politisk vilja omsatt till militärstrategiska utgångspunkter och koncept. Reglementen och handböcker ”utgör försvarsgrenars och stridskrafterns inriktning och styrning utifrån Försvarsmaktens doktrin” (Försvarsmakten, 2023). Keegan och Turner (2001, s.96) menar att många organisationer har centrala system som databaser och manualer som ska samla in lärdomar men ofta ger detta en falsk bild av att vara en lärande organisation då det på grund av tidspress, brist på decentralisering och att lärande skjuts upp, används inte dessa system. Det finns i stället brist på levande och organiskt lärande i det dagliga arbetet, då tidspress tränger undan reflektion och verkligt lärande (Keegan & Turner, 2001, s.96).

Inte bara tidspress utan även det omvälvande världsläget skapar nya utmaningar inom Försvarsmaktens utbildning.

”I tider med stora samhällsförändringar ställs stora krav på förnyelseförmåga i de demokratiska institutionerna och offentlig verksamhet. Att utifrån kunskap investera i rätt förebyggande åtgärder och utveckling är ur ett samhällsperspektiv som regel mindre kostsamt än akut krishantering” (Vetenskapsrådet, 2023, s.14-15). Så för att främja organisatoriskt minne (komma ihåg det man har lärt sig) och reproduktion av organisatoriska värderingar och normer skulle kodifiering av kunskap samt formalisering av lärande kunna bidra till organisatoriskt lärande (att lära nytt) (Talbot & Fischer, 2022, s.490).

Presentation av teoretiskt ramverk

För att undersöka organisatoriskt lärande som bidrar till förnyelseförmåga är teorin om Lessons Learned användbar för att kunna problematisera de resultat som denna studie visar.

I och med Sveriges inträde i NATO, kan det komma att ske organisatoriska förändringar i Försvarsmaktens verksamhet då medlemskapet innebär att Sverige och Försvarsmakten får tillträde och ansvar att bidra till den gemensamma försvarsplaneringen för NATO (Försvarsmakten, 2024). En av de handböcker som är en del av NATO:s försvarsplanering är bland annat The NATO Lessons Learned Handbook (NATO,2022). NATO beskriver Lessons Learned som följande; Termen lärdomar (Lessons Learned) används i stor utsträckning för att beskriva människor, saker och aktiviteter relaterade till att lära av erfarenheter för att uppnå förbättringar. Lärdomar beskriver mer än bara att lära sig av erfarenheter. Lärdomar måste användas för att motivera förändringar som leder till förbättrade prestationer ”(NATO, 2022, s.9). Detta betyder att det finns en tonvikt på att lärdomar som dragits av erfarenheter behöver systematiseras vilket bidrar till att introducera normbrytande tänkande inom militären och utmana befintliga läror (Catignani 2014, Foley et al. 2011, Marcus 2015, 2017, Serena 2011, s.161, refererad i Dyson, 2019, s.108). Det kan också betyda att lärdomar inte blir isolerade på till exempel ett förband, utan spridda i organisationen där de kan göra nytta (Kollars et al. 2016, s.1061–62, refererad i Dyson, 2019, s.108). För att förtydliga är begreppen erfarenhet och lärdom närbesläktade, men erfarenheten är det som upplevs och lärdomen är insikten från den upplevelsen (SAOL, 2015).

Även teorin om Single Loop Learning och Double Loop Learning som är utvecklad av Chris Argyris och Donald Schön kan vara behjälplig för att förstå och förklara processer och beskrivs som följande;

Single Loop Learning sker när en obalans upptäcks och korrigeras utan att ändra de underliggande värdena och status quo som styr beteendena. Double Loop Learning sker när en obalans upptäcks och korrigeras genom att först ändra de underliggande värdena och andra egenskaper hos status quo. Single Loop Learning förblir inom de accepterade rutinerna. Double Loop Learning kräver att nya rutiner skapas som baserades på en annan uppfattning om universum (Argyris 1999, refererad i Argyris, 2003, s.1178).

Denna teori presenteras närmare i avsnittet teori.

Denna studie vill titta på Försvarsmaktens skolor specifikt och hur de tar till sig forskning för att bli en bättre lärande organisation. Studien bidrar till vetenskaplig kunskap och förståelse om mänskliga processer kopplat till lärande i organisationer. Organisationer lär

inte bara för att individer inom organisationen gör det, vilket denna studie kan bidra till att förklara. Därför är denna studie viktig och fyller en kunskapslucka.

Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur Försvarmaktens skolor tillgodose sig forskning samt att bidra till diskussionen om organisatoriskt lärande inom Försvarmaktens skolor.

Frågeställning

Vilka hinder finns för Försvarmakten att tillgodose sig forskning och varför?

Avgränsningar

Studien avgränsar sig till att studera ett fyra skolor kopplade till Försvarmakten för att anpassa studien till de förutsättningar som fanns för uppgiften.

Tidigare forskning

Tidigare forskning som undersöker Svenska Försvarmakten har inte utgått från Single Loop Learning och Double Loop Learning. Likaså är inte heller Lessons Learned en teori som använts för att undersöka den Svenska Försvarmakten. I och med att NATO använder sig av Lessons Learned som process (NATO, 2022) så kan detta i framtiden bli en mer aktuell vinkel att undersöka Försvarmakten utifrån. Nedan presenteras ett antal studier som mer specifikt har undersökt de områden som är intressanta för denna studie; bland annat Försvarmaktens forskningsambition, att militära organisationer inte anses vara en lärande organisation, hur Lessons Learned skulle kunna bidra till att Försvarmakten skulle kunna utvecklas till en lärande organisation, att Försvarmakten har svårigheter med att samarbeta i en kontext där också civila aktörer så som kommuner ingår, hur lärande påverkas av formella och informella relationer i Försvarmakten och så vidare.

Martin Schüler (2023) har gjort en studie med hjälp av dokumentanalys som undersöker huruvida ”ett innovativt ekosystem kan skapas för att stödja militär innovation” (Schüler, 2023, s.145). Schüler (2023, s.145) menar på att ”behovet av innovation inom krigsföring är obestridligt”. Studien visar att det Försvarmakten vill uppnå med upphandling kopplat till forskning är att ”öka kapaciteten i redan kända och utvecklade områden” (Schüler,

2023, s.149). Studien visar att kunskap i sig blir en motsägelse då Försvarsmakten inte uppmuntrar till att undersöka det Försvarsmakten inte vet utan endast utveckla det dem vet, vilket betyder att de skulle beställa forskning i redan kända områden i stället för att upptäcka och undersöka nya områden (Schüler, 2023, s.151). Försvarsmakten vill styra och begränsa privata företags och lärosätens forskningsaktörer genom att skilja dessa från dem själva. Studien visar också att Försvarsmakten anser att kunskap om den militära arbetspraxisen inte är betydelsefull, inte heller deras ledningsfilosofi (Schüler, 2023, s.154). Slutligen menar Schüler (2023, s.151) att det inte finns något i de dokument som blivit undersökta som tyder på att Försvarsmakten vill skapa ett innovativt ekosystem.

Finlan (2021, s.472) har undersökt hur svensk krigsföring skulle kunna se ut i framtiden. Han menar att forskning och fördjupad intellektuell debatt är nödvändig för att Försvarsmakten ska kunna förstå ny militär teknik och kunna anpassa sin organisation och doktrin för att förbli relevant i framtida konflikter (Finlan, 2021, s.487). Han menar precis som Schüler (2023, s.147) att den svenska Försvarsmakten står vid ett vägskäl där de behöver välja om de ska återgå till gamla krigsmetoder, omfamna nya krigsmetoder eller hitta en medelväg (Finlan, 2021, s.486).

Hasselbladh och Ydén (2020, s.477) har i en studie från 2020 undersökt internationella militära uppdrag och presenterar utifrån detta att militära organisationer har en mer försiktig inställning till ”ständigt lärande” och att vara en lärande organisation och att detta är både historiskt förståeligt och ofta ganska förnuftigt, enligt författarna själva. De menar att militära organisationers tveksamhet till att lära sig att det är för att de prioriterar stabilitet och konsekvens snarare än omedelbar flexibilitet till följd av att de vill skapa ordning i kaos (Hasselbladh & Ydén, 2020, s.478). Den militära organisationen har genomgått effektivisering de senaste decennierna och i och med det har lärandet blivit strängt kontrollerat och omvandlats till standardiserade procedurer. Att ha en lärande organisation som snabbt kan anpassa sig och vara förändringsbenägen skulle vara kostsamt och riskera andra viktiga förmågor som till exempel att visa motståndskraft och styrka inför osäkerheten och kaoset på slagfältet (Hasselbladh & Ydén, 2020, s.477). Detta motsätter sig Talbot och Fischer (2022, s.487) då de menar att en lärande organisation skulle bidra med exakt de värdena, motståndskraft och styrka, samtidigt som organisationen skulle behålla sin flexibilitet. Talbot och Fisher (2022, s.490) påstår att Hasselbladh och Ydéns argument påvisar att de menar att en militär organisation endast behöver verka i nivån av Single Loop Learning medan Talbot och Fischer (2022, s.490) menar att den då riskerar att upprepa samma misstag om och om igen utan att ifrågasätta orsaken till misstagen, och att en militär

organisation behöver verka även i nivån av Double Loop Learning för att vara konkurrenskraftig. Hasselbladh och Ydén (2020, s.489) menar att den militära organisationen saknar eller inte fullföljer den erfarenhetshantering som krävs för att kunna vara en lärande organisation utan den stannar på individ och lokal nivå och bidrar sällan till det organisatoriska lärandet i stort. Soeter (2020, s.480) kritiserar Hasselbladh och Ydén för att de rättfärdigar dåliga strukturer inom militären genom att påstå att de kriterier som ligger till grund för Single Loop Learning är det enda sättet för en militär organisation att verka. Soeter (2020, s.484) menar att detta kan bli en ursäkt för militära organisationer att inte bli en ständigt lärande organisation med Double Loop Learning som en följeslagare, även om detta skulle leda till att de blir mer motståndskraftiga och starka.

Tom Dyson (2019, s.107) har gjort en litteraturstudie för att utforska de grundläggande organisatoriska processer och aktiviteter som är nödvändiga för att implementera framgångsrika Lessons Learned med fokus på kunskapsomvandling inom militären. Studien synliggör bland annat att det är viktigt att Lessons Learned omhändertas där ansvaret för lärdomarna finns, alltså att de som har mandat och den kunskap som krävs för att faktiskt skapa en förändring i samband med att en erfarenhet observeras, gör det (Dyson, 2019, s.122). Lessons Learned kan bidra till ett bottum-up lärande där händelser och erfarenheter längre ner i den militära organisationen delas och sprids i den militära organisationen i stort. På så sätt skapas ett organisatoriskt lärande (Dyson, 2019, s.108). Dyson (2019, s.119) menar att ledningen inom den militära organisationen är ansvariga för att kritiskt tänkande ska välkomnas och att det premieras när en individ visar engagemang för att själv utvecklas och använder sig av bland annat Lessons Learned. Byråkrati och organisationskultur utgör betydande hinder för kunskapsomvandling (Dyson, 2019, s.120). I och med detta behövs en större förståelse för hur dessa påverkar varandra för att kunna skapa bättre förutsättningar för Lessons Learned inom militären. Utöver det kan välutvecklade dynamiska organisatoriska förmågor förbättra militärens möjlighet att upptäcka nya trender i den operationella miljön och sen implementera och systematisera framgångsrika anpassningar, alltså systematisera Lessons Learned (Dyson, 2019, s.123). Dyson (2019, s.124) menar att det saknas akademiskt engagemang kopplat till organisatoriskt lärande inom militären och därmed en brist på akademisk litteratur att tillhandahålla vid undervisning till exempel. Det skulle behövas för att ytterligare utveckla Lessons Learned och stärka dess position som lärande process inom bland annat NATO (Dyson, 2019, s.125).

Karin Dessne (2013) har gjort en studie av Försvarsmakten baserad både på observationer och intervjuer, där hon har undersökt hur lärande påverkas av formella och

informella relationer i organisationer. Hennes studie visar att det finns tendenser i Försvarsmakten att vilja dölja misstag eller andra typer av svårigheter och dessa döljs genom att vara informella och endast tas muntligt. Genom att inte systematiskt omhändertas delas inte dessa misstag och erfarenheter med andra. I en mindre miljö kan dock lojalitet uppstå och misstag kan delas och därmed bidra till ett lärande (Dessne, 2013, s.28). Dessne (2013, s.28) menar att lärande inom Försvarsmakten är påverkade av situationen det i sker i. ”Det som är positivt för lärandet i ett scenario kan vara negativt i ett annat” (Dessne, 2013, s.28). Ett exempel är snabba odokumenterade beslut, där det sistnämnda kan bidra till att få saker gjorda å ena sidan, men å andra sidan kanske det blir fel saker. Studien visar att det är dessa informella beslut och handlingar sker parallellt eller i stället för de formella besluten eller handlingarna (Dessne, 2013, s.28). Studien visar också att de informella relationerna många gånger är starkare än de formella relationerna och att mycket lärande ligger i just dessa relationer inom Försvarsmakten (Dessne, 2013, s.29).

Försvarsmakten har svårigheter med att uppmuntra och främja relevant lärande, trots att de gör stora ansträngningar för att göra detta (Dessne, 2013, s.29). Dessnes (2013, s.29) forskning visar också att de deltagare hon har undersökt upplever att de har svårt att lära av varandra, att de inte lär sig tillräckligt. Samtidigt saknas det också en överblick och tillgång till relevant information (Dessne, 2013, s.29). Likaså upplever de medverkande i studien att det är svårt att förstå vem man ska integrera med för att få tillgång till relevant information. Det saknas systematik i det formella arbetet och därmed ingen återkoppling. Att inte förstå eller få vetskap om vad som förväntas av en kan minska ens benägenhet att dela med sig av information och kunskap och det i sin tur kan minska engagemanget och då även lärandet (Dessne,2013, s.28).

Erik Hedlund och Aida Alvinus (2024) har utfört omfattande forskning som visar att det finns svårigheter för Försvarsmakten och civila aktörer så som kommuner, att samarbeta. En av orsakerna är att de har väldigt lite kunskap om varandras organisationer, vilket i sig påverkar samarbetet, då de bland annat inte följer samma principer vid till exempel krishantering då kommuner måste följa de tre grundprinciper som uppstår vid krishantering: ansvarsprincipen, likhetsprincipen och närhetsprincipen (Krisinformation, 2025) samtidigt som Försvarsmakten följer sin doktrin, sina reglementen och handböcker. Detta påverkar situationsförståelse och utmanar inlärningsmöjligheter mellan organisationerna (Hedlund & Alvinus, 2024, s.10). Hedlund och Alvinus (2025, s.232) menar också att lärande blir mer effektivt om det finns en kunskapsbas sen tidigare, vilket också påverkar samarbete.

Teori

Att lära i organisationer är mycket mer komplicerat än vad det är att endast lära på individnivå. En organisation har inte en fullt fungerande hjärna med naturlig möjlighet att skapa en minnesbank som kodar, lagrar och återkallar kunskap vid behov. En organisation behöver skapa dessa trådar för att detta utbyte ska kunna ske (Milton, 2010, s.2-3). Nedan beskrivs två teorier som ser på organisatoriskt lärande på delvis olika sätt; Single Loop Learning/Double Loop Learning och Lessons Learned.

Single Loop Learning och Double Loop Learning

Chris Argyris och Donald Schön är de forskare inom organisationsteori och framför allt organisatoriskt lärande som har utvecklat ”Single Loop Learning & Double Loop Learning”. För att kunna förklara hur organisatoriskt lärande fungerar inom en så pass komplex organisation som Försvarmakten är teorin ”Single Loop Learning & Double Loop Learning” en vedertagen teori som är lämplig att använda för denna studie. Teorin kan appliceras på Försvarmaktens organisation och kan förklara dessa på ett fördjupat sätt. Teorin består av två modelldelar, Model 1 som består av Single Loop Learning och Model 2 som består av Double Loop Learning. Dessa modeller är inte motsatser till varandra utan fyller olika funktioner i teorin (Argyris, 1976, s.368).

Single Loop Learning är den mest vedertagna av de två modellerna och får som Argyris (1999, s.69) säger ”det vardagliga jobbet gjort” med hjälp av bland annat rutiner medan Double Loop Learning är mer relevant för de komplicerade icke programmerbara problem som garanterar överlevnad för en organisation. Argyris (1999, s.68) menar att benämningen Single Loop och Double Loop är lånat från elektroniken där Single Loop kan liknas vid ett element som är inställd på en temperatur och för att korrigera temperaturen så att det varken blir för kallt eller för varmt stängs värmen på eller av. Skulle elementet istället fråga sig varför den var inställd på en viss temperatur skulle det vara Double Loop Learning.

För att förklara det mer ingående är, Modell 1, Single Loop Learning styrande variabler 1) styrande värderingar, 2) mål definierade av andra, 3) viljan att vinna, 4) trycka undan negativa känslor samt 5) att vara rationell (Argyris, 1976, s.367). I detta tillvägagångsätt ingår också ensidig kontroll som tenderar att påverka människor runtomkring så att det skapas en defensiv gruppdynamik, som i sin tur minskar det fria valet och skapar mindre möjlighet till att bidra med ny information. Det finns *ett* sätt att lösa eventuella problem på och detta sätt ifrågasätts inte, så det uppstår ingen möjlighet till reell feedback.

Argyris menar att ovanstående utmaning förvärras av så kallade pyramidstrukturer i organisationen som är en vanlig form av hierarki (Argyris, 1976, s.368).

Modell 2, Double Loop Learnings styrande variabler är 1) giltig information, 2) fria och informerande val och 3) internt engagemang. I Double Loop Learning delar man maktinflytande med alla som har kompetens och relevans att besluta och utföra en handling. Det är viktigt enligt teorin att ingen håller på information för egen vinnings skull för att överträffa andra, utan det är viktigt att alla får möjlighet att bidra utifrån bästa förmåga så att det beslut som tas och leder till handling bygger på allas uppfattning och inspel. Det betyder att gruppens funktion är att maximera varje medlems möjlighet att dela och använda sin kompetens. Handlingen utvärderas och undersöks sen utifrån i vilken grad den har bidragit och hjälpt deltagarna i att generera användbar och giltig information och löst problemet så att det förblir löst utan att minska nivån av problemlösningseffekt. Utvärderingen ska vara konstruktiv och uppmuntra till öppna konfrontationer (Argyris,1976, s.369).

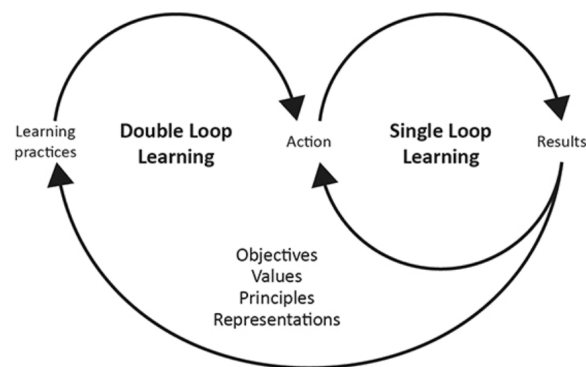


Bild 1: Soeters, 2020, s.99

Båda modellerna strävar efter att nå så god effekt som möjligt men de gör det på olika sätt. Modell 2 söker inte ensidig kontroll som Modell 1, utan istället bjuder modell 2 in till att konfrontera varandras åsikter i syfte att hitta en lösning på aktuellt problem. I modell 1 finns det ett specifikt syfte som ska uppfyllas och för att kunna uppnå det kontrolleras andra och omgivningen runt omkring (Argyris, 1976, s.369).

Argyris beskriver att handlingar (faktiska beteenden) många gånger skiljer från den föreställning eller de antaganden man har om sina egna handlingar. Det är enklare för människan att se och utvärdera andras handlingar, än att se sina egna och kunna reflektera över dem. Han menar också att människan är programmerad för att inte öppet utvärdera andra människor, utan istället låta eventuella iakttagelser passera utan kommentar (Argyris, 1976, s.367). I och med detta kan det vara svårt att gå från Modell 1 till Modell 2 inom en

organisation, vilket han själv påpekar (1976, s.369). Det är svårt att förändra hur man faktiskt beter sig, för det kräver att man måste ifrågasätta tidigare handlingar, vilket innebär att man måste ifrågasätta sig själv. Att lära sig Double Loop Learning genom att endast ta till sig teori kommer inte leda till att den sätter sig i kroppen utan det kommer i stället bli på den antagna och föreställande nivån som nämndes tidigare, alltså att man tror att man beter sig på ett visst sätt men så gör man inte det i praktiken (Argyris, 1976, s.370). Argyris (1976, s.370) menar också att det kan vara skadligt för en enskild individ att ändra sitt faktiska beteende då det kan framstå som ett avvikande beteende i en grupp och organisation. Framför allt om organisationen i sig, kollegor eller överordnade inte stödjer denna förändring (Argyris, 1976, s.369). Argyris (2003, s.1184) menar att Single Loop Learning är det tillvägagångsätt vi har lärt oss sen barnsben vilket betyder att det nödvändigtvis inte orsakas av Top-down Learning från det styrande skiktet i en organisation utan att enskilda individer också bidrar till det i en organisation.

Det finns kritik riktad mot Single Loop Learning och Double Loop Learning då de är svåra att genomföra i praktiken. Auqui-Caceres, M-V. och Furlan, A. (2023, s.756) har gjort en studie där de har undersökt 128 forskningsartiklar och deras resultat pekar på att majoriteten av artiklarna har svårigheter att faktiskt förstå grunden i modellen och senare då applicera modellen i sina studier.

Lessons Learned

Lessons Learned har inte en specifik definition men huvudsyftet med teorin är att sant lärande kräver en beteendeförändring, alltså en erfarenhet har inte blivit en lärdom förrän något förändras som ett resultat av identifieringen av erfarenheten (Milton, 2010, s.15). Teorin är intressant för denna studie då den visar hur erfarenheter kan och behöver användas aktivt för att bidra till organisatoriskt lärande. Systematiserade Lessons Learned skapar förutsättningar att sprida erfarenheter från den enskilda individen ut till en vidare del av den militäriska organisationen, med så kallad bottom-up Learning (Dyson 2019, s.108).

Denna studie utgår från Nick Miltons (2010) beskrivning av Lesson Learned. Milton (2010, s.16) menar finns det tre huvudsteg i Lessons Learned; 1) Identifiera en erfarenhet, 2) agera på denna (handling) och sen 3) institutionalisering av den.

The learning loop

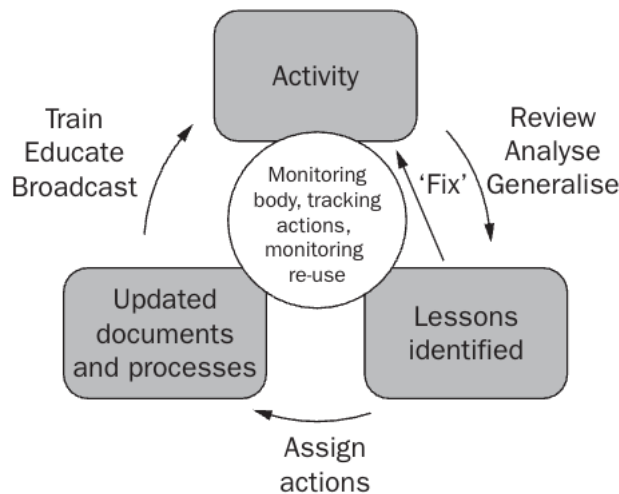


Bild 2: The Lessons Learned Loop (Milton, 2010, s. 16)

Identifieringen, som är steg ett i Lessons Learned, består av att 1) granska, 2) analysera och 3) generalisera en erfarenhet. Granskning innebär att man undersöker en händelse och ser om förloppet var enligt förväntan eller inte. Oavsett om det blev en positiv eller negativ utgång av intentionen till händelsen, så är det skillnaderna som identifierar det som ska tas om hand. Analysen består i att undersöka vad som orsakade skillnaden och vad man kan lära ut av denna. Och slutligen titta på vad kan man göra för att antingen undvika att göra samma sak igen eller hur man kan upprepa det vinnande konceptet genom att formalisera det för framtiden (Milton, 2010, s.17)

Steg två i Lessons Learned är att agera (handla). För en erfarenhet blir inte en lärdom utan en handling kopplat till den, så beroende på vad analysen av erfarenheten visade, så består handlingen i att antingen fortsätta med något som gick bra eller förändra något som gick dåligt, och det är då lärdomen, Lessons Learned, skapas. Många gånger är det enkelt att synliggöra och bearbeta en erfarenhet, men svårt att skapa en förändring och därför uteblir ofta detta moment och bearbetningen av erfarenheten blir endast lagrad och inte åtgärdad (Milton, 2010, s.17).

Steg tre är sedan institutionalisering av lärdomen, vilket kan innefatta utbildning, träning eller på annat sätt sprida lärdomen, det viktiga är att mottagarna, oavsett tillvägagångssätt agerar på den nya lärdomen. För att illustrera detta refererar Milton (2010, s.19) till militären där många anser att agera är att till exempel uppdatera doktrinen, medan

Milton (2010, s.19) själv menar att det inte är tillräckligt, utan att erfarenheten inte är lärd förrän handlingen ändras, och då är lärandeloopen slut.

Om vi ser till att åtgärder återförs till aktiviteten (antingen genom att omedelbart åtgärda saker, eller genom att uppdatera och sedan följa nya och förbättrade processer och procedurer), då sluts inlärningsloopen, aktiviteten förbättras, prestationen ökar och vi kommer att färdas framåt längs inlärningskurvan (Milton, 2010, s.20).

Milton (2010, s.21) beskriver också lära av sina misstag samt lära av sina framgångar. Han menar att många organisationer idag endast fokuserar på sina misstag och utifrån det bygger en organisation som vill undvika misstag istället för att bygga sin organisation på sina framgångar. Han medger att erfarenhet är den bästa läraren och att misstag ofta sätter djupare spår än framgångar men han menar också att organisationen leds av den felande länken istället för det man faktiskt vill uppnå. Misstag ska bara begås en gång, annars är det ett misslyckande i lärande (Milton, 2010, s.21-22).

Wellman (2007, s.70) menar att alla organisationer är en lärande organisation, de är bara mer eller mindre effektiva.

Rhodes och Dawson (2013, s.154) menar att organisationer har svårt att tillgodogöra sig Lessons Learned även om de arbetar aktivt med att samla in och sprida lärdomar. De menar att den största orsaken till denna svårighet beror på brist på motivation, processer och den organisationskultur som är etablerad. Rhodes och Dawson (2013, s.159) ger förslag på åtgärder för att stärka möjligheten att praktisera Lessons Learned. Bland annat att skapa mer tid för att tillgodose sig Lessons Learned, att inte använda ett komplicerat tekniskt system utan i stället göra processen lättillgänglig, att Lessons Learned ska användas redan i utbildning och att alla ska känna sig uppmuntrade att använda sig av Lessons Learned.

Metod

För att undersöka vilka hinder det finns för Försvarmakten att ta till sig forskning har denna kvalitativa studie genomförts med semistrukturella intervjuer (Bryman et al, 2025, s.519;Langemar, 2008, s.69) med anställda vid skolor med inriktning på officersutbildning. Ansatsen för studien har varit induktiv (Bryman et al, 2025, s.41) i stort, men i arbetet för att ta fram en relevant intervjuguide (Bryman et al, 2025, s.522) krävdes enklare efterforskningar om organisationsteori och lärandeteori.

Datinsamling och genomförande

För att få ett relevant urval konsulterades Martin Schüler, doktor i arbetsintegrerat lärande, vid Förvarshögskolan. Denne kunde guida till de skolor inom Förvarsmakten som hanterar erfarenheter och lärande: Markstridsskolan (MSS) Skövde, Sjöstridsskolan (SSS) Karlskrona, Luftstridsskolan (LSS) Uppsala, Centrum för Förvarsmedicin (FömedC) Göteborg, Förvarsmaktens tekniska skola (FMTS) Halmstad samt Militärhögskolan Halmstad. Även Förvarshögskolan, som inte tillhör Förvarsmakten, men som arbetar nära Förvarsmakten och har examensrätt för officerar föreslogs också som potentiell skola för studien.

Skolorna kontaktades inledningsvis via telefon via den centrala växeln på Förvarsmakten som kunde tillhandahålla respondenter med titlar som hade ansvar över utbildning. Förfrågningar skickades även via mejl och även där var Förvarsmaktens huvudväxel behjälplig med kontaktuppgifter.

Intervjuguiden bestod initialt av introducerande frågor (Bryman et al., 2025, s.525) som till exempel ”Vad är din nuvarande position?”. Frågorna övergick sedan till öppna frågor (Bryman et al., 2025, s.526) där respondenterna fritt skulle få möjlighet att tänka och ge ett svar på till exempel ”När anser du att man lär sig som bäst?” till att fråga mer specifika frågor (Langemar, 2008, s.70) som till exempel ”Tillvaratar ni er ny kunskap genom forskning?” till avslutande frågor (Bryman et al., 2025, s.526) som exempelvis ”Finns det något du skulle vilja tillägga? Något du funderat över under vår intervju?” för att avrunda intervjun.

Det var viktigt i rollen som intervjuare att visa hänsyn, vara en god lyssnare, samt kunna tolka och komma ihåg var respondenterna sa för att kunna återknyta och bekräfta att intervjuaren förstått respondenten korrekt (Bryman et al., 2025, s.527). Detta tillvägagångssätt skapade ett tryggt rum och ett jämlikt förhållande mellan respondent och intervjuare, trots att respondenterna många gånger satt på betydligt mer kunskap och hade höga positioner inom sin organisation och på så vis en högre socialgruppstatus (Langemar, 2008, s.78). Respondenterna visade stor förståelse och ett starkt engagemang för frågorna.

Intervjuerna gjordes mellan 1 till 9 december 2025 och majoriteten av intervjuerna genomfördes via Zoom och Teams på grund av geografiska avstånd och för att skapa flexibilitet (Bryman et al., 2025, s.538) för respondenterna och intervjuaren. En av intervjuerna skedde fysiskt på Förvarshögskolan,

Innan inspelningen började presenterades studien och hur intervjun var upplagd för att skapa en trygg och tydlig stund. Intervjuaren förtydligade också att det var respondenternas upplevelse som var det viktiga under intervjun, inte specifika fakta.

Intervjuerna spelades in med applikationen Röstmemo som är en standardfunktion på MAC-datorer. Att spela in intervjun ger intervjuaren möjlighet att ge respondenten 100 procent fokus och inte distraheras av sina egna anteckningar (Bryman et al., 2025, s.539) Intervjuerna var mellan 37 och 70 minuter långa. Den sammanlagda intervjutiden var 459 minuter.

Urval

Urvalet är ett kvalitativt representativt urval (Langemar, 2008, s.54) där intervjuer gjordes med nio personer som arbetar på följande skolor: Markstridsskolan, Sjöstridsskolan, Försvvarshögskolan samt Försvvarsmaktens tekniska skola. Bortfall förekom initialt då exempelvis Luftstridsskolan inte svarade och när Militärhögskolan i Halmstad återkom fanns det inte längre tid för intervjuer. Alla respondenter som meddelat att de kunde medverka och ville ställa upp på intervju gjorde det.

Fördelning var följande: fem respondenter från Markstridsskolan, två respondenter från Sjöstridsskolan, en respondent från Försvvarsmaktens tekniska skola samt en respondent från Försvvarshögskolan. Det var åtta manliga respondenter och en kvinnlig respondent. Den skeva könsfördelningen representerar könsfördelningen inom Försvvarsmakten (Försvvarsmakten, 2024). En av respondenterna var civilt utbildad, resterande var militärt utbildade i grunden. Markstridsskolan, Sjöstridsskolan samt Försvvarsmaktens tekniska skola tillhör Försvvarsmakten. Försvvarshögskolan är knuten till Försvvarsmakten på så sätt att de har examensrätten för officerare.

Urvalet var målstyrt (Bryman et al, 2025, s.461) då intentionen var att intervju respondenterna med stor inblick i de valda skolornas verksamhet men också stort mandat att skapa förändring i utbildningsmaterial och utförande. Det fanns även inslag av snöbollsurval (Bryman et al., 2025, s.468). Detta skedde framför allt vid Markstridsskolan där den första respondenten kunde tillhandahålla fler respondenter. För att få så god validitet som möjligt (Langemar, 2008, s.57) hade respondenterna följande roller; programchefer, ställföreträdande enhetschefer, utbildningssamordnare, sektionschefer och huvudlärare. Respondenternas positioner inom sin organisation/skola ger studien i sig hög validitet då deras svar är trovärdiga och kvalitativa (Langemar, 2008, s.106)

Databearbetning

Med hjälp av tematisk analys (Bryman et al., 2025, s.657; Langemar, 2008, s.127) tolkades, strukturerades och komprimerades empirin vilket skedde parallellt under hela analysarbetet (Langemar, 2008, s. 90, 103).

Transkribering (Langemar, 2008, s.79; Bryman et al., 2025, s.538) gjordes med hjälp av it-specialist på Försvarshögskolan, som transkriberade intervjuerna lokalt på sin dator med programmet Premier Pro för att inte använda någon molntjänst med risk för att materialet skulle spridas vidare på internet. Alla filer raderades efter transkriberingen var gjord och filerna överlämnades till intervjuaren. Även om materialet transkriberades digitalt behövde varje intervju bearbetas och korrigeras vilket gjorde att den initiala analysen påbörjades redan då (Bryman et al., 2025, s.540; Braun & Clark, 2006, s.17).

Intervjuerna skrevs ut och lästes sedan igenom ett antal gånger utan att ledas av teori (Braun & Clark, 2006, s. 16). Efter att varje intervju lästs igenom skrevs en sammanfattning. Ur den sammanfattningen kunde initiala teman och kodord tas ut som infogades i Excel för att få en initial överblick över materialet. Sedan lästes varje intervju igenom ytterligare en gång och då markerades kodord och teman i marginalen för att sortera ur hela materialet. Efter ytterligare en genomläsning kunde citat plockas ut och de slutgiltiga teman och underteman identifieras. Genomläsning fortsatte genom hela processen då tematisk analys inte är linjär (Braun & Clark, 2006, s.16), men då inte från början till slut, utan mer stycke för stycke. Då ansatsen var induktiv gjordes inte den tematiska analysen baserad på teoretiska begrepp utan det var materialet som gav upphov till kodord, teman och underteman, så kallad ”bottom up” analys (Braun & Clark, 2006, s.12). Nedan följer ett citat som förklarar hur analysen har genomförts.

Att få ta ut sina **egna lärdomar** som man sen får **testa med andra**. Det var där jag upplevde att jag gjorde mitt **större lärande**.

Här beskriver respondenten att den tar sin kunskap och bearbetar och testar den med andra för att nå ett större lärande. Identifierat tema är ”Teori och praktik för att främja lärande”.

Tre teman synliggjordes i studien: ”avsaknad av systematik för omhändertagande av forskning och erfarenheter”, ”ny tid, nya förutsättningar” och ”teori och praktik för att främja lärande”.

Analysen synliggjorde mönster i materialet för att söka bredare betydelse och kunna dra slutsatser genom teoretisering (Braun & Clark, 2006, s.13). Den data som framkom var stundtals motsägelsefull vilket är rimligt i en kvalitativ studie och ska inte ignoreras i den tematiska analysen då spänningen mellan olika data ger upphov till djup analys (Braun & Clark, 2006, s.19).

Analysen gjordes inte i ett epistemologiskt vakuum så syfte och frågeställning kan ha påverkat utgången av analysen då fokus låg på forskning och erfarenheter (Braun & Clark, 2006, s.12). Dock fanns mycket data kopplat till lärande som initialt inte var en del av frågeställning men som sedermera blev integrerat i frågeställningen (Braun & Clark, 2006, s.12).

Etiska överväganden och reflexivitet

Alla respondenter har signerat samtyckes blanketten (Bilaga 1) som också beskrev syftet för studien och de rättigheter de har som respondenter.

Studien har utgått från de fyra grundprinciper som Vetenskapsrådet (2024, s.11) förespråkar: tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar. En av frågorna var kopplade till ”bemötande vid misstag” och där fanns det inget syfte i att respondenten skulle beskriva misstaget i sig utan det var bemötandet efteråt som var kärnan för frågan. Detta förtydligades vid varje intervjutillfälle för att inte försätta respondenten i en obehaglig situation i onödan som sedan skulle kunna påverka dem negativt så som uppkommen stress eller dylikt (Bryman et al., 2025, s.155).

Ett annat etisk övervägande som gjorts är att verkligen ta hänsyn till anonymitet (Bryman et al, 2025, s.168). Respondenterna har inte nämnts vid anställningsposition då den Svenska Försvarsmakten är så pass liten att vissa positioner går att genomskåda direkt och då röja anonymiteten. Likväl om respondenterna nämns vid kön då fördelningen mellan könen är ojämn kan detta också ge indikationer om vem som har uttalat sig och även då ge upphov till att anonymiteten röjs.

Forskningen är sällan värderingsfri och för att vara transparent och reflexiv (Bryman et al., 2025, s.58) fanns det en hypotes av intervjuaren om att Försvarsmakten i stort inte tar till sig forskning. Så resultatet var förvånande att Försvarsmaktens skolor visade på en vilja att tillhandahålla sig forskning utöver det som sker i dagsläget och att de vill att det ska ske systematiskt.

Resultat

Nedan presenteras de tre teman som den tematiska analysen resulterade i; ”avsaknad av systematik för omhändertagande av forskning och erfarenheter”, ”ny tid, nya förutsättningar” och ”teori och praktik för att främja lärande”.

Avsaknad av systematik för omhändertagande av forskning och erfarenheter

Detta tema beskriver hur respondenterna ser på förutsättningarna att omhänderta forskning och erfarenheter i utbildning och det arbete som skolorna inom Försvarmakten utför.

Trots att flertalet respondenter har en del kritik kring forskning generellt menar de ändå att de skulle önska en central funktion som på ett systematiskt sätt skulle kunna bearbeta, värdera och tillhandahålla forskning till en bredare publik inom Försvarmaktens skolor för att kunna förbättra utbildningen. Respondenterna menar att detta sker på individnivå idag, alltså att det är den individuella läraren som vid intresse själv bearbetar och värderar forskning, vilket inte ger den ett mandat att implementera eller pröva forskningen i utbildningen. Respondenterna önskar att forskningen ska bli mer tillgänglig och tillförlitlig för att kunna användas i utbildning.

...om jag får drömma fritt, om man hade en... någon form av instans där man samlar de klokaste och bästa människorna i tillräcklig mängd som över tid dammsuger forskarvärlden och gör det som jag sa förut som är det svåra. Det vill säga att värdera, prioritera och sortera i all den information och plockar ut; Det här är det som vi ska gå på därför att. Då, då kan resten av organisationen ha tillit och förtroende till den elitsuperinstansen som gör det jobbet. Och faktiskt snabbt kunna implementera det (Respondent 6).

Respondenterna menar på att en utveckling där en central funktion skulle tillskapas så skulle även respondenterna som lärare och ansvariga för utbildning ges möjlighet att bemöta studenter med aktuella argument från forskningsvärlden när till exempel världsläget ändras.

En majoritet av respondenterna upplever att erfarenheter delas mellan de anställda inom de skolor de arbetar på. Respondenterna menar att erfarenheterna sitter i kulturen på skolan snarare än i utbildningsmaterialet. Det är mötet mellan människor som är det viktiga och det är där erfarenheten delas och skapas. Det betyder att erfarenhetsutbytet i sig inte sker systematiskt. Enligt respondenterna finns det system för att samla in erfarenheter men inte ett

system som kan analysera och ”återmata” resultat tillbaka i verksamheten för att skapa eventuella förbättringar eller förändringar.” *Men sen så är vi, som yrkeskår ganska bra på att prata och sprida erfarenheter. Sen är det inte alltid som det sprids på systematiskt sätt alltid utan det finns väldigt mycket, väldigt stort inslag av fikarumsöverspridning” (Respondent 8).*

Den fikarumsöverspridning som nämns anses på många sätt vara bra, men oftast inte tillräcklig utan respondenterna skulle önska att erfarenheterna blev sorterade, analyserade och värderade för att få spridning utan att vara en otillförlitlig tredje- eller fjärdehandskälla. Respondenterna menar att felaktig information skulle kunna spridas och därmed skulle handlingar kunna bli reaktiva i stället för proaktiva i utbildningssammanhang.

Respondenterna beskriver kriget i Ukraina som både en viktig erfarenhetskälla utifrån nya erfarenheter och som en fara då nästa krig antagligen inte kommer se likadant ut och det finns en risk att erfarenheterna på ett felaktigt sätt påverkar utbildningarna på Försvarsmaktens skolor.

Vad är det vi ser i Ukraina? Vad är det vi tar med oss därifrån? Ja, vi tar med oss väldigt mycket därifrån. Frågan är om det är det där vi ser att vi ska göra om ett halvår? Ett år? Fem år? Exakt det som händer i Ukraina. Är det verkligen det? Exakt så kommer att återge? Det kommer hända en gång till och då kommer vi vara med om det. Är det verkligen så? Tveksamt (Respondent 1).

Respondenterna beskriver tillvägagångssätten att tillvarata erfarenheter på olika sätt. En av respondenterna beskriver att verksamheten gör utvärdering av utbildningsinsatser varje vecka för att kunna förfinas och göra de bättre för framtida utbildningar. En annan av respondenterna beskriver att de arbetar utifrån metoderna ”human factors” och ”none blame culture”. Respondenten menar att de två nämnda metoderna skapar ett utbildningsklimat som gör att studenter samt utbildningspersonal vågar erkänna om man har glömt något eller gjort ett misstag i sitt arbete. Majoriteten av respondenterna anser att lärandet ligger på en individnivå många gånger, och att det är svårt att få till ett organisatoriskt lärande, då erfarenheten sitter i individen. Men som en av respondenterna beskriver, oavsett om erfarenheter i första hand tas om hand av individen har Försvarsmakten utvecklats i stort trots detta.

Alltså i det lilla kan man säga att jag tror fanken det att varje grupp eller varje soldat eller officier gör sin egen erfarenhetshantering. På kollektiv nivå eller på systematiserad

nivå så kan det finnas saker att förbättra. Och sen kan vi säga att det är klart att Försvarsmakten har haft erfarenhetshantering alltjämt, annars hade vi fortfarande seglat...(Respondent 4).

Ny tid, nya förutsättningar

Detta tema beskriver omvärldsläget och hur det påverkat Försvarsmaktens förutsättningar och hur det i sin tur har påverkat Försvarsmaktens utbildningar.

En majoritet av respondenterna upplever att det sker stora förändringsarbeten inom Försvarsmakten i stort i och med att säkerhetsläget har förändrats, men att man delvis saknar förmåga att genomföra förändringarna.

Jag tror ju ändå att omvärldsläget, Ukraina, situationen 22 februari där så. Det är det ganska mycket som tweakas. Går det tillräckligt fort? Förmodligen inte. Är vi förändringsbenägna? I för liten utsträckning. Varför? Därför att vi är inte tillräckligt. Vi har inte utbildat oss i tillräcklig utsträckning på förändringsledning. Tror jag. Vi har inte sett vilka mekanismer. Vi har inte haft anledning att fundera på vilka mekanismer som verkar i en förändring. Och att vara, vi har inte dragit rätt slutsatser av att kunna hantera den förändringen (Respondent 4).

Detta påverkar även utbildningarna som Försvarsmaktens skolor håller. Flera respondenter nämner att förändring kan vara svårt att genomföra då upplevelsen är att kulturen inom Försvarsmakten och Försvarsmaktens skolor är stark och svår att ändra på. Dock anser flera respondenter att operationella förändringar och förändringar som handlar om teknisk eller materielutveckling är lättare att driva framåt både för att skapa bättre förutsättningar i utbildningar och inom Försvarsmakten i stort. Organisatorisk förändring och utveckling upplevs som mer tungrodd och svårare att genomföra. Bilden är att när saker alltid har utförts på ett visst sätt är det svårt att göra annorlunda. Men flertalet respondenter menar att förändringen är oundviklig i och med inträdet i NATO som styrs av andra doktriner än Försvarsmakten vilket kan påverka de svenska tillvägagångsätten samt utbildningarna framöver.

...ett signum för militär verksamhet är taktik exempelvis. Med det svenska Nato-medlemskapet så blev det ett paradigmskifte, egentligen i svensk taktik, för hur vi bedrivit strategisk, operativ och taktisk kontext sedan slutet av andra världskriget.

NATO-medlemskapet liksom vred det där 180 grader och det innebär att vi måste vrida våra utbildningar 180 grader också så att kontexten blir rätt. Och där är ett tydligt exempel där vi har fått säga; att allt det vi gjort tidigare, det var inte fel, men nu är det fel så vi måste göra om det (Respondent 5).

Samtidigt som respondenterna anser att förändring är nödvändig upplever de också ett behov att analysera vad detta har för konsekvenser för Försvarmakten i stort och för Försvarmaktensskolor mer specifikt. *"...nu när vi går in i NATO till exempel, vad innebär det då, att det, får vi då anpassa oss eller hjälper det oss? Eller ja, är alliansen viktigare än taktiken till exempel?"* (Respondent 3).

Respondenterna lyfter att förändringen och utvecklingen går väldigt snabbt och att det är svårt att vara rustad för morgondagen vilken leder till en upplevd oro över att inte kunna leverera. *"...vi kan vara ganska säkra på att oavsett vad som händer så har vi fel organisation, fel utbildning och så vidare"* (Respondent 8). Men som en av respondenterna säger så *"...självlärt förbereder Försvarmakten sig just nu för; hur exakt, vad gör vi för att bedriva forcerad utbildning i krig?"* (Respondent 2). Många av respondenterna menar att effektiv utbildning inte alltid är den som går snabbast, utan det är viktigt att kvalitén inte försakats till följd av tidsbrist. Respondent 2 menar att det finns olika åsikter och föreställningar kring hur förändring av utbildningsförfarande ska gå till. *"Men det är också det, det här kommer att göra skillnad. Och då känns det bra, liksom man varit med och drivit igenom ett nytt sätt att göra saker på som, som vissa kanske var skeptiska till om vi verkligen ska göra det"* (Respondent 2).

För att skapa kontroll i förändringsarbetet som sker på grund av det förändrade säkerhetsläget beskriver flertalet respondenter att de arbetar för att återta delar av den forskning som bedrivs till Försvarmaktens skolor. Respondenterna menar att deras upplevelse är att de civila företag och skolor som idag bedriver forskning på uppdrag eller i samråd med Försvarmakten inte kan tillgodose Försvarmaktens och dess skolors behov. Respondenterna menar att det förändrade världsläget har skapat en möjlighet för dem att påverka forskningen och att de fått mer inflytande. *"För nu, nu är det ju tyvärr medvind i vår verksamhet"* (Respondent 7). Respondenterna vill se en växelverkan mellan det som sker på insidan, inom Försvarmakten och Försvarmaktens skolor, och det som sker på utsidan, i den civila kontexten på privata företag och lärosäten där forskning bedrivs för att bidra till Försvarmaktens återuppbyggnad.

... vi vet att saker och ting måste gå fortare nu. Vi får inte tillräcklig effekt av den forskning som bedrivs idag. Så detta är ett sätt för att försöka få ut effekten. Och sen så finns det faktiskt också viss forskning som ingen annan kan bedriva än vi själva för att det är så pass hemligt så vi kan inte lägga ut det var som helst. Så ibland kan det handla om att man vill ha både forskning på utsidan och insidan parallellt (Respondent 2).

Flertalet respondenterna beskriver kontrasten mellan civil och militär kontext och att den kontrasten påverkar möjligheten för dem som utbildningsansvariga att sortera, analysera och värdera forskning de tillgodoser sig. De upplever att det är svårt att veta vilka slutsatser som är rimliga att dra av civil forskning från privata företag och/eller olika lärosäten i en militär kontext. Respondenterna känner en oro för att civila forskare, utan att ifrågasätta deras kompetens eller yrkesgärning, inte har samma förmåga som en yrkesperson inom Försvarmakten att applicera forskningen på Försvarmaktens verksamhet och Försvarmaktens skolor. Respondenterna menar att det vore önskvärt, som ansvariga för utbildning, att de ska våga dra slutsatser själva och analysera forskningsresultat i framtiden.

Ett fåtal respondenter anser också att den forskning som är utförd av Försvarmakten själva i en militär kontext också kan vara tveksam att applicera, då de anser att resultaten måste förstås i en historisk kontext och morgondagen är en ny dag, med nya utmaningar.

Och därför måste vi nog också kunna kanske inte lita blint på forskning på det, i och med att den är så applicerad på situationen som vi har sett idag, utan läget i morgon kanske är annorlunda. Vi kan ta drönarkriget i Ukraina exempelvis. Och att man har återgått till mer och mer till skyttegravskrigsföring. Hade du sagt det för 20 år sen så hade vi sagt; nej det kommer inte hända (Respondent 8).

Utifrån värdegrundsarbete så beskriver respondenterna att det har skett en förändring de senaste tio till femton åren utifrån frågor om jämställdhet och allas lika värde. Diskussionen kring dessa frågor har förändrats i takt med att samhället runtomkring har förändrats. Samtidigt anser några respondenter att det skett även andra förändringar där ”laget före jaget” (Respondent 6) inte längre är lika starkt utan att ett individfokus fått mer plats.

Teori och praktik för att främja lärande

Detta tema beskriver respondenternas upplevelse av lärande inom Försvarsmakten i stort men också lärande i den specifika utbildningsmiljö respondenterna befinner sig i.

En majoritet av respondenterna beskriver att Försvarsmakten är en lärande organisation på så sätt att det finns ett gemensamt lärande och att ingen individ är bättre än den svagaste länken. Respondenterna menar att lärandet ingår i professionen att vara bland annat officer och att lärandet formar respondenternas hela karriär. Respondenterna menar att det inte bara är ett lärande för egen räkning utan det handlar om att lära ut och utvecklas tillsammans.

Respondenterna beskriver också lärandeförfarandet där de förklarar att förfarandet går ut på att först 1) ha teorigenomgång, sen 2) testa på lär momentet själva, sen 3) testa det i grupp och sedan får gruppen 4) testa momentet med andra, det vill säga en tredje grupp. Respondenterna liknar förfarandet vid ett mantra ”Visa, instruera, öva, öva, öva pröva” (Respondent 9).

Min bild av lärande är ju att kombinera teori och praktik, det är ju ändå det bästa, och speciellt för militär verksamhet om man ska sätta det i den kontexten... Den militära verksamheten är ju präglad av ett praktiskt handhavande, egentligen på alla nivåer (Respondent 5).

Respondenterna beskriver att det finns en förväntan på anställda att vara nyfikna och drivande, både i utbildningssammanhang och i organisationen i stort. Respondenterna menar att det finns ett synsätt om att den kunskap man inte har nu kommer man att tillgodose sig under tidens gång. Respondenterna menar att Försvarsmaktens skolor strävar efter en lärandekultur och att man i verksamheten talar mycket om att viljan att lära sig är att ta ansvar. Respondenterna nämner vid flertalet tillfällen att alla har ett ansvar att lära varandra. *”Vi är fan Sveriges största landslag liksom, alla spelare på planen måste vara bra för att det här ska funka. Även de som sitter på avbytarbänken”* (Respondent 9).

Utbildningen på Försvarsmaktens skolor beskrivs av flera respondenter som förberedande och att det faktum att utbildningen görs i grupp skapar möjligheter att diskutera och analysera olika tillvägagångssätt och utfall och på så sätt rustar de utbildningsansvariga eleverna för att vid senare tillfällen kunna resonera sig fram till kloka beslut. Men det finns även andra sätt att uppnå lärande enligt respondenterna. Att ”drillas” (Respondent 6) är ett av

sätten och på så vis öva på ett moment så pass många gånger att det sätter sig i kroppen och kan utföras även under tidspress eller annan extrem situation. Respondenterna menar att eleverna behöver bli självständiga, då de utbildningsansvariga inte kommer stå och tala om för dem vad som är rätt och fel när kriget väl kommer. I och med detta fyller både de diskussions drivna lärandeprocesserna och den repetitiva lärandeprocess som drill innebär sitt syfte men på olika sätt.

Flera respondenter nämner också att psykologisk trygghet och motivation är viktiga faktorer för god inläring under utbildningen. En respondent uttrycker att lärande sker bättre i en miljö som du inte känner dig rädd, utsatt och hotad i.

Misstag under utbildning uppfattas inte som något fel utan på Försvarmaktens skolor är misstag tvärtom förväntade. *"När man är i en lärande miljö, då ska ju eleverna få göra fel.. jag är verkligen av synen att man lär sig av att göra fel"* (Respondent 5). Respondenterna resonerar dock att om misstagen i stället beror på att någon varit oengagerad, slarvig eller gjort "något dumt" som inte stämmer överens med värdegrunden är saken en annan. Då upplever respondenterna att det finns behov att ge tydlig tillsägelse till eleverna då man i dessa fall inte tagit lärandesituationen på allvar.

...vi är en organisation med ganska högt i tak och vi är vana att vi gör misstag hela tiden. Och vi är en yrkesgrupp som inte är rädda för att erkänna det, i alla fall inte för varandra, för vi ser misstagen...i de allra flesta lägen så är det snarare en lärandesituation (Respondent 8).

Även om många respondenter var kritiska till forskning under intervjuerna så menar de samtidigt att forskning är viktigt och flertalet av respondenterna har själva drabbats av känslan av "aha...det är så här det funkar". Detta har skett både när respondenterna själva har undervisat och när de själva har utbildat sig. Flera respondenter beskriver att det finns forskning integrerat i utbildningsmaterialet men att det inte är tydligt i doktriner och handböcker att det faktiskt är forskning. De menar att det sällan finns referenser och det kan vara svårt att skilja på evidensbaserad erfarenhet och erfarenheter. Respondenterna menar att forskning är viktig då den kan bidra till kunskap i ämnen Försvarmaktens skolor saknar kunskap om eller inte har erfarenhet av att arbeta med. Flertalet respondenter menar att forskning kan underlätta i undervisningen, om fler tog till sig den.

För forskning finns det. Men, hur används den? Det är några som använder den. Men men kanske 90-95 % använder den inte. Så där ska man kunna önska sig ett paradigmskifte i attityden till hur vi lär oss. Man måste inte lära sig alltifrån att det är kallt utomhus när vi går ut, utan det går att läsa om det också (Respondent 3).

Det finns en skillnad mellan respondenternas inställning till hur och när forskning ska användas i utbildning. Några anser att det är på de lägre nivåerna i organisationen där det skulle göra störst skillnad och ”skapa magi” (Respondent 2), medan andra anser att det är i de övre nivåerna i organisationen.

...kommer man ner på handhavande nivå så tror jag inte forskning är lika intressant för där, där är det ett handhavande, inte ett utvecklande. Men så fort man sitter på någon slags utveckling eller ledning eller någonstans mellannivå och uppåt så blir ju forskning jätteintressant med tanke på att man inte måste uppfinna allting själv. De flesta hjulen är redan uppfunna och man måste kunna liksom organisatoriskt kunna dra lärdom av andra. Och göra det genom forskning är ju absolut ett sätt som man ska göra det genom. (Respondent 5).

Flertalet respondenter menar att de vill att andra ska dela med sig av erfarenheter för att själva bli bättre och att det i sin tur skapar ett utbyte och ett lärande som gynnar alla i organisationen.

Respondenter upplever också att det är viktigt att tillsammans bearbeta och diskutera erfarenheter och ny kunskap i utbildningssituationer för att lättare kunna peka på behovet av stöd i vissa moment. De respondenter som var lite äldre pratade om andras erfarenheter på ett annat sätt än de yngre respondenterna. Att det var lättare att tillgodose sig andras erfarenheter då man själv var erfaren för att man förstod vinsten av att lyssna och inte begå samma misstag som andra tidigare hade gjort. ”...med åldern så har man ju kommit på att man INTE måste göra alla misstag själv hela tiden” (Respondent 5).

Diskussion

Resultatdiskussion

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur Försvarmaktens skolor tillgodoser sig forskning samt att bidra till diskussionen om organisatoriskt lärande inom Försvarmaktens skolor. Vilka hinder finns för Försvarmakten att ta till sig forskning och varför?

Utifrån studiens resultat så framgår det av respondenterna att det *inte* finns ett systematiskt sätt som forskning och erfarenhet tas tillvara på i utbildningen på Försvarmaktens skolor. Forskningsbaserad kunskap är en mer frånvarande kunskapsinhämtning för Försvarmaktens skolor, den ligger i stället dold i doktriner och handböcker utan tydliga referenser till ursprunget. För att skapa organisatoriskt lärande krävs systematik för att erfarenheter inte ska stanna på individnivå där de delas i mellanmänskliga relationer, framför allt i samtal och diskussioner med andra bland annat i fikarumsöverspridning eller i utbildningssammanhang. Nedan diskuteras de resultat som studien visar.

Hinder för att tillgodose sig forskning

Utifrån vad respondenterna beskriver menar de att de vill ha möjlighet till att tillgodose sig forskning på ett systematiskt sätt i Försvarmaktens skolor. Martin Schüler (2023, s.151) konstaterar att forskning inte är önskvärt eller prioriterat från de styrande inom Försvarmakten. Denna studie visar att det finns ett behov i själva utbildningsverksamheten att öka kunskapsinhämtning. Mellan de styrande skikten och utbildningsverksamheten finns det således en diskrepans som kan vara orsaken till den misstro och misstänksamhet mot forskning som stundtals visar sig i respondenternas beskrivning. När det styrande skiktet inom en organisation inte uppmuntrar till lärande och kunskapsomvandling motverkar organisationskulturen lärande (Dyson, 2019, s.119). Denna misstro och misstänksamhet som i sin tur tar sig uttryck i diskrepansen är ett hinder för att tillgodose sig forskning inom Försvarmaktens skolor.

Respondenterna menar att privata företag och lärosäten inte förstår vad Försvarmakten har för behov och att de har vitt skilda förutsättningar att verka vilket också

bekräftas av Hedlund och Alvinus (2024, s.10) forskning som visar att det inte finns en gemensam process för samarbete mellan Försvarmakten och privata företag och kommuner. Att inte visa tilltro till privata företag och lärosäten skapar ett hinder för att tillgodose sig forskning utanför en militär kontext som skulle kunna bidra med kunskap i områden som Försvarmaktens skolor inte har någon erfarenhet av. Det är tydligt att Single Loop Learning är det tillvägagångssätt som används och att Double Loop Learning inte premieras ur detta perspektiv.

Flera respondenter beskriver att det finns flera hinder för att applicera forskningen i verksamheten. Ett exempel är att det krävs ett djupare arbete för att kunna implementera forskning, något som skulle kunna uppnås genom bland annat samtal och diskussioner. Eventuellt så krävs helt nya tillvägagångssätt och metoder. Att då gå från ett inlärt, välkänt och på förhand bestämt tillvägagångssätt sen innan, Single Loop Learning, till att utforska och bearbeta en ny metod tillsammans, Double Loop Learning kan vara svårt (Argyris, 1976,s. 369). Om verksamheten sedan inte ger stöd för denna förändring kan det också missgynna, i det här fallet, respondenterna i deras utveckling (Argyris, 1976,s. 369).

En av respondenterna menar att forskning inte har någon betydelse på handhavande nivå, medan en annan respondent menar tvärtom, att det är ”där magi kan uppstå”, i det faktiskt operationella tillfället. Som Dyson (2019, s.122) menar så är det viktigt att Lessons Learned tas tillvara där det gör skillnad och nytta. Här skulle ett hinder vara att misstag och problem på individnivå inte förs vidare inom Försvarmaktens skolor eller i organisationen i stort. Avsaknad av systematik minskar möjligheten för bottum-up lärande (Dyson, 2019, s.108) vilket i sin tur skulle kunna skapa en obalans där forskning kopplat till Försvarmakten inte lyckas fokusera på de handhavande momenten då denna information inte nått de styrande nivåerna inom Försvarmakten. Vetenskapsrådet (2025, s.26) menar att det är viktigt att forskning ska kunna nyttjas. Lessons Learned skulle kunna bidra till mer relevant forskning som skulle kunna nyttjas inom Försvarmaktens skolor och samtidigt skapa en lärande organisation som inte begår samma misstag om och om igen. Oenigheten var forskning gör störst skillnad tyder på att det även finns en diskrepans inom Försvarmaktens skolor hur och var forskning ska tillgodoses.

Dessne (2013, s.29) menar att Försvarmakten har svårt att främja relevant lärande i utbildningssituationer. Denna studie kan inte motbevisa det men däremot belysa att respondenterna har ambitioner och önskemål att faktiskt göra skillnad och skapa en bra och utvecklande läromiljö med hjälp av forskning.

Organisatoriskt lärande

Det är praktiken som i första hand premieras av respondenterna även om de menar att teori också är viktigt. När de beskriver det organisatoriska lärandet kan det liknas vid en lärlingsstruktur, vilket med avsaknad av systematik och ifrågasättande har svårt att uppnå Double Loop Learning och kan i stället liknas vid beskrivningen av Single Loop Learning ”där man får jobbet gjort” (Argyris, 1999, s.69). Detta i sig behöver inte vara den styrande organisationens mål utan påverkas också av de enskilda individer som verkar i organisationen då de enligt Argyris (2003, s. 1184) har lärt sig detta tillvägagångsätt sen barnsben.

När respondenterna beskriver utbildningsmoment däremot så kan det upplevas som att det pågår en växelverkan mellan Single Loop Learning och något som liknar Double Loop Learning. Respondenterna beskriver att de doktriner, reglementen och handböcker som de följer sätter prägel på hur delar av utbildningen utförs. Momenten är således förutbestämda och utförs med så kallad drill, vilket respondenterna beskriver som att de övar på exakt samma moment om och om igen. Det finns då ett sätt att utföra detta moment på, precis som grunden i Singel Loop Learning (Argyris, 1976, s.367). De beskriver också andra moment där de tillsammans i grupp ska lösa ett problem genom att tillsammans diskutera och väga för och emot vilka lösningar som skulle kunna vara bäst och detta, är vad som ligger till grund för Double Loop Learning (Argyris, 1976, s.369). Då respondenterna menar att det saknas systematik sker detta på individnivå och förs inte vidare i Försvarsmaktens skolors organisation och bidrar därmed inte till Double Loop Learning som man kan tro. Detta bekräftar även Hasselbladh och Ydén (2020, s.489) som menar att den militära organisationen saknar eller inte fullföljer den erfarenhetshantering som krävs för att kunna vara en lärande organisation utan den stannar på individ och lokal nivå och bidrar sällan till det organisatoriska lärandet i stort.

Respondenterna anser att det är viktigt att erfarenheter måste sorteras, analyseras och värderas innan de kan implementeras och därmed bidra till organisatoriskt lärande. Detta kan tolkas som att respondenterna har en önskan om en process så som till exempel Lessons Learned, där erfarenheten som identifierats behöver granskas, analyseras och generaliseras och sedermera ageras på och efter det institutionaliseras (Milton, 2010, s.17-19).

En erfarenhet blir snabbt en tredjehandskälla och då är den inte längre aktuell eftersom det inte finns någon evidens bakom innehållet. Här spelar de formella och informella relationerna väldigt stor roll, precis som Dessne (2013, s.28) skriver. Den tidigare nämnda fikarumsöverspridning är ett exempel på den starka informella kulturen där erfarenheter sprids på gott och ont. En erfarenhet kan vara gynnsam i ett scenario och mindre gynnsamt i ett

annat och detta kan skapa förvirring och otydlighet hur det ska omhändertas (Dessne, 2013, s.28). De informella relationerna kan vara ett svar på den uteblivna förmågan att omhänderta erfarenheter på ett systematiskt sätt och att fikrumsöverspridningen då blir ett forum för reflektion som drivs av viljan att skapa ett levande och organiskt lärande (Keegan & Turner, 2001, s.96). En majoritet av respondenterna ger uttryck för att det ingår att begå misstag i en lärande miljö. Som Dessne (2013, s.28) beskriver i sin studie kan det uppstå lojalitet i en mindre miljö, så som ett utbildningsmoment, och då kan misstagen accepteras. Samtidigt menar Milton (2010, s.21-22) att många organisationer fokuserar för mycket på sina misstag i stället för sina framgångar, även om han medger att misstag är den bästa läraren. Men respondenterna beskriver också att det finns en värdering av misstagen i sig, att det finns misstag som skapar lärande och andra som är betydligt allvarligare och inte är lärande i sig. Milton (2010, s.21-22) menar att misstag endast får begås en gång annars är det ett misslyckande i lärande, vilket kan vara en orsak till att misstag värderas olika inom Försvarmaktens skolor.

Att respondenternas uttryck för ”laget för jaget” är en så stark signatur för Försvarmakten kan bland annat beror på de informella relationer som bygger dessa band och relationer är viktiga inom Försvarmakten (Dessne, 2013, s.29). Respondenterna beskriver det informella band till varandra som är starkare än det formella band som en anställning innebär.

Kriget i Ukraina och inträdet i NATO har exemplifierat de utmaningar Försvarmaktens skolor har att validera den nya kunskap de behöver tillgodose sig. Med Double Loop Learning skulle Försvarmaktens skolor kunna tillgodose sig dessa erfarenheter och skapa organisatoriskt lärande som skulle förbättra chanserna för överlevnad som Argyris uttrycker det (1999, s.69).

Erfarenheter skapas ideligen i de övningar och utbildningssituationer som respondenterna håller. Respondenterna menar att lärandet ligger i mixen av praktik och teori och att det är i det mänskliga mötet lärandet uppstår. Att ha tillräcklig kunskap sen innan menar även Hedlund och Alvinus (2025, s. 232) är viktiga kriterier för lärande.

Slutsats

Respondenterna menar att ett hinder för att tillgodose sig forskning och möjlighet till erfarenhetshantering i utbildningssyfte är avsaknaden av systematik. Respondenterna efterfrågar möjligtvis inte ett mer centraliserat styre. Det är möjligheten att tillgodose sig ny forskning och även mandat att förändra processer och tillvägagångsätt utifrån forskning som

efterfrågas. Detta skulle kunna leda till ett tydligare forskningsbaserat arbetssätt som kan bidra till ett stärkt organisatoriskt lärande. Flera av respondenterna ger uttryck för behovet av systematik för att lärandet inte ska landa på individen och därmed bli ett hinder för organisatoriskt lärande. I stället behöver Försvarmaktens skolor och Försvarmakten i stort skapa ett forum för att tillgodose forskning och erfarenheter och därmed möjliggöra för Lessons Learned och Double Loop Learning för att öka det organisatoriska lärandet. Fikarumsöverspridning i sin informella form kan många gånger fylla ett syfte men då Försvarmakten och Försvarmaktens skolor är beroende av kollektivet och ”jaget före laget” behöver även organisationen bära dessa insikter.

Inträdet i NATO och kriget i Ukraina har aktualiserat behovet av att systematiskt implementera ny forskning i Försvarmaktens verksamhet. Utan ett systematiskt sätt att sprida och implementera ny forskning och erfarenhet riskerar Försvarmaktens nuvarande struktur med en tendens att tillämpa tredje- eller fjärdehandskälla att leda till felaktiga processer, vilket är ett hinder och skulle minska Försvarmaktens skolors möjlighet att uppnå sitt mål att ”försvara landets frihet och skydda rätten att själva välja hur vi ska leva” (Försvarmakten, 2020). Den diskrepans som finns mellan Försvarmaktens skolor och civila aktörer så som privata företag och lärosäten skulle behöva ses över för att få en mer stabil relation för att undvika misstänksamhet och misstro i framtiden och även bidra till förnyelseförmåga.

Metoddiskussion

Det fanns en oro att respondenterna skulle ge socialt önskvärda svar (Langemar, 2008, s. 73) men majoriteten av svaren var personliga och stundtals kritiska till den egna organisationen eller ett specifikt tillvägagångsätt.

Svagheter med semistrukturerna intervjuer och en fast intervjuguide kan ge upphov till att följdfrågor inte förekommer (Langemar, 2008, s.76). Det fanns tillfällen under transkriberingen då detta synliggjordes att ännu fler följdfrågor kunnat bidra än mer till det empiriska materialet. Men många gånger var det viktigare att respondenterna fick tala fritt, än att avbryta med för många följdfrågor.

Initialt fick jag enbart kontakt med manliga respondenter. För att få kontakt med en kvinnlig respondent fick jag specifikt fråga efter det. Då majoriteten av personalen inom Försvarmakten är män visar snedfördelningen mellan könen av respondenterna i min studie den verkligheten (Försvarmakten, 2024).

Att genomföra så pass många och långa intervjuer gav upphov till väldigt mycket data och med tanke på den korta tid som erhöles (jul- och nyårshelger) för genomförandet av uppsatsen var detta inte fördelaktigt (Bryman et al, 2025, s.540) med tanke på det arbete som krävdes för att bearbeta empirin.

Fortsatt forskning

Då det finns avsaknad av systematik för att omhänderta forskning skulle det vara intressant att undersöka på vilket sätt forskning skulle kunna implementeras på ett systematiskt sätt i Försvarmaktens skolor.

Det finns ett utbrett lärande inom Försvarmakten. Många gånger är det ett informellt lärande, så som fikarumsöverspridning. Skulle Lessons Learned som process kunna förbättra organisatoriskt lärande inom Försvarmaktens skolor och kunna samexistera med det informella lärandet för att få en balans mellan dessa två?

Det skulle vara intressant att vidare undersöka på vilket sätt en implementering av Double Loop Learning inom Försvarmaktens skolor skulle påverka förmågan att vara en lärande organisation.

Referenser

Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies* 24(7): 1178–1192. SAGE Publications.

Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. (2 uppl). Blackwell Publishing.

Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3. 363-375.
https://www.jstor.org/stable/2391848?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Auqui-Caceres, M-V & Furlan, A. (2023) Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*. Vol. 20. 741-761. DOI: 10.1111/emre.12615

Biggs, J. (1996). Enhancing Teaching through Constructive Alignment. *Higher Education*, Oct., 1996, Vol. 32, No. 3 (Oct., 1996), pp. 347-364.

Braun, V., Clark, V. (2006). Using Thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*. 3(2). 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A., Clark, T., Foster, L., Sloan, L., (2025). *Brymans samhällsvetenskapliga forskningsmetoder* (4uppl.), Liber.

Danielsson, E., Weibull, A., (2008), Sociology at Military Academies- The Swedish case. *Armed Forces & Society*. Volume 35 Number 1, s.91-105. DOI: 10.1177/0095327X07308623.

Dessne, K. (2013). Formality and Informality: Learning in Relationships in an Organisation. *International Journal of Knowledge Management*, 9(4), 17-32, DOI: 10.4018/ijkm.2013100102

Dyson, T. (2019). The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned, *Defence Studies*, 19:2, 107-129, DOI: 10.1080/14702436.2019.1573637

Finlan, A. (2021). The shape of warfare to come: a Swedish perspective 2020–2045. *Defence & Security Analysis*. VOL. 37, NO. 4, 472–491. DOI: 10.1080/14751798.2021.1995976

Försvarsmakten, 16 juni 2023, Doktriner, Försvarsmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/dokument/doktrin/>

Försvarsmakten, 14 maj 2025 kl: 11.05, Försvarsmaktens tekniska skola, Försvarsmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/forsvarsmaktens-tekniska-skola/>

Försvarsmakten, 02 juli 2019 kl: 09.37, Forskning och utveckling, Försvarsmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forskning-och-utveckling/>

Försvarmakten, 26 april 2023 kl: 11.32, Luftstridsskolan, Försvarmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/luftstridsskolan/>

Försvarmakten, 10 februari 2020 kl: 12.45, Markstridsskolan , Försvarmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/markstridsskolan/>

Försvarmakten, 03 april 2024 kl: 08.50, Om vår organisation,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/>

Försvarmakten, 16 september 2025 kl: 13.34, Personalförsörjning med plikt,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplikt/personalforsorjning-med-plikt/>

Försvarmakten, 26 juni 2024 kl: 07.29, Personalsiffror, Försvarmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/personalsiffror/>

Försvarmakten, 28 mars 2024 kl: 13.49, Sjöstridsskolan, Försvarmakten,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/sjostridsskolan/>

Försvarmakten, 16 oktober 2024 kl: 14.49, Sverige i NATO,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forsvarsmakten-i-sverige/sverige-i-nato/>

Försvarmakten, 04 april 2025 kl: 14.20, Säkerhetsläget i närområdet,
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forsvarsmakten-i-sverige/sakerhetslaget-i-naromradet/>

Försvarmakten, 23 september 2020 kl: 15.17, Vilka uppdrag har Försvarmakten?
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/for-skolor-och-ungdomar/varfor-har-sverige-en-forsvarsmakt/vilka-uppdrag-har-forsvarsmakten/>

Försvarets Materielverk, 23 mars 2025, Svensk försvarsuprustning i rekordtempo – materielbeställningar tredubblade, <https://www.fmv.se/aktuellt--press/aktuella-handelser/svensk-forsvarsuprustning-i-rekordtempo--materielbestallningar-tredubblade/>

Hasselbladh, H., Ydén, K. (2020), Why Military Organizations Are Cautious About Learning?, *Armed Forces & Society*, Vol. 46(3) 475-494, DOI: 10.1177/0095327X19832058

Hedlund, E., Alvinus, A. (2025), Building stronger ties: how constructive alignment boosts civil–military collaboration in crisis management exercises. *International Journal of Emergency Services* Vol. 14 No. 3, 2025 pp. 224-236. DOI 10.1108/IJES-03-2025-0013

Hedlund, E., Alvinus, A. (2024), Exercises for developing civil-military collaboration capability: A constructive alignment analysis. *J. Contingencies Crisis Manag.* 2024;32:e12575. PP.1-13 DOI: 10.1111/1468-5973.12575

Keegan, A., Turner, J.-R., (2001) Quantity versus Quality in Project- based Learning Practices. *Management Learning*, Vol. 32 (1), 77-98.

Krisinformation, 5 januari 2025, Krishanteringens grunder, <https://www.krisinformation.se/detta-gor-samhallet/mer-om-sveriges-krishanteringssystem/krishanteringens-grunder>

Milton, N. (2010), *The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience*, Chandos Publishing, upl 1, ISBN 978-1-84334-587-9

NATO, (2022), NATO Lessons Learned Handbook, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 4upl, ISBN: 978-92-845-0188-5

NATO, (2025) Allied Joint Publication-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, NATO Standardization office (NSO), Edition D, Version 1.

Schüler, M. (2023). Innovate or Die: A guide into the military research ecosystem. *Kungl. Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*, nr 3, s. 145-156, ISSN 0023-5369

Soeters, J. (2020) *Management and military studies: classical and current foundations*. Routledge. ISBN: 978-0367-19894-9.

Soeters, J. (2020) Why It Is Important to Be Cautious in the Analysis of Military Organizations: A Reply to Hasselbladh and Ydén. *Armed Forces & Society*. Vol. 48(2) 480-485. DOI: 10.1177/0095327X20970248.

Svenska Akademiens Ordlista, 2015, Erfarenhet, <https://svenska.se/saol/?id=0599972&pz=7>

Svenska ordlista, 2021, lärdom, <https://svenska.se/so/?sok=1%C3%A4rdom&pz=4>

Svenska Akademiens ordlista, 2015, lärdom, <https://svenska.se/saol/?sok=1%C3%A4rdom&pz=4>

Vetenskapsrådet. (2024). God forskningssed 2024. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>

Vetenskapsrådet (2023) *Forskning och innovation för ett hållbart och säkert samhälle*.

Vetenskapsrådet. ISBN 978-91-89845-05-3. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2023-10-31-forskning-och-innovation-for-ett-hallbart-och-sakert-samhalle.html>

Wellan, J., (2007). Lessons Learned about Lessons Learned. *Organization Development Journal*. Vol 25, nr 3, 65-72.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsinformation

Namn:

Antal år inom FM:

Nuvarande position/yrkeskategori:

Tidigare befattningar:

Startfråga

Vill du berätta om din nuvarande roll inom Försvarmakten?

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Vilka arbetar du med?

Tema 1) Lärande på individnivå

När anser du att man lär sig som bäst?

Upplever du att du lär bäst, av egen erfarenhet eller av andras erfarenheter?

Anser du att effektivitet och lärande hör ihop? Om, hur? Om inte, varför?

Beskriv ett tillfälle när du undersökt om det fanns andra sätt att lösa eventuella problem på än det givna eller inlärd sen tidigare.

Får du i din roll möjlighet att vara kritisk till hur saker och ting utförs, verkställs eller liknande?

Tema 2) Erfarenhetsbaserad kunskap

Om du tänker tillbaka på en händelse som har gjort stort intryck på dig inom ditt yrke.

Vill du berätta hur händelsen påverkade dig? Hur gick du vidare då? Har du tagit med dig något från denna händelse som du använder idag?

Hur upplever du att ni inom Försvarmakten arbetar med att dra lärdom av erfarenheter (övningar, insatser)?

Finns det metoder för att följa upp erfarenheter som sker under övningar? Om, hur ser dessa ut?

Hur ser rutiner ut för att integrera erfarenheter i den utbildning du arbetar med?

Tema 3) Forskningsintegrering

Är det viktigt att ta hänsyn till forskning?

Tillvaratar ni er ny kunskap genom forskning?

Har du någon gång upplevt en aha-upplevelse när du tillgodosett dig ny forskning eller ny information? Vill du berätta om denna händelse?

Hur upplever du att ni inom Försvarmakten arbetar för att föra forskning vidare till era anställda?

Hur ser era rutiner ut för att tillvarata forskning i den utbildning ni håller? Finn det någon?

Tema 4) Försvarmaktens - en lärande organisation?

Berätta om en situation då du gjort ett misstag i ditt arbete. Hur blev du bemött?

Beskriv ett tillfälle då en av dina studenter/kadetter gjorde ett misstag. Hur hanterade du det?

Upplever du att anställda i FM tar sitt ansvar för att föra kunskap vidare? Hur tillvaratar FM den kunskapen i organisationen?

Finns det Kunskaps och erfarenhetsutbyte mellan er som anställda?

Upplever du att ni inom Försvarmakten har ändrat rutiner för att kunna ändra beteenden vid behov?

Avslutande

Om du fick tänka fritt, hur skulle du vilja att ni omhändertog forskning och erfarenheter i er utbildning?

Finns det något du skulle vilja tillägga? Något du funderat över under vår intervju?