



Försvarshögskolan

Rapport självständigt arbete

Kurs: Påbyggnadskurs Militärteknik: Självständigt arbete C-nivå	
Kurskod: 1OP482	Poäng: 15 hp
Handledare: Rickard Stridh	Datum: 2026-04-05
Examinator: Hans Liwång	Antal ord: 8305
<p>Från erfarenhet till lärande – en studie av flygunderhållskompaniets förmåga att omsätta erfarenheter till organisatoriskt lärande från Polen-insatsen</p> <p><u>Sammanfattning:</u></p> <p>Studien undersöker hur erfarenheter från Polen-insatsen hanterades av flygunderhållskompaniet från Norrbottens flygflottilj. Syftet med studien är att analysera i vilken utsträckning som erfarenhetshandlingen bidrog eller hindrade organisatoriskt lärande.</p> <p>Studiens teoretiska ramverk består av två teorier. Den första teorin beskriver idealmodellen för erfarenhetshandling och den andra teorin beskriver organisatoriskt lärande. Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer med personal från flygunderhållskompaniet. Studien analyseras genom en tematisk analys som består av sex kategorier framtagna ur det teoretiska ramverket.</p> <p>Slutsatsen visar att kunskapsinhämtningen är aktiv men ostrukturerad. Kunskapshandlingen är bristfällig då erfarenheter lagras osystematiskt. Kunskapsspridningen är varierad och informationen sprids inte till hela kompaniet. Kunskapsomsättningen visar på en god operativ anpassningsförmåga men efter insatsen omvandlas erfarenheter i låg grad till organisatoriskt lärande. Den goda operativa förmågan indikerar på single-loop lärande. Däremot förmågan till double-loop lärande svagt utvecklad vilket begränsar organisationens långsiktiga utveckling och förmåga att dra nytta av genomförda insatser.</p> <p><u>Nyckelord:</u> Erfarenhetshandling, organisatoriskt lärande, Polen-insatsen, flygunderhållskompani.</p>	



Thesis report

Course: Advanced Course Military Technology, Independent Project	
Course code: 1OP482	Credits: 15 ECTS
Supervisor: Rickard Stridh	Date: 2026-04-05
Examiner: Hans Liwång	Number of words: 8305
<p>From Experience to Learning- A Study of the Air Maintenance Company’s Ability to Transform Experience into Organizational Learning from the Polenad Deployment.</p> <p><u>Abstract:</u></p> <p>This study examines how experiences from the Poland deployment were managed by the air maintenance company of the Norrbotten Air Wing. The aim of the study is to analyze to what extent experience management contributed to or hindered organizational learning.</p> <p>The theoretical framework of the study consists of two theories. The first describes the ideal model of experience management and the second addresses organizational learning. The empirical data was collected through semi-structured interviews with personnel from the air maintenance company. The study is analyzed using a thematic analysis consisting of six categories derived from the theoretical framework.</p> <p>The findings show that knowledge acquisition is active, however it is unstructured. Knowledge management is deficient as experiences are stored unsystematically and knowledge dissemination varies because the information has not reached the entire company. Knowledge utilization demonstrates a good operational adaptability, however after the deployment experiences are only to a limited extent transformed into organizational learning. The strong operational capability indicates the presence of single -loop learning. However, the capacity of double-loop learning is weakly developed, which limits the organization’s long-term development and its ability to benefit from conducted deployments.</p> <p><u>Keywords:</u> Experience management, organizational learning, Poland deployment, air maintenance company.</p>	

Innehåll

Begreppslista	5
1 Introduktion	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Frågeställning	7
2 Teori	9
2.1 Erfarenhetshantering - idealmodellen.....	9
2.1.1 Kunskapsinhämtning	9
2.1.2 Kunskapshantering	9
2.1.3 Kunskapsspridning	10
2.1.4 Kunskapsomsättning	10
2.1.5 Sammanfattning idealmodellen erfarenhetshantering.....	11
2.2 Organisatoriskt lärande.....	11
2.2.1 Singel-loop lärande	12
2.2.2 Dubbel-loop lärande	12
2.2.3 Sammanfattning organisatoriskt lärande	13
3 Metod	14
3.1 Tillvägagångssätt	14
3.2 Teoretiskt ramverk.....	15
3.3 Semistrukturerade intervjuer	15
3.4 Analysmetod	15
3.5 Användning av AI	16
4 Empiri.....	17
4.1 Sammanfattning av Polen-insatsen.....	17
4.2 Sammanfattning av intervjuerna.....	17
4.2.1 Kunskapsinhämtning	17
4.2.2 Kunskapshantering	18
4.2.3 Kunskapsspridning	18
4.2.4 Kunskapsomsättning	19
4.2.5 Single-loop	20
4.2.6 Double-loop.....	20
5 Analys.....	21
5.1 Kategori 1 - Kunskapsinhämtning.....	21

5.2 Kategori 2 - Kunskapshantering	21
5.3 Kategori 3 - Kunskapsspridning	21
5.4 Kategori 4 - Kunskapsomsättning	22
5.5 Kategori 5 – Single-loop.....	23
5.6 Kategori 6 - Double-loop.....	23
6 Diskussion	24
6.1 Metoddiskussion.....	24
7 Slutsatser	26
7.1 Insatsens erfarenheter	26
8 Förslag på fortsatt forskning	29
9 Källförteckning.....	30
Bilaga 1 Intervjuunderlag chefer Polen.....	32
Bilaga 2 Intervjuunderlag personal Polen	34
Bilaga 3 Intervjuunderlag personal Sverige	36
Bilaga 4 - Intervju A.....	38
Intervju - Kompanichef, första rotation	38
Bilaga 5 - Intervju B.....	41
Intervju- Ställföreträdande kompanichef, första rotation	41
Bilaga 6 - Intervju C.....	43
Intervju – Kompanichef, andra rotation	43
Bilaga 7 – Intervju D.....	45
Intervju – Troppchef, hela insatsen	45
Bilaga 8 – Intervju E	47
Intervju - Servicechef flyg, första rotationen.....	47
Bilaga 9 – Intervju F.....	49
Intervju – Flygtekniker, andra rotationen	49
Bilaga 10 – Intervju G.....	51
Intervju – Flygmekaniker, första rotationen	51
Bilaga 11 – Intervju H.....	53
Intervju – Flygtekniker, deltog inte i Polen.....	53

Begreppslista

FMAP – Nätverk som endast nyttjas av Försvarmakten. Alla försvarsmaktsanställda har tillgång till detta system.

F17 – Blekingen flygflottilj F17, förkortas: F17.

F21 – Norrbottens flygflottilj F21, förkortas: F21.

Taktik – Nätverk som endast nyttjas av Försvarmakten. Alla anställda har inte tillgång till detta system.

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Interoperabilitet och NATO-insatser

Rysslands krig mot Ukraina har medfört ett förnyat fokus på utmaningarna att möjliggöra ett effektivt samarbete mellan allierade förband. Med andra ord: förnyat ett fokus på militär interoperabilitet. Ordet interoperabilitet är något som ofta förstås i tekniska termer.

Tyngdpunkten ligger vanligtvis i kompatibel utrustning, system och procedurer. Den senaste utvecklingen belyser behovet av en mer heltäckande förståelse. Interoperabilitet bör ses som en heltäckande bild som omfattar tekniska, organisatoriska och mänskliga dimensioner.

(SJMS 2025)

NATO-insatser genomförs generellt i multinationella miljöer där flertalet nationer samarbetar för att lösa ett uppdrag. Interoperabilitetsproblem kan uppstå på samtliga krigföringsnivåer.

Samtliga nationer måste identifiera de grundläggande orsakerna till problematiken och adressera dessa (Larson m.fl. 2003). Interoperabilitet uppnås genom en rad faktorer som standardisering, utbildning, övning, tester och erfarenhetshantering (NATO 2023). NATO betonar att erfarenhetshantering är en stark bidragande anledning till om en enhet anses trovärdig, kapabel och anpassningsbar. Detta på grund av att erfarenhetshantering minskar risker och förbättrar effektiviteten hos enheten eller under uppdraget (JALLC 2022).

Sveriges deltagande i NATO:s incidentberedskap

I mars 2025 landande svenska stridsflyg, JAS 39 Gripen, på flygbasen Malbork i Polen. Syftet var att ingå i NATO:s förstärkta incidentberedskap, ”Enhanced Air Policing”. Uppgiften var att stärka NATO:s luftförsvaret vad gäller avskräckning, samt att säkra polskt luftrum.

Uppgiften delades med brittiska Royal Air Force som bidrog med ett antal stridsflygplan av typen Typhoon. Den förstärkta beredskapen inleddes år 2014 efter Rysslands annektering av Krim (Försvarsmakten 2025).

Uppgiften tilldelades Norrbottens flygflottilj F21. Flottiljen bidrog med personal från stridsflygdivisionerna, basbataljonen samt flygunderhållsenheten. Av dessa tillhör ca 60 personer flygunderhållskompaniet. Uppgiften kom hastigt vilket innebar att det inte fanns mycket tid till förberedelser. Under några få månader utbildades förbandet för att möta kraven för att genomföra NATO-insatsen, som skulle bli den första som fullvärdig NATO-medlem. Insatsen genomfördes med goda resultat och hög teknisk tillgänglighet (Försvarsmakten 2025).

1.2 Problematisering

Efter insatsen i Polen genomfördes ett arbete hos flygunderhållskompaniet för att ta hand om erfarenheterna från Polen. Resultatet av detta arbete har inte formellt delgivits flygunderhållskompaniet. Både personal som deltog i insatsen och de som arbetade kvar i Sverige saknar en officiell delgivning och strukturerad återkoppling. De erfarenheter som har

delats, har främst kommunicerats informellt. Den informella kunskapsspridningen blir personberoende, osystematisk och svår att kvalitetssäkra. Det kan leda till att personalen får olika mycket information som kan skapa varierande tolkningar om insatsens lärdomar och utmaningar.

Erfarenhetshandling och organisatoriskt lärande är centrala delar av militär verksamhet. Särskilt vid genomförandet av nya uppgifter i en förändrad säkerhetspolitisk kontext. Flygunderhållskompaniet vid F21 har inte genomfört en insats sedan 2011 i Libyen. Det gör erfarenheterna från Polen-insatsen särskilt värdefulla. När erfarenheter inte systematiskt delas riskerar förbandet att gå miste om värdefull kunskap. Kunskap som kan gynna utvecklingen av det egna förbandet eller andra förband och flygunderhållskompanier.

Med anledning av att uppgiften kom hastigt är det att förvänta sig att liknande uppgifter hastigt ordersätts igen. Då bör flygunderhållskompaniet vara på förhand. Det är betydligt mer tidskrävande att börja om från början i stället för att utgå från tidigare erfarenhet och bygga vidare på den. För att bidra till alliansen är det inte tillräckligt att bidra med teknisk kompetens. Om interoperabilitet är strategiska krav på allierad nivå, måste dessa krav börja uppfyllas på lägre förbandsnivå. För att flygunderhållskompaniet ska möjliggöra interoperabilitet med allierade nationer måste enheten systematiskt lära sig av sina erfarenheter. Med andra ord, flygunderhållskompaniet måste hantera erfarenheter och omsätta dem till organisatoriskt lärande.

1.3 Syfte

Studien undersöker hur flygunderhållskompaniet hanterade erfarenheter från Polen-insatsen och om erfarenhetshandlingen bidrog eller hindrade organisatoriskt lärande inom enheten. Syftet är att undersöka om erfarenhetshandlingen kan utvecklas för att kompaniet inte ska riskera att upprepa misstag som redan identifierats.

1.4 Frågeställning

1. I vilken utsträckning hanterades erfarenheter vid flygunderhållskompaniet i samband med Polen-insatsen enligt idealmodellen för erfarenhetshandling?
2. Bidrog erfarenhetshandlingen till organisatoriskt lärande hos flygunderhållskompaniet?

1.5 Avgränsningar

Studien behandlar endast öppen information.

1.6 Tidigare forskning

Erfarenhetshandling och organisatoriskt lärande är ämnen som tidigare studerats, både ur civila och militära perspektiv. Inom Försvarsmakten handlar ofta forskningen om en större enhet, till exempel en bataljon eller ett helt vapenslag. Tidigare forskning om erfarenhetshandling och organisatoriskt lärande i Försvarsmakten berör ofta utbildning eller insatser. Det är främst vapenslagen armén och marinen som forskningen bedrivits inom. Det finns forskning om flygvapnets erfarenhetshandling och organisatoriskt lärande, men den är begränsad. Forskning om mindre enheter i flygvapnet och hur de omsätter erfarenheter till organisatoriskt lärande återfinns endast en rapport på. Denna rapport är skriven av Winckler de Oliveira. Övriga rapporter berör flygvapnet i sin helhet. Forskning om hur flygunderhållsenheten hanterar erfarenheter och omsätter dem till organisatoriskt lärande saknas.

Winckler de Oliveira har undersökt hur stridsflygdivisionerna i Sverige använder erfarenhetshandling som verktyg för organisatoriskt lärande. Rapporten visade att divisionerna i hög grad fokuserar på att dela erfarenheter på individnivå. Däremot visade undersökningen att delning av erfarenheter till hela organisationen fick lägre resultat (Winckler 2021).

Jacobson har studerat erfarenhetshandlingen från hela flygvapnets perspektiv. Han skriver i sin rapport om ”Flygvapnets erfarenhetshandling- Hur lär sig vem vad?” att enbart fokusera på den tekniska uppföljningen av flygmaskinerna inte räcker. Flygvapnet måste också erfarenhetshandla från ett taktiskt och operativt perspektiv. Han jämför den tekniska uppföljningen med hur övriga erfarenheter hanteras. Slutsatsen är att den tekniska uppföljningen sker strukturerat genom en databas som Högkvarteret styr medan övrig erfarenhetshandling skrivs ned i Excel (Jacobsson 2016).

2 Teori

2.1 Erfarenhetshantering - idealmodellen

Dysons forskning beskriver en idealmodell för erfarenhetshantering. Modellen består av fyra dimensioner. De första två dimensionerna benämns *potentiell absorptionsförmåga*, vilket innebär förmågan för en organisation att inhämta och bearbeta information. Den tredje och fjärde dimensionerna benämns *realiserad absorptionsförmåga*, vilket innebär organisationens förmåga att förverkliga och dra nytta av informationen (Dyson 2020, s. 20).

De fyra dimensionerna förklaras genom en uppdelning som benämns kunskapsinhämtning, kunskapshantering, kunskapsspridning och slutligen kunskapsomsättning (Dyson 2020, s. 21). Modellen betonar att det är av vikt att varje enhet har någon eller några officerare som ansvarar för och är utbildad i erfarenhetshantering. Syftet är att säkerställa att den genomförs på ett ändamålsenligt sätt (Dyson 2020, s. 24).

2.1.1 Kunskapsinhämtning

Kunskapsinhämtning innebär förmågan att inhämta och identifiera den vitala informationen och erfarenheterna från det område organisationen verkar i. Organisationen ska upprätta situationsmedvetenhet genom att identifiera vad som går bra och vad som kan förbättras. Kunskapsinhämtning kan ske på fyra olika sätt. Genom passiv inhämtning, reaktiv inhämtning, uppdragutvärdering och aktiv inhämtning (Dyson 2020, s. 21–24).

Passiv inhämtning innebär att personal direkt kan lämna in erfarenheter i ett digitalt erfarenhetshanteringssystem. Erfarenheterna kan ha skapats på den egna enheten eller en allierad enhet. Reaktiv inhämtning innebär att intervjuer av personal sker efter att en märkbar incident inträffat. Reaktiv inhämtning kan också ske genom att chefer eller officerare samlas för att dela information under pågående operation. Det kan ske fysiskt eller genom digitala möten.

Uppdragutvärdering innebär att personal från olika nivåer samlas för att analysera framgångar, motgångar och den totala helhetsbilden efter en övning eller insats. Uppdragutvärdering är ofta ett beprövat och effektivt sätt att identifiera och samla in information efter genomförd verksamhet. Uppdragutvärdering kan även ta form av erfarenhetsrapporter som skrivs av chefer på olika nivåer eller annan personal med nyckelfunktioner (Dyson 2020, s. 21–24). Aktiv inhämtning innebär att kunskap samlas in genom workshops som adresserar ett specifikt problemområde. Det möjliggör att information som diskuterats informellt kan komma fram och dokumenteras vilket i sin tur skapar möjlighet till kunskapsspridning (Dyson 2020, s. 21–24).

2.1.2 Kunskapshantering

Den andra dimensionen i potentiell *absorptionsförmåga* adresserar organisationens förmåga att lagra och organisera erfarenheter. Syftet är att erfarenheterna ska vara strukturerade och lättillgängliga för samtlig personal att själv läsa in sig på. Informationen bör finnas och spridas digitalt för högsta tillgänglighet. Vidare bör informationen kategoriseras på ett logiskt

sätt som är enkelt att följa och navigera i. Lärdomarna ska formuleras på lämplig nivå för enheten, inte alltför generell eller specifik. Anledningen är att kunskapen ska vara tillämpbar för en så bred personalkategori som möjligt. Soldater bör även ha möjligheten att anonymt kommunicera erfarenheter som kan vara känsliga eller kontroversiella för att säkerställa att dessa typer av erfarenheter inte går förlorade. Slutligen utgör utbildning av personalen en viktig faktor för att säkerställa att de digitala systemen för erfarenhetshantering nyttjas korrekt (Dyson 2020, s. 26–28).

2.1.3 Kunskapsspridning

Idealmodellens tredje dimension avser organisationens förmåga att effektivt sprida erfarenheter till personalen. Kunskapsspridning kan ske genom tre metoder; passiv spridning, massutskick och aktiv spridning (Dyson 2020, s. 29–30).

Passiv spridning innebär att informationen görs tillgänglig via en databas, där personalen själva förväntas söka upp relevanta erfarenheter. Metoden är den minst effektiva eftersom den kräver initiativ och intresse från personalen. Den andra metoden är massutskick, vilket innebär att en ansvarig person sammanställer den viktigaste erfarenheterna och skickar dem till samtliga medarbetare inom enheten. Metoden säkerställer att informationen når ut, men tar begränsad hänsyn till mottagarens specifika behov. Den tredje och mest effektiva metoden är aktiv spridning. Denna metod utgår från en specifik målgrupp och säkerställer att erfarenheter förmedlas direkt till den personal som behöver dem. Spridningen kan ske digitalt eller via direktkontakt. Genom att anpassa informationen ökar sannolikheten att erfarenheterna tas om hand och omsätts i praktiken. Om verksamheten pågår i en multinationell kontext är det viktigt att erfarenheterna sprids mellan nationerna (Dyson 2020, s. 29–30).

2.1.4 Kunskapsomsättning

Den fjärde dimensionen belyser vikten av att etablera och utveckla processer som faktiskt integrerar ny och befintlig kunskap inom organisationen. För att realisera organisatoriskt lärande kräver dessa processer tydliga riktlinjer som förändrar arbetssätt, utbildning eller doktrin. En organisationskultur som främjar förändring är avgörande. Organisationskulturen måste främja kreativitet, experiment och innovation för att organisationen ska gå från insikten att förändring är nödvändigt till att faktiskt genomföra den. Det sker genom att utbilda organisationen, i synnerhet officerare, att främja intellektuell nyfikenhet och kritiskt tänkande.

Organisationens struktur ska främja flexibilitet, autonomi och möjliggöra samarbete inom organisationen men också mellan andra organisationer. Det uppnås genom att delegera ansvar till underställda. Genom att delegera ansvar skapas ett förtroende hos den underställda att våga experimentera, ta risker och tänka kreativt. Vidare ska kulturen kännetecknas av öppenhet där soldater uppmuntras att rapportera både positiva och negativa erfarenheter. Chefer på olika nivåer har därmed ett ansvar att stötta och vägleda sina underställda. Syftet är att skapa en kultur som präglas av öppen kommunikation och acceptans att delge misstag, där de underställdas erfarenheter möjliggörs att omsättas till organisatoriskt lärande.

Slutligen bör en granskningsgrupp på hög nivå inrättas för att samla erfarenheter från verksamheten och från andra organisationer. Syftet är att skapa ett formellt högre forum för

analys och spridning av lärdomar som möjliggör implementering av dessa. Anledningen är att lärdomar inte ska gå förlorade samt att organisationer undviker att upprepa samma misstag (Dyson 2020, s. 41–42).

2.1.5 Sammanfattning idealmodellen erfarenhetshantering

Idealmodellen erfarenhetshantering			
<i>Potentiell absorptionsförmåga</i>	1	Kunskapsinhämtning	Identifiera och hämta in erfarenheter.
	2	Kunskapshantering	Organisationens förmåga att lagra och organisera erfarenheter.
<i>Realiserad absorptionsförmåga</i>	3	Kunskapsspridning	Effektivt sprida erfarenheter till personalen.
	4	Kunskapsomsättning	Etablera processer som integrerar ny och befintlig kunskap inom organisationen.

2.2 Organisatoriskt lärande

Begreppet organisatoriskt lärande innebär i praktiken att fel identifieras och åtgärdas. När de upptäckta och korrigerade felen tillåter organisationen att fortsätta med sina nuvarande riktlinjer eller strategier, kallas denna fel-och åtgärdsprocess för *single-loop* lärande. Däremot, om fel- och åtgärdsprocessen förändrar organisationens grundläggande normer, strategier och mål, kallas denna process för *double-loop* lärande. De flesta organisationer hanterar *single-loop* lärande väl, till skillnad från *double-loop* lärande som ofta innebär stora svårigheter (Argyris & Schön 1978, s. 3).

Organisatoriskt lärande är inte samma sak som individuellt lärande, även när individerna som lär sig är en del av organisationen. En organisation lär sig dock bara genom individuella erfarenheter. Det finns för många exempel på när organisationen besitter mindre kunskap än de anställda. Det finns även exempel på när organisationen inte förmår lära sig det som varje anställd redan vet (Argyris & Schön 1978, s. 9–10).

Nyckeln till att tydliggöra förhållandet mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande är begreppet aktörskap. Individer är aktörer för att organisationer ska genomföra åtgärder. Men de är även aktörer för organisatoriskt lärande. Organisatoriskt lärande uppstår när individer upptäcker och korrigerar fel genom att undersöka och identifiera källans ursprung. Därefter utformas en åtgärdsplan och slutligen ska åtgärdsplanen generaliseras för framtida

användning. Att korrigera fel är en komplex inlärningscykel. För att organisatorisk lärande ska uppstå måste aktörernas upptäckter, åtgärdsplaner och utvärderingar lagras i organisationens kollektiva minne. Det kollektiva minnet måste vara tillgängligt för varje anställd för att de ska kunna arbeta därefter. Om kunskapen inte bevaras i någon form av kollektivt minne, förblir en organisation med individbunden kunskap. Individerna har lärt sig men inte organisationen. (Argyris & Schön 1978, s.11). Organisatoriskt lärande kan inte ske utan individuellt lärande. Däremot är enbart individuellt lärande otillräckligt för en organisation (Argyris & Schön 1978, s. 14).

2.2.1 Singel-loop lärande

När anställda svarar på förändring i organisationens interna och externa miljö genom att identifiera fel som de korrigerar genom att bibehålla organisationens strategier, mål och normer, kallas det för single-loop lärande. Detta sätt att felkorrigera ämnar bevara stabiliteten i en organisation. När de anställda identifierar ett fel, vänder de sig till organisationens normer, det vill säga till dess strategier och riktlinjer, för att analysera felet. Analysen hålls inom organisationens ramar och justeras för att upprätthålla organisationens prestanda. Denna typ av analys innehåller endast en feedback-loop, eftersom normerna förblir oförändrade (Argyris & Schön 1978, s.18-19).

2.2.2 Dubbel-loop lärande

Organisationer lever ständigt i en föränderlig extern och intern miljö. Externa förändringar skapas genom omvärldens efterfrågan och rivalitet. Interna förändring skapas genom skiftande förhållanden för de anställda som deras inställning och ambitioner. När responsen innebär felidentifiering och korrigering inom organisationen normer, kallas det som tidigare nämnt single-loop lärande. Denna form av organisatoriskt lärande handlar främst om effektivitet. Det vill säga hur en organisation på ett effektivt sätt kan korrigera upptäckta fel och nå sina mål inom organisationens normer. Men i vissa fall krävs åtgärder som modifierar organisationens normer för att nå sina mål. Det kallas för Double-loop lärande (Argyris & Schön 1978, s.20-21).

När en organisation stöter på ett problem som inte kan korrigeras genom att ”endast bli bättre på det organisationen redan gör”, måste normer ifrågasättas. Organisationen måste inse att de inte räcker att optimera verksamheten genom att bli mer effektiva inom befintliga ramar och strategier. Genom insikten att problemet inte ligger i utförande utan i normerna själva, genomgår felkorrigeringen två feedback-loopar. När organisationen ändrar tillvägagångssätt, därmed sina normer för att nå sina mål, har organisationen genomfört en double-loop analys. För att sedan omsätta detta till organisatoriskt lärande måste det nya arbetssättet skrivas ner i organisationens kollektiva minne som ska vara tillgängligt för alla arbetare. Då har organisationen lyckats med dubbel-loop lärande (Argyris & Schön 1978, s.22).

2.2.3 Sammanfattning organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande	
Single-loop	När det upptäckta och korrigerade felen tillåter organisationen att fortsätta med sina nuvarande riktlinjer eller strategier.
Double-loop	När åtgärdsprocessen bryter mot organisationen normer och det resulterar i nya arbetssätt. Ska dokumenteras i ett kollektivt minne.

3 Metod

Denna studie avser att undersöka hur flygunderhållskompaniet hanterade erfarenheter under Polen-insatsen 2025 och om det bidrog till organisatoriskt lärande. För att möjliggöra studien krävdes grundläggande kunskaper om organisatoriskt lärande och erfarenhethantering. Den tidigare forskningen kring ämnet var bristfällig och därmed utformades avsnittet för att belysa relevansen av denna studie. För att besvara frågeställningen undersöktes ett fall som analyseras mot två vetenskapliga teorier. En teori för att beskriva organisatoriskt lärande och en teori för att beskriva erfarenhetshantering. För att samla in empirin nyttjades semistrukturerade intervjuer.

3.1 Tillvägagångssätt

Arbetsprocessen grundar sig i boken ”Metod för teknologer: examensarbete enligt 4-fasmodellen”. Modellen användes för att studera ett fall med vetenskapliga teorier som kompletteras med empiri som består av semistrukturerade intervjuer.

Boken beskriver hur ett tvärvetenskapligt examensarbete ska skrivas för studenter som studerar ett natur- och teknikvetenskapligt ämne som möter samhällsvetenskapen. 4-fasmodellen består av 4 delar som genomsyras av två återkommande faser: prototypa och presentera.

Att prototypa innebär att arbetet så ofta som möjligt visas upp och diskuteras med exempelvis handledare, studiekamrater eller organisationer. Syftet är att avdramatisera processen samt att göra det enklare att ta emot kritik jämfört med en text som skrivits i ensamhet. Fokuset med prototypprocessen är alltid den slutliga produkten: examensarbetet.

De 4 faserna i 4-fasmodellen är:	
Fas 1: Formulera	Här arbetas 2 prototyper fram, först prototyp 1:1 problematisering och sedan 1:2 forskningsförslag. Den sista prototypen presenteras på ett seminarium.
Fas 2: Konstruera	Fasen innebär att läsa in sig på den litteratur, teori och metod som ska användas till arbetet. Med hjälp av tidigare prototyper konstrueras en mitterminsrapport: prototyp 2:1, som seminariebehandlas.
Fas 3: Producera	Vid denna fas ska allt insamlat material sammanställas till den färdiga produkten. Produkten ska utgå från en mall som presenteras av studentens högskola. Fas 3 innehåller också prototyperna 3:1–3:5, presentationer och seminarier.
Fas 4: Leverera	Arbetet finslipas i denna fas och muntliga såväl som skriftliga presentationer förbereds. Även denna fas innehåller prototyper, nu 4:1–4:2 och seminarier. Slutligen ska examensarbetet vara klart.

3.2 Teoretiskt ramverk

Studien utgår från två teoretiska perspektiv. Det första är idealmodellen för erfarenhetshandling och det andra är en teori om organisatoriskt lärande. Litteraturen utgör studiens teoretiska ramverk och används för att konstruera de analytiska kategorierna som ligger till grund för analysen. Teorierna nyttjas som ett verktyg för att tolka empirin. Valet av teorierna baseras på att de kompletterar varandra. Idealmodellen möjliggör en analys av hur erfarenheter hanteras inom flygunderhållskompaniet. Teorin om organisatoriskt lärande möjliggör en analys för i vilken utsträckning som erfarenheterna omsätts till lärande för hela organisationen.

3.3 Semistrukturerade intervjuer

För en mångsidig och nyanserad bild av erfarenhetshandlingen genomfördes intervjuer med ett urval av personer med olika befattningar. Befattningarna innefattade både chefer och personal som deltog i insatsen samt personal som stannade i Sverige. Totalt genomfördes åtta intervjuer. Intervjuerna genomfördes via telefon eller ansikte mot ansikte. Om möjligt spelades intervjuer in för att vid sammanställning kunna återgå till dem. Syftet var för att inte gå miste om viktig information. Under intervjuerna skrevs även anteckningar. Alla intervjuer spelades in med samtycke.

Genomförda intervjuer					
Bilaga	Intervju bokstav	Befattning	Polen/Sverige	Rotation	Datum
4	A	Kompanichef	Polen	1	2026-03-10
5	B	Ställföreträdande kompanichef	Polen	1	2026-03-16
6	C	Kompanichef	Polen	2	2026-03-03
7	D	Troppchef	Polen	1 och 2	2026-03-16
8	E	Servicechef flyg	Polen	1	2026-03-17
9	F	Flygtekniker	Polen	2	2026-03-18
10	G	Flygmekaniker	Polen	1	2026-03-17
11	H	Flygtekniker	Sverige	NIL	2026-03-18

3.4 Analysmetod

För att besvara frågeställningen nyttjas en tematisk analys där teorierna delas in i sex kategorier. Dessa kategorier används sedan för att analysera empirin. Studien innefattar två teorier, en teori om organisatoriskt lärande och en teori om idealmodellen för erfarenhetshandling. Teorin om idealmodellen för erfarenhetshandling delas in i de första fyra kategorierna. Dessa är kunskapsinhämtning, kunskapshandling, kunskapspridning och kunskapsomsättning. Kategorierna fem och sex kommer från teorin om organisatoriskt lärande. Dessa är kategorier som är single-loop och sedan double-loop. Teorierna kompletterar varandra genom att den ena analyserar hur erfarenheter hanterades och nästa teori analyserar hur väl flygunderhållskompaniet omsatte erfarenheterna till organisatoriskt lärande.

Analysmetod indelning		
Teori	Kategori	
Idealmodellen för erfarenhetshantering	1	Kunskapsinhämtning
	2	Kunskapshantering
	3	Kunskapsspridning
	4	Kunskapsomsättning
Organisatoriskt lärande	5	Single-loop
	6	Double-loop

3.5 Användning av AI

Nyttjandet av artificiell intelligens har innefattat korrekturläsning och sökning efter stavfel. Claude artificiell intelligens har nyttjats för ändamålet. Claude har även använts för att översätta den engelska teorin i syfte att fördjupa förståelsen i teoriavsnittet. Intervjuerna transkriberades med hjälp av Turboscribe artificiell intelligens. Den transkriberade texten har granskats noggrant och kritiskt. Empirin har sammanfattats av författaren med stöd av transkriberingen, egna stödanteckningar och de inspelade ljudfilerna.

Programmet har kodats med instruktioner som ligger i linje med ett självständigt arbete. Instruktionerna innebar att programmet ska svara på svenska och ställa ledande frågor för att fördjupa förståelsen av koncepten. Programmet fick inte skriva hela texter, i stället gav programmet information om akademiskt skrivande. Slutligen uppmanade Claude författaren att inte lägga tid på fel ställen och gå vidare när en del är klar. Den slutliga texten har granskats av författaren och orden är författarens egna.

4 Empiri

Detta avsnitt inleds med en sammanfattning av Poleninsatsen och flygunderhållskompaniets uppgift. Sammanfattningen baseras på samtliga intervjuer. Därefter sammanfattas varje kategori som sedan analyseras i analysavsnittet. Varje kategori inleds med en kort repetition av det teoretiska ramverket för att underlätta för läsaren. Sedan sammanfattas empirin utifrån huruvida kompaniet har genomfört eller inte genomfört det som teorin föreskriver. I bilaga 4–11 återfinns fullständiga sammanfattningar av respektive intervju.

Bilaga 1–3 redogör för intervjuunderlagen som användes för att genomföra intervjuerna. Olika intervjuunderlag nyttjades beroende på befattning och arbetsuppgift. Ett intervjuunderlag användes för chefer i Polen, ett för personal i Polen och ett för personal i Sverige.

4.1 Sammanfattning av Polen-insatsen

I mars 2025 deltog F21 med en styrka i Polen där uppgiften var Baltic Air Policing. Styrkan bestod av personal från den flygtekniska bataljonen, basbataljonen och stridsflygdivisionerna. Tillsammans bildade styrkan en kontingent som leddes av en kontingentschef. Flygunderhållspersonalen leddes av en kompanichef som var underställd kontingentschefen.

Uppgiften i Polen delades med Storbritannien och liknade i hög grad Sveriges incidentberedskap. Inledningsvis fördelades beredskapen mellan länderna vilket i praktiken innebar att Sverige ena veckan hade ”hot week” som innebar hög beredskap och då hade britterna ”cold week” med låg beredskap. Under insatsen omfördelades en del veckor med hög beredskap till Sverige vilket resulterade i att arbetsbelastningen ökade. Prestationen mättes i flygtid och det uppsatta målet var 200 flygtimmar men i slutändan landade antalet flygtimmar på cirka 250. Både F21 och NATO var mycket nöjda med den svenska kontingentens insats.

4.2 Sammanfattning av intervjuerna

4.2.1 Kunskapsinhämtning

Kunskapsinhämtning innebär en organisations förmåga att inhämta och identifiera de vitala erfarenheter och kan enligt idealmodellen ske på fyra olika sätt. Detta genom passiv inhämtning, reaktiv inhämtning, uppdragutvärdering och aktiv inhämtning.

Passiv inhämtning handlar om att erfarenheter direkt kan lämnas in i ett digitalt system som hanterar erfarenheter. På högre nivå styrde kontingentschefen hur erfarenheter från kompaniledningen skulle samlas in. Dessa samlades in genom det digitala systemet Taktil där det fanns en färdig mall för erfarenheter som var enkel att fylla i. Servicechef flyg kunde även ibland sitta med och fylla i specifikt tekniska erfarenheter i Taktil. Systemet var dock inte vidare användarvänligt vilket motverkade tillgängligheten att samla in erfarenheter. Övrig personal i Polen hade inget digitalt system för att hantera erfarenheter utan dokumenterade en del erfarenheter i ett kollegieblock eller på lappar från kompaniledningen.

Reaktiv inhämtning kan ske efter en större incident där berörda personer intervjuas efter händelsen. Denna form av inhämtning kan enligt teorin även ske genom att chefer eller officerare samlas för att dela information under pågående insats. Av intervjuerna framgår dock inte att det skedde någon incident som gjorde att personalen behövde genomföra intervjuer under insatsen. Den reaktiva inhämtningen utgjordes i stället av den andra formen där personalen regelbundet samlades för att inhämta erfarenheter mellan varandra under pågående insats. Kompaniledningen samlades regelbundet, flygteknikerna delade erfarenheter muntligt till serviceledningen efter varje avslutat skift och flygstaben inhämtade information från Taktil genom dokument eller videolänk. Kompaniledningen försökte även samla hela kompaniet när möjlighetens gavs i syfte att översprida och inhämta information. Slutligen uppmuntrades alltid personalen att skriva ner egna erfarenheter över tid.

Kompaniet genomförde inte någon uppdragutvärdering med personal från alla funktioner efter genomförd insats. I en intervju framkommer det att en pluton genomförde enskilda samtal med sin plutonchef om hur de upplevde insatsen efter hemkomst. Flertalet erfarenheter har analyserats själv av individer. Dessa individuella analyser har inte samlats in.

Aktiv inhämtning innebär att en workshop anordnas för att adressera ett specifikt problemområde i syfte att samla in information. Intervjuerna anger inte att någon workshop av denna form har genomförts för att diskutera ett specifikt problemområde.

4.2.2 Kunskapshantering

Kunskapshantering handlar om en organisations förmåga att lagra och organisera erfarenheter. Dessa erfarenheter ska sedan vara lättillgängliga för samtlig personal i syfte att alla själva ska kunna ta del av informationen. Dokumentationen ska även vara tydligt strukturerat och enkel att följa dessutom bör personalen utbildas i hur erfarenheter ska hanteras.

Kompaniledningen lagrade både öppna och hemliga erfarenheter i Taktil men återigen, dokumenten var inte tillgängliga för alla medarbetare. Mallen i Taktil var tydligt organiserad. Under insatsen dokumenterade flygteknikerna en del erfarenheter på ett anteckningsblock som var tillgängligt för alla att läsa och skriva i. Erfarenheterna som dokumenterades i blocket nämnde inte tekniska erfarenheter eftersom de kommunicerades muntligt till högre chef. Servicechef flyg lagrade i sin tur de tekniska erfarenheterna i Taktil.

Efter insatsen lagrades öppna erfarenheter i mappstrukturen på FMAP. Dessa dokument är öppna för all personal att själv leta upp och ta del av. Erfarenheter från tidigare insatser återfinns i något organisatoriskt minne utan kunskapen är individbunden.

Ingen av intervjuerna talar om ett anonymt sätt att kommunicera erfarenheter. En intervju belyser dock att de allra flesta är bekväma med att sända erfarenheter utan filter. Av samtliga intervjuer framkommer de att kompaniet inte har genomfört någon utbildning i erfarenhetshandling.

4.2.3 Kunskapsspridning

Kunskapsspridning handlar om en organisations förmåga att sprida kunskap till personalen. Det kan ske genom tre metoder vilket är passiv spridning, massutskick och aktiv spridning.

När information sprids passivt görs informationen tillgänglig på en databas där personalen själva förväntas att söka upp relevanta erfarenheter. Kompaniet spred erfarenheter passivt genom att de samlade öppna erfarenheter i ett dokument i FAMP. Det anses vara det minst effektiva sättet eftersom personalen förväntas att på eget initiativ leta upp relevant information. Detta bevisas då intervjuerna visar att majoriteterna av personalen inte visste att detta dokument existerar. Det framgår inte av någon intervju att de viktigaste erfarenheterna har sammanställts och delats genom ett massutskick.

Det effektivaste sättet att sprida information är genom aktiv spridning. Med aktiv spridning utformas informationen utifrån en specifik målgrupp och erfarenheter förmedlas direkt till personalen som anses vara i behov av den. Detta gjorde kompaniledningen genom att sammanställa PowerPoints och dokument med åtgärdsplaner som delades till flygstaben och hem till Sverige. Erfarenheterna delades genom Taktik eller kompanisamlingar direkt till personalen. Storbritanniens och Sveriges kompaniledningar samverkade och spred erfarenheter för att bidra till att Sverige integreras mer i NATO. Mellan ländernas tekniker fanns inte samma behov av erfarenhetsutbyte. F17 arbetade aktiv och sökte kontakt med F21 för överspridning av erfarenheter. Personal från Blekinge flygplats genomförde en rekognoseringsresa till Polen där ledning och personal från funktionen kunde utbyta erfarenheter. Dokumenten med åtgärdsplaner som delats med flygstaben och Luleå delades även med F17.

Personalen spred även erfarenheter genom direktkontakt. Flygtekniker delgav erfarenheter mellan skiftbyten och det avgående skiftet delade erfarenheter direkt till servicechefen. Kompaniledningen hade även initialt möte varje dag med troppcheferna för att skapa en bra lägesbild. Över tid behövde dessa möten inte hållas lika ofta eftersom kompaniet blev alltmer etablerade. Samtliga intervjuer belyser att ingen gemensam erfarenhetsåterkoppling genomfördes efter hemkomst, varken för personalen som varit i Polen eller för hemmavarande personal.

4.2.4 Kunskapsomsättning

Att omsätta kunskap i en organisation innebär att utveckla processer som integrerar ny och befintlig kunskap inom organisationen. Det realiserar genom att skapa tydliga riktlinjer för nya arbetssätt, utbildningar eller doktrin. Under insatsen skapades en åtgärdsplan för ammunitionshantering som spreds inom kompaniet, både till personalen på plats i Polen och personalen som var uttagen till andra rotation. Logistikkedjan förbättrades även över tid med kontinuerlig bearbetning.

Intervjuerna visar dock att efter insatsen har inga nya arbetssätt eller rutiner ändrats. Flertalet erfarenheter har identifierats men det är ingen som har realiserat nya arbetssätt eller utbildningar för att göra en förändring efter insatsen. Det finns ambition från flera håll men ingen har delegerat ansvaret att ta fram nya arbetssätt. Erfarenheter spreds till flygstaben men hur väl dessa erfarenheter har granskats på högre taktisk nivå är inte något denna studie undersökt.

För att möjliggöra kunskapsomsättning krävs en organisationskultur som är villig att motta förändring. Samtliga intervjuer visar på en vilja att förändra och förbättra. Alla personer som intervjuas delar med glädje sina åsikter och förslag till förbättringar. Problematiken och den

upplevda frustrationen ligger i att personalen inte vet hur de ska gå till väga för att skapa förändringen de vill se. Lösningen ligger troligtvis i utbildning i erfarenhetshantering och delegering av uppgiften för att omsätta kunskaperna till nya arbetsrutiner.

4.2.5 Single-loop

Denna loop beskriver hur en organisation identifierar och åtgärdar fel genom att bevara organisationens strategier, arbetssätt och normer. Intervjuerna visar på tydliga inslag av single-loop lärande. Alla intervjuer identifierar problem i exempelvis förberedelser, ammunitionshantering, logistikkedja, kryptohantering, återhämtning och personalbrist. Kompaniet genomför åtgärder inom befintliga ramar och anpassar arbetssätt under insatsen. Exempelvis förbättras logistikkedjan, taktisering med personalen för återhämtning samt förbättring av kryptohanteringen. Dessa förändringar ifrågasätter inga grundläggande arbetssätt och sker inom existerade rutiner. Intervjuerna uppger inte tydligt om förbättringarna återfinns i erfarenhetsdokumentet på FMAP.

4.2.6 Double-loop

För att en double-loop analys ska ske måste organisationen inse att de inte går att lösa problemet genom att effektivisera befintliga arbetssätt. I stället måste organisationen införa nya arbetssätt eller rutiner för att åtgärda problemet. För att lärandet ska klassas som organisatoriskt lärande måste det nya arbetssättet skrivas ner i ett kollektivt minne och vara tillgängligt för alla medarbetare.

Intervjuerna visar inte att lösningarna i Polen dokumenterats och etablerats för framtiden som nya arbetssätt för hela organisationen. Det finns ambition för att exempelvis etablera ett nytt arbetssätt för att planera insatser men det har ännu inte genomförts. Ambitionen är god och förhoppningen är att kompaniet ska nå dit men det är inte ännu ett faktum. Detta exempel beskriver i princip alla identifierade problem, det vill säga att det finns ambition att skapa nya arbetssätt kring logistiken, förberedelser, kryptohantering med mera, men att det enligt intervjuerna är det inte genomförda.

5 Analys

5.1 Kategori 1 - Kunskapsinhämtning

Informationsinhämtningen hos kompaniet följde i stort inte någon struktur utan inhämtningen skedde oftast på eget initiativ. Kompaniet var inte utbildat i erfarenhetshantering och hade ingen gemensam syn på hur information ska inhämtas. Möjligen går det att argumentera för att uppdragsutvärdering är en känd metod men den nyttjades inte. Kompaniet inhämtade oftast information på ett reaktivt sätt genom olika former av möten. Det är bra att information inhämtades på något vis men för att bidra till att organisationen i helhet lär sig bör inhämtningen övergå från muntlig till skriftlig inhämtning.

Flygteknikerna saknade tillgång till det digitala systemet Taktil för att hantera erfarenheter vilket enligt teorin är det mest effektiva sättet. Kompaniledningens bör skapa ett gemensamt tillvägagångssätt för kompaniet att inhämta information. En väg att gå kan vara en standardiserad mall som alla har utbildning på. Mallen bör vara lättillgänglig och gärna digital men utskrivna mallar i pappersformat kan även vara gångbart. Utan en struktur för informationsinhämtning riskerar erfarenheter att stanna i individers minnen.

5.2 Kategori 2 - Kunskapshantering

Kompaniet hade inget gemensamt system för att lagra och organisera erfarenheter under insatsen. Erfarenheter fanns spridda i individers minnen, anteckningsblock eller system med begränsad tillgång som exempelvis Taktil. Under insatsen utgjorde dessa förutsättningar en stor begränsning i möjligheten för den enskilda individen att läsa in sig på dokumenten. Efter insatsen lagrades öppna erfarenheter i FMAP men det varierar huruvida personalen vet att informationen existerar vilket motverkar själva dokumentationen. Eftersom de individer som nyttjat Taktil antingen bytt tjänst eller är under utbildning upplevs det ovisst huruvida någon på kompaniet har tillgång till erfarenheterna i Taktil. Det kan möjligtvis delges om kontigenschefen kontaktas.

Anonym rapportering var inte etablerat och därmed går det inte att säkerställa att känsliga eller kontroversiella erfarenheter inte gått förlorade. Det är positivt att de flesta vågar uttrycka sig utan filter men de räcker med att en person inte vågar för att erfarenheter möjligtvis göms undan. En faktor som i värsta fall kan påverka flygsäkerheten.

Kompaniet saknade även utbildning i erfarenhetshantering. Avsaknad utbildning i ämnet var troligtvis en starkt bidragande orsak till att dokumentationen varierar. För att åtgärda detta hade en utbildning behövt tas fram i syfte att skapa en enad syn på hur erfarenheter ska lagras och organiseras inom kompaniet.

5.3 Kategori 3 - Kunskapsspridning

Efter insatsen var genomförd spreds endast erfarenheter passivt genom att öppna erfarenheter sammanställts i en FMAP. Det är inte gynnsamt att enbart förlita sig på att sprida information passivt när en organisation inte har någon utbildning på erfarenhetshantering. Majoriteten av flygunderhållspersonalen är utbildade flygtekniker och arbetar inte dagligen med att utveckla

verksamheten. Det gör att det för dem inte är lika naturligt att söka upp dessa dokument som för en chef som kanske dagligen arbetar i FAMP. Med utbildning kan intresset att leta upp erfarenhetsdokument öka. Dock bygger det hela på att erfarenhetshandlingen genomförs på ett ändamålsenligt sätt.

Ett sätt att sprida information utan att individer själva måste leta rätt på den är genom massutskick. En metod som kompaniet inte nyttjat. Fördelen med massutskick är att informationen når ut till en större personalmängd och chansen att fler läser erfarenhetsdokumenten ökar. Idealmodellen menar att massutskick tar begränsad hänsyn till personalens specifika behov. Det kan argumenteras för att metoden hade varit godtycklig på flygunderhållskompaniet. Anledningen är att personalkategorin som saknar erfarenhetsöverspridningen mest är den största personalkategorin, alltså flygteknikerna.

Under pågående insats nyttjades aktiv spridning med hjälp av ett digitalt presentationsprogram vid namn PowerPoint. Det säkerställer att personalen får den information de behöver och de har också möjlighet att ställa frågor. Metoden initierades på kompanichefens initiativ. Utan utbildning och en strukturerad metod går det inte att säkerställa att samma initiativ tas under nästa insats. Just detta fall är däremot ett lyckat exempel och därför bör denna metod fortsätta att nyttjas av flygunderhållskompaniet.

Kompaniets stora brist var att ingen strukturerad erfarenhetsöverspridning genomfördes efter insatsen. Kompaniet hade chansen att sprida erfarenheter över hela kompaniet för att skapa en enad bild över dragna lärdomar. Personalen som inte deltog i insatsen har lite eller ingen insikt i vad som hände i Polen. Erfarenheter blir därmed individbundna.

5.4 Kategori 4 - Kunskapsomsättning

Kunskapsomsättningen visade på lyckade exempel under insatsen med ammunitionshandlingen men omsättningen efter insatsen visade på tydliga brister. Att logistikproblemen löstes succesivt var positivt men intervjuerna indikerar att tillvägagångssättet inte var dokumenterat. Kunskapen anses individbunden vilket var problematiskt. Vad händer om individerna med kunskapen byter arbete eller tar ut föräldraledighet när nästa insats ordersätts.

Flygvapnet och flygunderhåll har redan en kultur av att kunna erkänna sina misstag eftersom att underhålla misstag kan äventyra flygsäkerheten. Därför anses flygunderhållskompaniets kultur som öppen och personalen lösningsorienterade tankesätt visar på kreativitet. Denna kultur är grunden för att erfarenheter ska kunna omsättas till organisatoriskt lärande.

Efter insatsen indikerar intervjuerna även att personalen blivit medvetna om vad som krävs för att göra kompaniet insatsberedd över tid och har också ambitionen att nå dit. Utbildning i erfarenhetshandling sedan delegering av ansvar för att skapa nya arbetssätt är vägen att gå. Utbildning skapar en gemensam bild över hur kompaniet skall omhänderta och omsätta erfarenheter. Delegering av ansvar är vad som praktiskt möjliggör att nya arbetssätt och rutiner skapas och verkställs.

5.5 Kategori 5 – Single-loop

I verkligheten löste kompaniet uppgiften Baltic Air Policing och de förbättrade sina arbetsförhållande över tid. Uppgiften löstes däremot på bekostnad av en högre arbetsbelastning då personalbrist var en faktor. Hade kompaniet haft möjlighet att genomföra fler rotationer eller arbeta i tre skift hade belastningen minskat. Ett annat sätt att minska arbetsbelastningen är att säkerställa att erfarenheter sprids genom att dokumentera åtgärder i ett organisatoriskt minne. Single-loop lärande kan ses som ett spann där loopen kan vara svagare eller starkare beroende på vilka åtgärder som tagits. Att åtgärda problem under insatsen och sedan sprida dessa kunskaper anses vara en starkare loop. Detta eftersom åtgärdsprocessen har kommit längre jämfört med om en åtgärd endast sker på plats.

5.6 Kategori 6 - Double-loop

Kompaniet visade på ett svagt double-loop lärande. Flertalet individer har identifierat problem vars lösning ligger i förändrade arbetssätt men inga lösningar har implementerats till hela organisationen. Åtgärdsplanen för ammunitionsshantering är det exempel som hade kunnat vara en double-loop lärande om personalen som inte deltog i insatsen också fått informationen.

Idag riskerar eller faktiskt slösar kompaniet mycket tid på att individer lär sig saker som andra personer redan har hittat en lösning på. Kompaniet kan nyttja double-loop lärande för att spara tid men också minska arbetsbelastningen genom att utbilda personalen i idealmodellen, single-loop och double loop lärande. Genom att inhämta, hantera, sprida och omsätta erfarenheter på ett korrekt sätt hindras kunskaper från att bli individbundna och mer tid blir över för exempelvis stridsvärdeshöjande åtgärder.

6 Diskussion

Avsaknaden av utbildning i erfarenhethantering framställs som en faktor som begränsade kompaniet möjlighet att hantera erfarenheter och omsätta dessa till organisatoriskt lärande. Däremot en faktor som de teoretiska ramverken inte tar upp är flygunderhållskompaniets arbetsuppgifter och hur de skiljer sig mot majoriteten av Försvarsmaktens enheter. För att diskutera detta jämförs flygunderhållskompaniet med ett logistikkompani i armén. Om logistikkompaniet genomfört en insats anses möjligheten större för dem att genomföra en strukturerad process för organisatoriskt lärande. Efter hemkomst kan logistikkompaniet ta tid och vårda materiel och sedan ta ut intjänad ledighet för att återhämta. När dessa steg är klara finns förutsättningar att samla hela kompaniet för en gemensam utvärdering där erfarenheter kan identifieras och slutligen omsättas till nya rutiner. För flygunderhållskompaniet ser det annorlunda ut. Efter genomförd insats återinförs målet med att uppnå en viss flygtidsproduktionen hemma. Vid behov kan personalen komma hem från insatsen en söndag och förväntas ha flygplanen i luften redan på måndag. Skillnaden är att flygunderhållskompaniet alltid arbetar med skarpa uppgifter. Huruvida denna snäva omställning stämmer har inte undersökts inom ramen för denna studie. Däremot är det rimligt att anta att det utgör en bidragande faktor till att strukturerat omhändertata erfarenheter efter insats.

Kompaniet visar på en kultur som är öppen och lösningsorienterad vilket utgör en god grund för erfarenhethantering och organisatoriskt lärande. Det primära hindret anses inte kulturellt utan strukturellt. Kompaniet saknar struktur och ett etablerat system för att omhändertata erfarenheter. Om kompaniet ges förutsättningar genom utbildning och därmed skapar nya rutiner och arbetssätt för att fysiskt möjliggöra detta bedöms kulturen vara god nog för att möjliggöra sådan utveckling. Utbildningen är första steget men det är även viktigt att cheferna tar sitt ansvar och delegerar uppgifter för erfarenhethantering faktiskt genomförs. Ledarskapsansvaret är nog inte olik övriga arbetsuppgifter men som vid nästan all förändring krävs mest stöd i början.

Att kunskap förblir bunden till individer är en risk. Om personer med värdefull kunskap slutar, byter tjänst ett går på föräldraledighet riskerar organisations effektivitet att drabbas. I värsta fall, vad händer om personer med nyckelbefattningar nedkämpas och det inte finns något organisatoriskt minne som beskriver personens arbetsuppgifter och hur de löses ut. Det bör dock noteras att studien inte undersöker huruvida kompaniet har befattningar utan redundans.

6.1 Metoddiskussion

Studien analyserar endast ett fall. Det är därmed av vikt att studien inte antyder att resultaten kan appliceras direkt på andra likartade fall. Däremot kan en väl genomförd analys resultera i slutsatser som är tillämpbara i liknande situationer. För att detta ska möjliggöras behöver studien tydligt beskriva fallet för att läsaren ska kunna bedöma applicerbarheten i övriga fall.

Att studien endast behandlar öppna data ses inte som en begränsning. Huvudsyftet med studien är att undersöka hur erfarenheter hanterades och inte exakt vilka erfarenheter som drogs. Det vill säga avgränsningen förändrar inte hur information hanterades. Därmed bedöms

tillgången till sekretessbelagd information inte vara nödvändigt för att besvara frågeställningen.

För en mångsidig och nyanserad bild av erfarenhetshandlingen och det organisatoriska lärandet gjordes ett urval till intervjuerna. Urvalet inkluderade personal med olika befattningar, arbetsuppgifter, chefer, flygtekniker, flygmekaniker samt personal som tjänstgjorde i Polen och respektive Sverige. Syftet var att fånga perspektivet från hela organisationen. För att ytterligare stärka studiens tillförlitlighet hade fler intervjupersoner kunnat inkluderas. Ett bredare urval hade potentiellt kunnat nyansera eller utmana det slutsatser som dragit. Uppsatsens omfång sätter dock begränsning för antalet intervjuer. De intervjuer som genomförts bedöms dock räcka för att besvara frågeställningen då samtliga intervjuer pekar i samma riktning. Eftersom intervjuerna genomfördes en tid efter insatsen kan minnet svika. Personalen som intervjuades uppmärksammade detta och lät bli att svara på frågor om de inte kunde ge ett säkert svar på.

Samtliga personer som intervjuades gav tillåtelse att deras riktiga namn används i studien. Valet att ändå anonymisera dem baseras på att fokus ska ligga på intervjuernas innehåll snarare än vem som uttalade sig. Det är mer relevant för studiens syfte att belysa vilken befattning som besitter vilken information än att identifiera den enskilda person som för tillfället har en viss befattning.

Alla analyskategorier anses lika viktiga eftersom samtliga är nödvändiga för att besvara de två frågeställningarna. För att besvara fråga om i vilken utsträckning erfarenheter hanteras måste de fyra första kategorierna undersökas. Studien undersöker inhämtning, hantering, spridning och omsättning av kunskap. Om någon kategori utelämnas kan frågeställningen endast till del besvaras eftersom de tillsammans utgör en helhet som bidrar till förståelsen av processen om erfarenhetshandling. Vidare undersöker studien även kategori fem och sex för att besvara frågeställningen om erfarenhetshandlingen bidrog till organisatoriskt lärande hos flygunderhållskompaniet. Återigen om någon av dessa kategorier utelämnas kan frågeställning endast till del besvaras.

Insatsens erfarenheter sammanfattas under punkten 7.1. Som tidigare konstaterat behövs inte erfarenheterna för att besvara frågeställningen. Däremot anses det motsägelsefullt om en studie som förespråkar systematiskt erfarenhetshandling själv inte sammanställer de erfarenheter som framkommit i intervjuerna. Sammanställningen görs i syfte att bidra till flygunderhållskompaniets kunskapsbank. För att erfarenheterna ska spridas inom kompaniet är det dock av vikt att någon delegeras ansvaret att sprida och omsätta dem.

7 Slutsatser

Slutsatsen visar att erfarenhetshanteringen *har stor möjlighet till utveckling och i begränsad utsträckning bidrog* till organisatoriskt lärande. Organisationen uppfyllde delvis kraven för informationsinhämtning men med synliga brister. Informationsinhämtningen var ostrukturerad vilket i sin tur begränsade kvalitén och bredden på den potentiella absorptionsförmågan.

Kunskapshanteringen var varierad, bristfällig och fragmenterad vilket innebär att kompaniet hade begränsad förmåga att bevara och strukturera erfarenheter över tid. Ingen utbildning i erfarenhetshandling har genomförts vilket troligen är den största anledningen till resultatet. Kunskapsspridningen hade störst möjlighet att med minst arbete skapa den mest bidragande förändringen. En gemensam återkoppling hade motverkat individbunden kunskap. Däremot var kunskapsspridningen oftast kortsiktig, löste problemen som var ”här och nu” men informationen spreds inte till hela organisationen.

Kompaniet visade på en operativ anpassningsförmåga när de identifierade problem som delvis omsattes under insatsen, exempelvis ammunitionshandling. Däremot efter insatsen saknades strukturerade processer för att implementera ny kunskap och skapa tydliga förändringar i arbetssätt. Kunskapsomsättningen bedöms därmed begränsad och osystematisk vilket innebär att erfarenheter i låg grad omvandlades till organisatoriska förändringar. Kompaniet visade på en god förmåga till single-loop lärande under insatsen. Lärande blev däremot inte organisatoriskt eftersom åtgärderna inte återfinns i ett organisatoriskt minne. Double-loop lärandet var svagt utvecklat vilket begränsar organisationens långsiktiga utvecklingsförmåga.

7.1 Insatsens erfarenheter

Sammanfattning av personalens erfarenheter.

Förberedelser:

- Förberedelserna på individnivå behöver utvecklas eller kontrolleras regelbundet. Förberedelserna syftar på soldatfärdigheter och hälsokontroller.
- På grund av personalbristen och krav på flygtidsproduktion är tiden till förberedelser begränsad.
- Behovet av samövad personal inför insats.
- Vikten av att lära känna personerna man ska arbeta med redan innan insatsen för att veta hur man ska stödja varandra under insatsen.
- Behovet av en gemensam lägsta utbildningsståndpunkt, exempelvis alla ska minst genomfört en övning på flygbas innan insats.

Arbetsmiljö och uthållighet:

- 14 dygn med hög beredskap och samma personal är inte hållbart.
- Personaluttaget för insatsen möjligt gjorde i låg grad flexibilitet att taktisera med skiftgången och personalen för att möjliggöra återhämtning, särskilt under veckor med hög beredskap.

- Personalutaget för insatsen speglade inte arbetsbelastning när extra hot weeks och extra inflygningspass tillfördes.
- Tiden för återhämtning efter intensiva perioder behöver prioriteras.
- Fritidsrestriktionerna under insatsen påverkade stridsvärdet. Det är viktigt att skapa ett mervärde under fritiden vid en insats.

Ammunitionshantering:

- En åtgärdsplan för ammunitionshantering togs fram. Planen spreds inte till hela organisationen, betoning på hemmavarande personal.
- Behovet av att återuppta träning av hantering av skarp ammunition.

Logistik och försörjning:

- Logistikkedjan testades inte fullt ut. Personal flög med utbytesenheter i handbagaget.
- Behov av en uppstyrd logistikkedja, regler och tillvägagångssätt.
- Tillförseln av reservdelar och utbytesenheter fungerade bristfälligt.
- Inget tyngre underhåll genomfördes under insatsen. Dessa friktioner är alltså inte testade.

Nato- samverkan:

- Ökad förståelse för interoperabilitet med NATO.
- Britterna mentorerade svenskarna i procedurer och regelverk.

Planering:

- Behov av en tydligare planeringsmodell som innehåller tydliga målsättningar med fasindelningar identifierades.
- Orderskrivning behöver utvecklas.
- Behovet av att planerna för uthållighet både för personal och materiel.

Profession:

- Det varierar hur väl personalen identifierar sig med enbart funktion eller med funktion och profession.

Erfarenhethantering:

- De inte finns några etablerade rutiner för att dela erfarenheter utan det var genom eget initiativ som erfarenheter delades.
- Behovet av en gemensam erfarenhetsåterkoppling
- Organisationer saknar rutiner för att lära sig efter genomförda aktiviteter, gäller både insatser och övningar.

Övrigt:

- Den rörliga klargöringen fungerade väl tack vara att kompaniet hade övat det sedan innan.
- Ökade förståelsen för att alla ingående funktioner behövs och är beroende av varandra. I vardagen är flygtekniker i stor utsträckning avskärmade från andra funktioner.

- Avtalen är inte anpassade för nutida insatser.
- Det saknas krav för vad en flygtekniker ska kunna i tjänsten.
- Personalen som inte deltog i insatsen vet lite till ingenting om insatsen.

8 Förslag på fortsatt forskning

Denna studie undersöker endast ett begränsat fall och en insats. Ett förslag på vidare forskning hade varit att genomföra samma undersökning men med en annan enhet, förslagsvis flygunderhållskompaniet vid Blekinge flygflottilj F17. Resultatet hade möjligen sett annorlunda ut och det intressanta hade varit de faktorer som skiljer olika utfall.

Studien identifierar att kunskapen i stor uträkning förblir individbunden. Förslag två på vidare forskning är att studera samma kompani över flera år och under flera insatser. Lär sig kompaniet över tid eller upprepas samma misstag och vad beror det på i så fall.

Förslag tre berör avgränsningen. Denna studie är avgränsad till öppen information. Skulle andra slutsatser dras om säkerhetsklassad information nyttjats.

Slutligen analyserar denna studie enbart den lägre taktiska nivån. Förslag fyra är att studera erfarenhethantering och det organisatoriska lärandet på den högre taktiska nivån. Hur hanterar flygstaben erfarenheter och hur väl omsätter flygvapnet erfarenheter till organisatoriskt lärande.

9 Källförteckning

1. Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
2. Dyson, T. (2020). *Organisational learning and the modern army: a new model for lessons-learned processes*. Routledge. doi:10.4324/9780429284014.
3. Försvarsmakten (2025). *Svenskt stridsflyg på plats i Polen*. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2025/03/svenskt-stridsflyg-pa-plats-i-polen/> (Hämtad 2026-02-09).
4. Jacobsson, P. (2016). *Flygvapnets erfarenhetshantering : Hur lär sig vem vad?* <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-6248> (Hämtad 2026-02-10).
5. JALLC (2022). *The NATO lessons learned handbook*. 4th ed. NATO's Joint Analysis & Lessons Learned Centre (JALLC).
6. Larson, E., Gustav Lindstrom, Hura, M., Ken Gardiner & Little, B. (contribs.) (2003). *Interoperability of U.S. and NATO allied Air Forces: supporting data and case studies*.
7. NATO (2023). *Interoperability: connecting forces*. <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/interoperability-connecting-forces>.
8. Person A (2026). Kompanichef, Polen, rotation 1.
9. Person B (2026). Ställföreträdande kompanichef, Polen, Rotation 1.
10. Person C (2026). Kompanichef, Polen, Rotation 2.
11. Person D (2026). Troppchef, Polen, Rotation 1 & 2.
12. Person E (2026). Servicechef flyg, Polen, rotation 1.
13. Person F (2026). Flygtekniker, Polen, rotation 2.
14. Person G (2026). Flygmeknaniker, Polen; rotation 1.
15. Person H (2026). Flygtekniker, Sverige.

16. SJMS (2025). Samling: Internationell militär interoperabilitet: Utforska nya gränser för multinationellt samarbete 2025. <https://sjms.nu/collections/militaryinteroperability>.
17. Winckler, G. (2021). *The lessons learned process as an instrument for organizational knowledge creation in the JAS39 divisions*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-10222> (Hämtad 2026-02-11).

Bilaga 1 Intervjuunderlag chefer Polen

Tack för att du tar dig tid att ställa upp på en intervju. Mitt självständiga arbete handlar om erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande vid flygunderhållskompaniet, med fokus på Polen-insatsen.

Jag är främst intresserad av hur erfarenheter hanterades – alltså processen för dokumentation, delning och implementering – och hur detta bidrog till att organisationen som helhet lärde sig.

Frågorna ska ses som ett stöd, alla behöver inte besvaras.

Inledning

1. Vad hade du för befattning/uppgift i Polen?
2. Kan du ge en övergripande bild av insatsens av F21:s uppdrag i Polen samt insatsens genomförande och resultat?
3. Hur skiljer sig arbetssätt och kultur mellan svenskt och brittiskt/polsk underhållspersonal?
4. Vilka erfarenheter/lärdomar anser du var viktigast från insatsen från ett chefs- och ledningsperspektiv?

Före insatsen – förberedelser och planering

1. Hur förberedde sig flygunderhållskompaniet inför insatsen i Polen, med tanke på den korta förberedelse tiden?
2. Fanns det några etablerade rutiner eller system för erfarenhetshantering som användes i förberedelsefasen?
3. Nyttjades erfarenheter från tidigare insatser under planeringsfasen?

Under insatsen

1. Fanns det möjlighet att dokumentera erfarenheter löpande under insatsen? I så fall, hur omhändertogs erfarenheter i Polen? (fanns det någon formell process/mall)
2. Hur delades erfarenheter mellan personalen på plats i Polen?

Efter insats

1. Hur dokumenterades erfarenheter efter Polen? (i plutonen, av ledningen ex)
2. Vem/vilka hade ansvaret för att sammanställa och dokumentera erfarenheterna?

Implementering och återkoppling

1. Har det skett en formell erfarenhetsåterkoppling till kompaniet?
2. Finns det några hinder för att implementera identifierade förbättringar?
3. Finns erfarenheterna tillgängliga för eventuella nya medarbetare? Viktigt med erfarenhetshantering?

Överlämning

1. Genomfördes någon överlämning till F17? Om så var fallet, hur gick den till?
2. Vilka erfarenheter riskerar att gå förlorade vid personalrotationer?

Informationsöverspridning

1. Har några nya rutiner eller arbetsätt införts som direkt följd av erfarenheterna från Polen?
2. Vilka styrkor och förmågor hos kompaniet anser du stärktes mest genom Poleninsatsen?

Övrigt

1. Övriga tillägg?

Bilaga 2 Intervjuunderlag personal Polen

Tack för att du tar dig tid att ställa upp på en intervju. Mitt självständiga arbete handlar om erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande vid flygunderhållskompaniet, med fokus på Polen-insatsen.

Jag är främst intresserad av hur erfarenheter hanterades – alltså processen för dokumentation, delning och implementering – och hur detta bidrog till att organisationen som helhet lärde sig.

Frågorna ska ses som ett stöd, alla behöver inte besvaras.

Inledning

1. Vilken befattning eller vilka arbetsuppgifter hade du under insatsen i Polen?
2. När och hur länge tjänstgjorde du i Polen?

Före insatsen – förberedelser och planering

1. Hur upplevde du förberedelserna inför insatsen i Polen, med tanke på den relativt korta förberedelsetiden?
2. Fick du någon information eller utbildning baserad på erfarenheter från tidigare internationella insatser inför Polen?

Under insatsen

1. Hur upplevde du att arbetssätt och arbetskultur skiljde sig mellan svensk, brittisk och polsk underhållspersonal under insatsen?
2. Fanns det möjlighet för dig att dokumentera eller rapportera erfarenheter under insatsen? I så fall hur (fanns det någon formell process eller mall)?
3. Hur delades erfarenheter och kunskap mellan personalen under insatsen (små som stora erfarenheter)?
4. Vilken typ av erfarenheter upplevde du att man faktiskt dokumenterade? Fanns det erfarenheter som inte dokumenterades? Varför?

Efter insatsen

1. Fick du möjlighet att bidra med dina egna erfarenheter eller reflektioner efter insatsen?
2. Genomfördes någon form av uppföljning eller erfarenhetsgenomgång efter att ni kom tillbaka från Polen?
3. Upplever du att erfarenheter främst stannade hos individer eller spreds inom organisationen?

4. Vilka erfarenheter eller lärdomar från insatsen upplevde du som viktigast i ditt arbete som flygtekniker?

Överlämning

1. Överfördes erfarenheter till andra förband, exempelvis F17?

Implementering och återkoppling

1. Upplever du att de erfarenheter som gjordes under insatsen har kommit till nytta i den fortsatta verksamheten?
2. Upplever du några hinder för att implementera identifierade förbättringar?
3. Finns erfarenheterna tillgängliga för eventuella nya medarbetare?

Sammanfatta

1. Vilken eller vilka var de viktigaste lärdomarna kompaniet fick från insatsen?

Övrigt

1. Övriga tillägg?

Bilaga 3 Intervjuunderlag personal Sverige

Tack för att du tar dig tid att ställa upp på en intervju. Mitt självständiga arbete handlar om erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande vid flygunderhållskompaniet, med fokus på Polen-insatsen.

Jag är främst intresserad av hur erfarenheter hanterades – alltså processen för dokumentation, delning och implementering – och hur detta bidrog till att organisationen som helhet lärde sig.

Frågorna ska ses som ett stöd, alla behöver inte besvaras.

Inledning

1. Vilken befattning eller vilka arbetsuppgifter hade du under perioden då insatsen i Polen pågick?

Före insatsen – förberedelser och planering

1. Hur upplevde du förberedelserna hemma i Sverige inför att delar av förbandet skulle skickas till Polen?
2. Fick du någon information om tidigare erfarenheter från internationella insatser inför denna period?

Under insatsen

1. Hur påverkades din arbetsbelastning och dina arbetsuppgifter av att delar av förbandet var insatta i Polen?
2. Hade du någon kontakt med personalen i Polen under insatsen? I så fall, hur fungerade kommunikationen?
3. Upplevde du att det fanns någon struktur eller process för att ta emot och hantera information från insatsen?
4. Fanns det möjlighet för dig att ta del av information, erfarenheter eller lägesbilder från insatsen under tiden den pågick? Hur?

Efter insatsen

1. Fick du ta del av erfarenheter eller återkoppling från insatsen efter att personalen kom tillbaka?
2. Genomfördes någon form av gemensam genomgång eller erfarenhetsspridning som du deltog i?

3. Upplever du att erfarenheterna från insatsen spreds inom organisationen eller stannade hos de som deltog?

Överlämning

1. Märkte du av att erfarenheter från insatsen överfördes till verksamheten hemma, exempelvis i arbetssätt eller rutiner?

Implementering och återkoppling

1. Ser du några hinder för att ta tillvara och implementera erfarenheter från internationella insatser i den dagliga verksamheten?
2. Har du idag tillgång till dokumenterade erfarenheter från insatsen?

Sammanfatta

1. Vilka lärdomar från insatsen upplever du som mest relevanta för verksamheten hemma?

Övrigt

1. Övriga tillägg?

Bilaga 4 - Intervju A

Intervju - Kompanichef, första rotation

Bakgrund och insatsens genomförande

Person A var kompanichef för flygunderhållskompaniet under första rotationen och ansvarade även för planeringen av insatsen. Uppgiften kom i september 2024 och det var första gången som Sverige deltog Air Policing inom ramen för NATO. Detta innebar att mycket tid lades på att bryta ner och förstå uppgiften. Inför insatsen arbetade person A med en representant från flygstaben som har erfarenhet av Air Policing, vilket han beskriver som en värdefull resurs (Person A 2026).

Efter genomförd insats anser person A att kompaniet löste sin uppgift. Förenklat beskriver han att uppgiften kan likställas med den svenska incidentberedskapen, fast mot NATO:s östra gräns (Person A 2026).

Interoperabilitet och utmaningar med NATO

En utmaning som skiljer sig från den svenska incidentberedskapen är information som person A klassar unknown-unknown. Alltså den information som kompaniet inte har kännedom om och inte visste att de behövde. Det skapade inledningsvis utmaningar i interoperabilitet mellan länderna. Det fanns regelverk och procedurer som skiljer sig från det svenska arbetssättet samt specifika system-och rapporteringsformat som skulle användas (Person A 2026).

Flygunderhållsarbetet genomfördes till stor del självständigt men inom vissa områden var länderna beroende av varandra, exempelvis vid delning av plattor och uppställningsytor. De brittiska förbanden mentorerade den svenska flygunderhållsledningen i regelverk och procedurer som de sakade kännedom om. Sverige och Storbritannien delade även ammunitionslager men länderna hade olika syn på hur ammunitionen skulle lagras (Person A 2026).

Förberedelser inför insatsen

I planeringsfasen visade det sig att kompaniets befintliga arbetssätt redan täcker flera av NATO:s regelverk, vilket i sig var en erfarenhet. En erfarenhet som person A lyfter från ett chefs-och ledningsperspektiv är att förberedelserna på individnivå måste ha kommit längre innan avfärd. Godkända soldatfärdigheter och hälsokontroller visade sig vara en tidskrävande process. Person A belyser även att kompaniordern kom så sent som när personalen redan befann sig i Polen, något han ser som ett förbättringsområde för F21 (Person A 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

Person A har kontinuerligt uppmanat personalen, speciellt chefer, att skriva ner erfarenheter löpande. Han uppmuntrade att ha ett block nära till hands för att enkel nedteckning. Även småsaker uppmuntrades att dokumenteras för att omhändertas löpande eller när tid gavs. Person A konstaterar dock att erfarenheterna i dagsläget i hög grad finns bevarade i individers minnen. Han menar att om erfarenheter inte ska stanna hos individer beror det helt på chefens engagemang att sprida erfarenheter (Person A 2026).

På grund av skiftgång var det svårt att samla kompaniet. Trots svårigheten försökte Person A samla kompaniet varannan vecka för att sprida erfarenheter. Inledningsvis samlades även chefer från olika funktioner dagligen i samma syfte, att dela och sprida erfarenheter. Eftersom cirka 30 dagar minskade behovet och dessa möten genomfördes med längre mellanrum (Person A 2026).

Kontingenten styrde hur erfarenhetshanteringen skulle genomföras. Det system som användes heter Taktik och hanterar information upp till nivå hemligt och innehöll en färdig mall för erfarenheter samt möjlighet att skicka information till Sverige. Person A:s ställföreträdande fick uppgiften att sammanställa erfarenheter från linjeorganisationen och servicechef flyg fick sammanställa erfarenheter från funktionen. Systemet var placerat i ett slutet utrymme som var krångligt att ta sig till vilket person A bedömer motverkade erfarenhetshanteringen. Han föreslog att ett liknande system för öppen information i framtiden borde upprättas i nära anslutning till ledningen. Detta så att fler erfarenheter omhändertags. Flygteknikerna hade inte tillgång till detta system eller mallarna för erfarenhetshandtering. Person A bedömer att en standardiserad mall, känd av all personal hade bidragit till att fler erfarenheter samlades in (Person A 2026).

Historisk erfarenhetshandtering och organisatoriskt minne

Person A lyfter att det saknas en dedikerad plats att samla erfarenheter från tidigare insatser på. Han har själv genomfört insatser i Libyen och Mali men har svårt att återfinna information från dessa. Erfarenheter från dessa insatser lever kvar i personalens minnen (Person A 2026).

Erfarenhetshandtering efter insatsen

Person A hade endast tolv dagar på F21 efter sin tid i Polen innan studierna vid högre officersprogrammet tog vid. Den tiden gick huvudsakligen till överlämning, inte omhändertagande av erfarenheter. Han vet därmed inte om kompaniet genomförde någon samlad återkoppling till hela kompaniet efter insatsen (Person A 2026).

Ansvar för att omhänderta erfarenheterna anser person A i slutändan ligger hos kompanicheferna. Det främsta hinder för implementering är att personal byter befattning och att återkoppling prioriteras bort till förmån för nästa genomförande. Däremot hur tiden ska prioriteras är upp till chefer och person A anser att tid ska läggas på att genomföra återkoppling och implementera förbättring (Person A 2026).

Överlämning till F17

Innan överlämningen till F17 genomförde flygunderhållets kompanichef en rekognoseringsresa. Han kom dit med en ödmjuk inställning och en vilja att lära sig. Person A gav order att samtliga funktioner från F21 skulle vara beredd att sprida erfarenheter. Trots att F17:s uppgift skilde sig något bedömer Holmgren att erfarenhetsöverspridningen var givande (Person A 2026).

Identifierade förbättringsområden

Efter insatsen i Polen har kompaniet fått en ökad förståelse för hur NATO fungerar samt vilka ledningssystem och kravställningar som kompaniet ska förhålla sig till. Person A lyfter flera konkreta förbättringsområden som han har identifierat. De individuella förberedelserna kopplade till soldatfärdigheter och hälsa bör kontinuerligt upprätthållas för att säkerställa att

kompaniet alltid är redo för nästa insats. Han anser även att kompaniet bör återuppta träning på hantering av skarp ammunition. Detta eftersom ammunitionshanteringen tog längre tid än nödvändigt i Polen. Person A vill även utveckla en planeringsmodell för att strukturera kompaniets planering och åskådliggöra kompaniets uppgifter. Han har inte blivit utbildad i operationsplanering utan han har fått utbilda sig själv. Därmed ser han behovet av en internutbildning i planeringsprocessen på kompaniet. Person A tar också upp att flygunderhållspersonalen och F21 kan bli bättre på att skriva order (Person A 2026).

Flygtekniska erfarenheter hanteras genom ett avvikelsehanteringssystem men person A belyser vikten av att hantera taktiska erfarenheter också. Framför allt nu när expeditionära insatser inom NATO blir allt vanligare. Person A har också förklarat för personalen att de måste förbereda sina familjer och göra de åtgärder som behövs för att deras familjer ska klara sig själva vid kommande insatser (Person A 2026).

En övergripande erfarenhet från insatsen är behovet av att planera för uthållighet, både personalmässigt och materielmässigt. Perioder när verksamheten pågår dygnet runt och personalen arbetade upp till tolv timmar per natt, två veckor i sträck, skapade påtagliga utmaningar. De korta beredskapstiderna lämnade även begränsat utrymme för återhämtning. Omställningen av dygnsrytmen tog så lång tid att de skapade en utmaning för person A att samla hela kompaniet samtidigt för erfarenhetsöverspridning (Person A 2026).

I Polen var det personalbrist men verksamheten i Luleå behövde fortgå med hänsyn till avskräckning och pilotutbildning. Ett alternativ för att lösa personalbristen hade kunnat vara att beredskapställa personal från Luleå. Det är däremot väldigt påfrestande att inte veta när de möjligtvis åker och hur länge du blir borta. Vilket är ett val chefer måste reflektera kring. Om läget är kritiskt finns alltid verktyget att beordra personalen till Polen. På plats i Polen gjordes valet att i stället taktisera med personalen för att möjliggöra återhämtning (Person A 2026).

Eftersom person A studerar är det svårt för honom att få en uppfattning om kompaniet har ändrat deras arbetssätt som en följd av Polen. När han är klar med högre officersprogrammet ska han återgå som kompanichef och vill då implementera lösningar på de utvecklingsmöjligheter han identifierat. Person A formulerar den övergripande lärdomen som en fråga om hur kompaniet övar uthållighet och bibehåller ett högt stridsvärde över tid, under alla konfliktnivåer och på alla platser i världen (Person A 2026).

Bilaga 5 - Intervju B

Intervju- Ställföreträdande kompanichef, första rotation

Bakgrund och förberedelser

Person B deltog i första rotationen under Poleninsatsen som ställföreträdande kompanichef. Han beskriver hur informationen om en insats inledningsvis kom ryktesvägen till kompaniet. Utan en direkt order började ledningen planerna inför en insats utan att exakt veta uppgiften. En erfarenhet från planeringen är insikten om hur många personer på ett insatskompani som inte har möjlighet att åka på insats. Exempelvis personal som är betrodd flygunderhållstjänsten men som av medicinska skäl inte får genomföra en insats (Person B 2026).

Interoperabilitet och erfarenhetshantering under insatsen

Det svenska flygunderhållet delade hangar med britterna och fungerade bra. Vanligtvis fanns inte behovet för flygtekniker att samverka mellan länderna. Däremot samverkade ländernas ledning tätare (Person B 2026).

Vidare berättar person B hur han löpande förde anteckningar över erfarenheter, likt en krigs dagbok. Han beskriver hur han delade ut erfarenhetslappar till samtliga funktioner som troppcheferna fick samla in. Erfarenheterna som samlades in var av varierade art. En del rörde stridsvärdet och en del erfarenheter berörde tekniken. Någon vecka in i insatsen styrde kontingenten hur erfarenheter skulle hanteras och det var genom systemet Taktil. Där kunde klassade erfarenheter hanteras men de var endast ledningen som hade tillgång till systemet. Det identifierade person B som en brist (Person B 2026).

För att sprida erfarenheter samlade ledningen kompaniet om möjligheten fanns. På grund av att personalen arbetade olika tider var det en utmaning att samla alla samtidigt. Vid en kompanisamling kunde erfarenheter delas och ledningen kunde själva få en uppfattning av personalens stridsvärde (Person B 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Ingen gemensam erfarenhetsåterkoppling genomfördes efter insatsen för kompaniet. Öppna erfarenheter finns digitalt i kompaniet mappstruktur, däremot är det få som läser dessa (Person B 2026).

Identifierade förbättringsområden

De erfarenheter som person B ansåg vara viktigaste från insatsen var förberedelser och standardiserade order. Han menar att det inte ska vara något nytt att åka på insats. Kompaniet bör kontinuerligt utbildas för att upprätthålla de soldatfärdigheter som insatser kräver. En till erfarenhet är insikten om personalens inställning till professionen. Det varierar hur väl personalen identifierar sig med enbart funktionen eller med funktion och profession. Ledningen vill därmed uppmuntra personalen till att arbeta med rätt inställning. Ledningen har även i efterhand genomfört en inventering av vilka som är lämpande och har möjlighet att åka på insats (Person B 2026).

Kompaniet vill gärna utveckla möjligheten för personalen att upprätthålla sina soldatfärdigheter. På grund av personalbristen och krav på flygtidsproduktion finns dock inte utrymme för detta enligt högre chef. Blekinge flygflottilj var även i Polen för rekognosering. Under den tiden överspreds erfarenheter mellan funktioner (Person B 2026).

Kompaniet har även fått erfarenhet av internationell samverkan. Polackerna hade en hierarkisk struktur som var väldigt annorlunda jämfört med det svenska systemet. De hade inte heller samma tankesätt när de kommer till att lösa uppgifter. Deras förmåga till uppdragstaktik och problemlösning var låg eftersom polackerna inte uppmuntras till eget initiativtagande (Person B 2026).

Slutligen, efter Polen har kompaniet fått upp ögonen för vad en insats som NATO-medlem faktiskt innebär. Person B menar på att delar av personalen nu har börjat förstå vad professionen och arbetet faktiskt innebär. Exempelvis, en flygtekniker skall kunna klargöra ett flygplan och leda minst en grupp i strid, i olika klimat och konflikzoner, världen över (Person B 2026).

Bilaga 6 - Intervju C

Intervju – Kompanichef, andra rotation

Förberedelser

Person C arbetade som kompanichef för flygunderhållskompaniet under den andra rotationen i Polen. Inför insatsen planerade ledningen organisationen utifrån uppgiftens krav. Behov identifierades, insatsavtal studerades och träningsplaner upprättades. Värnpliktiga plutonsbefäl genomförde repetitionsutbildning i CBRN för hela kontingenten. Kompaniet genomförde också kompetensprov och fysiska tester (Person C 2026).

Tyngre underhåll ströks tidigt i planeringsfasen. Delvis på grund av den begränsade personalstyrkan men även delvis på grund av Polens närhet till Sverige. Det var mer lönsamt att flyga skroven till F17 och byta ut flygplanen, i stället för att flytta materiel för tyngre underhåll till Polen (Person C 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

Person C beskriver att de inte finns några etablerade rutiner för att dela erfarenheter utan det var genom eget initiativ som erfarenheter delades. Ett exempel var att första rotationen tog fram ett utbildningspaket när de insåg mängden ammunitionshantering. Utbildningen skickades hem till huvudbasen i Luleå i syfte att förbereda andra rotationen (Person C 2026).

Både inför och under insatsen hade person C och person A en tät kommunikation via telefon, där de kunde dela lägesbild från både Polen och Luleå. För att förbereda personalen hemma i Sverige genomförde person C genomgångar för att förmedla förutsättningarna i Polen. För att sprida erfarenheter på högre ledningsnivå skickade flygstaben ner personal till Polen. Person C sammanställde då även en Powerpoint och höll en genomgång med de erfarenheter som dragits (Person C 2026).

Under veckor med låg beredskap försökte person C samla personalen för en klassisk morgonsamling. Där kunde erfarenheter delas och information från högre chef spridas. Vidare, inför varje vecka med hög beredskap samlades troppchefer innan varje pass. Övrig personal hade begränsade möjligheter att delta i sådana sammankomster, då de var bundna till flygplanen med korta beredskapstider (Person C 2026).

Den största utmaningen person C upplevde var personalens välmående och återhämtning. Personalen arbetade långa pass och verksamheten pågick dygnet runt. Det innebar att över tiden skapades utmaningar att bibehålla stridsvärdet. Kompaniet var precis det antal som krävdes för att lösa uppgiften, utan marginal för mycket flexibilitet. När förutsättningarna förändrades och personalen fick arbeta i hög beredskap längre än planerat, försämrades möjligheten till återhämtning, särskilt för de som arbetade natt (Person C 2026).

Person C menar att mer personal eller fler rotationer hade varit en lösning. Stridsflygdivisionen är ett lyckat exempel på en enhet som fick igenom fler rotationer. Något som gjorde att de behöll ett högre stridsvärde över tid. Flygunderhållskompaniet fick inte förslaget om fler rotationer godkänt av högre ledning. En anledning till detta var att flygtidsproduktionen i Luleå inte fick påverkas. Det brittiska förbandet var tre till fyra gånger

så stort och de strök dessutom personal när de fick veta hur få svenskarna var. Att veta att grannkompaniet har den personaltillgången tärde också på uthålligheten. Det fanns även en upplevd problematik i att personalen inte fick känna sig som vuxna individer. Det fick inte dricka alkohol och ville de göra detta behövde de ansöka om tillstånd hos kontingentschefen (Person C 2026).

Överlämning till F17

Överlämningen till F17 inleddes tidigt. F17 var framåtlutade och de besökte F21 i Polen under insatsen. Person C hade en löpande kontakt med sin blivande efterträdare och delade dokument och rutiner som tagits fram under insatsen, liksom de dokument som delades hem till Sverige. När avvecklingen väl skedde genomfördes den formella överlämningen från kompanichef till kompanichef på bara några dagar, tack vare den täta informationsöverspridningen under insatsens gång (Person C 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Efter insatsen tog merparten av personalen ut ledighet och fokus skiftade därefter tillbaka till flygtidsproduktionen. En del erfarenheter dokumenterades på FMAP men person C bedömer att dokumentationen hade kunnat genomföras på ett mer strukturerat sätt. Han vet inte om någon formell erfarenhetsåterkoppling till kompaniet genomfördes eftersom han påbörjat en nyanställning på annan ort (Person C 2026).

Serviceledningen arbetade kontinuerligt med logistikkedjan under och efter insatsen. Person C jämförde med en övning i Grekland där logistikkedjan fungerade men det var genom tillfälliga lösningar där exempelvis personalen reste med utbytesenheter i handbagaget. Han menar att Sverige bör bli bättre på att nyttja NATO:s gemensamma resurser än att alltid lösa logistiken på egen hand, detta för att testa logistikkedjan fullt ut.

Person C betonar att kunskapsbevarande är direkt beroende av att erfarenheter samlas in och sprids inom organisationen. Utan en fungerande erfarenhetshantering riskerar viktig kunskap att gå förlorad när personal slutar eller byter tjänst. Om samma misstag upprepas kontinuerligt riskerar kompaniet att förlora personal (Person C 2026).

Identifierade förbättringsområden

En erfarenhet som tidigt blev omtalad var uttagningen av personal. Individer diskvalificerades av medicinska skäl, vilket hade kunnat undvikas om regelbundna läkarundersökningar genomförts. Person C anser att det bör finnas en rutin för läkarundersökningar och soldatfärdigheter för att personalen alltid ska vara insatsberedda. Då kan urvalet baseras på familjesituationen snarare än medicinska hinder. Utmaningen är att denna typ av utbildning och tidsåtgång konkurrerar med flygtidsproduktionen (Person C 2026).

Bilaga 7 – Intervju D

Intervju – Troppchef, hela insatsen

Bakgrund och förberedelser

Person D var i Polen under hela insatsen och arbetade som troppchef. Förberedelserna bestod av soldatförberedelser och hälsoundersökningar, som i efterhand kunnat prioriterats tidigare. Han jämför med insatser som Afghanistan där förberedelserna upplevdes mer strukturerade (Person D 2026).

En annan erfarenhet som drogs i förberedelsefasen var att grupperna inte hade övat med varandra innan insatsen. Grupperna bestod av personal från olika plutoner och enheter och de hade inte haft tid att samöva. Personalens utbildningsståndpunkt varierade också och en del hade inte övat på en flygbas innan de åkte till Polen. Person D menar att en gemensam övning på en flygbas hade kunnat undvika en del friktion som uppstod under insatsen (Person D 2026).

Avtalsvillkoren upplevdes som otillräckliga vilket skapade missnöje hos personalen. Även frivilligheten diskuterades, ingen blev beordrad men intresset för en uppsats beskriver person D som mindre efter insatsen. Mycket beror på den höga arbetsbelastningen som blev högre än vad som initialt planerats. Ett exempel är att de sista fjorton dagarna sträcktes ut vilket medförde att vissa medarbetare klev av samma dag som de skulle åka hem till Sverige (Person D 2026).

Person D lyfter att tre rotationer hade avlastat personalen avsevärt. F21 nekade förslaget och hänvisade till flygtidsproduktionen hemma. Tre rotationer hade avlastat personalen väldigt mycket och stridsvärdet hade kunnat bibehållas över tid. Person D frågar sig vad som händer vid samma arbetsbelastning om förutsättningarna skulle innebära ett klimat där det är 53 grader i skuggan (Person D 2026).

Samverkan med allierade

Samarbetet med britterna fungerade väl. Svenskarna blev inbjudna till britternas barafon vilket bidrog till ett gott klimat. De kunde tyvärr inte närvara eftersom britterna hade sina evenemang under veckor med låg beredskap vilket är samma vecka som svenskarna hade hög beredskap (Person D 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

Erfarenheter dokumenterades skriftligt och delades vid överlämningar mellan dag och natt skiften. Det kunde bestå av förslag på lösningar efter identifierade problem. Vid bytet mellan veckor med hög och låg beredskap behövde personalen dagar för att vända på dygnet. Det resulterade i att de endast fanns en till två dagar där hela kompaniet hade en lucka att samlas. Kompanisamlingarna beskriver person D som ett tillfälle att sprida erfarenheter med de viktigaste erfarenheterna kunde spridas troppvis. Kompaniet genomförde två samlingar där de kunde prata om stämningen och dela information. Han avslutar med att betona att kompaniledningen gjorde vad som var möjligt inom de begränsningar som skiftgång och beredskapstider innebar (Person D 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Ingen gemensam erfarenhetsåterkoppling genomfördes efter hemkomsten till Luleå. Avslutande insatsåtgärder bestod av samtal med psykolog, en avslutningsceremoni och en gemensam middag. Person D fick inte formellt möjlighet att bidra med sina reflektioner och erfarenheter i ett strukturerat format efter insatsen (Person D 2026).

Överlämning till F17

Överlämningen till F17 genomfördes troppvis och mellan servicefunktioner samt kompaniledning till kompaniledning. Personal från Blekinge anlände i två omgångar och fasade succesivt in sig i verksamheten. Person D påtalar att flottiljernas uppgift skiljde sig något då F17 genomförde gränsövervakning medan F21 startade med kortare varsel (Person D 2026).

Viktigaste lärdomarna

Det är viktigt att ha personal som är samövad och har erfarenhet av verksamhet dygnet runt innan personal åker på insats. En annan lärdom är vikten av tydligare order över hur mycket som ska flygas. Detta för att möjliggöra att flygunderhållsledningen kan planera personalen så att de har möjlighet att återhämtning. Piloter roterade ofta och behövde flyga in sig varje vecka som det var låg beredskap, en arbetsbelastning som inte heller var planerad. Person D betonar behovet av samsyn på uppgiften mellan den taktiska och tekniska sidan (Person D 2026).

Implementering och förbättringsområden

Person D ser inga direkta hinder för att implementera förbättringar. Han lyfter samövning och möjlighet att låna in personal för att öva i sina blivande grupper som konkreta åtgärder (Person D 2026).

En förmåga som förstärktes under insatsen var kontingensledningens förmåga men person D anser att den kan utvecklas ytterligare. Han understryker även vikten av att som chef kunna hantera personal när de är trötta hungriga och less. Personalen är olika mottagliga för stöd i sådana situationer och tidigare erfarenheter av liknande förhållanden underlättar (Person D 2026).

Bilaga 8 – Intervju E

Intervju - Servicechef flyg, första rotationen

Bakgrund och förberedelser

Person E arbetade som servicechef flyg under första rotationen. Han upplevde förberedelserna som stressiga och onödigt röriga. Kompaniet fick indikationer om insatsen efter sommaren 2024 men utan ett formellt regeringsbeslut var det svårt att börja planera (Person E 2026).

Moment som läkarundersökningar och kompetensprov hade kunnat påbörjas tidigare men svårigheten låg i att hitta tiden för att genomföra kraven. Person E jämför planeringsfasen med insatsen i Afghanistan. Där sträckte sig förberedelserna över sex månader. Han bedömer att förberedelserna inför Polen inte var optimala men konstaterar samtidigt att kraven inte heller var densamma som ett tidigare konfliktområde som Afghanistan. En slutsats som drog i förberedelsefasen var även kring insatsavtalets utformning. Det insatsavtal som nyttjades är skrivet för insatser som Afghanistan och Libyen och anses inte fullt anpassat till den typ av uppdrag som genomfördes i Polen (Person E 2026).

Samverkan med allierade

Under den första rotationen var den svenska personalen hårt begränsade under sin fritid, vilket var påtagligt för alla. Personalen hade kravet att röra sig i minst stridspar och var begränsade till vilken stadsdel de fick besöka. Person E upplevde att det brittiska förbandet hade färre sådana begränsningar, men de utförde nästan samma uppgift som svenskarna i samma miljö. Ländernas olika bedömning av säkerheten och efterföljden i form av olika begränsningar, påverkade det svenska stridsvärdet (Person E 2026).

Den brittiska flygunderhållspersonalen var nästa dubbla mängden jämfört med den svenska, vilket innebar att det svenska kompaniet var mer sårbart för sjukdomsfall. Samarbetet med britterna fungerade väl och de var behjälpliga vid behov. Detsamma gällde det polska förbandet. Länderna skötte i huvudsak sina egna flygplan men samverkade när behov uppstod (Person E 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

Person E beskriver erfarenhetsöverspridningen under insatsen som bristfällig. Erfarenheter delades huvudsakligen muntligt inom det egna kompaniet. Möjligheterna att samla kompaniet var begränsad på grund av skiftgång och korta beredskapstider. Person E arbetade själv dagtid men klargöring och underhåll arbetade skift. Överlämningen mellan skiften var ett tillfälle för erfarenhetsöverspridning men kvalitén påverkades av att avgående personal var trött och fokuserad på hemgång. Under veckor med låg beredskap krävdes dessutom två dygn för att vrida om från nattskift till dagskift, vilket ytterligare begränsade möjligheterna (Person E 2026).

Det formella systemet för erfarenhetshantering var Taktik där det fanns en mall att fylla i. Systemet användes för rapportering till flygstaben, skriftligt men även över videolänk. Han betonar att de endast var ledningen som dokumenterade erfarenheter i systemet (Person E 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Efter hemkomst genomfördes ingen samlad erfarenhetsgenomgång för kompaniet. Person E gick på föräldraledighet och har därmed begränsad insyn i vad som genomfördes. Han bedömer att erfarenheter i hög grad stannande hos individer snarare än att de sprids inom organisationen. Om samma person byter befattning riskerar kompaniet att hamna i samma situation igen. Han lyfter organisatoriskt lärande som ett problem och menar att kompaniet lär som individer men mer sällan som grupp (Person E 2026).

Person E förväntar sig inte erfarenhetsåterkoppling från F17:s tid i Polen eller från F7 som nu är på Island. Tekniska erfarenheter hanteras via ett avvikelshanteringssystem men taktiska och organisatoriska erfarenheter sprids i betydligt mindre utsträckning (Person E 2026).

Lärdomar

Person E lyfter lärdomen om logistikkedjan. Tillförseln av reservdelar och utbytesenheter fungerade bristfälligt. Omloppstiderna var långa och han upplevde logistikkedjan som omogen. Det resulterade i att personal reste med utbytesenheter i handbagaget som en tillfällig lösning. Han betonar att ett välplanerat lager med reservdelar och en logistikkedja som går att lita på är avgörande för att upprätthålla verksamheten (Person E 2026).

Det uppstod många problem kopplat till bristande kunskap och styrning gällande krypto. Kryptosystem byts regelbundet det saknas tydliga instruktioner för hantering av utbytesenheter utomlands. Personalen lärde sig hanteringen under insatsens gång, vilket inte anses tillfredställande (Person E 2026).

Implementering och hinder

Person E upplever inte att kompaniet arbetar aktivt med erfarenhetshantering efter genomförda övningar eller insatser. Utvärderingar dröjer och när personalen väl kommer hem prioriteras flygtidsproduktionen. Han beskriver lärandet som individbundet, att den som genomför en aktivitet lär sig men kunskapen sprids sällan till gruppen som helhet. Tappar kompaniet en erfaren individ försvinner kunskapen med den personen (Person E 2026).

Kompaniet är duktiga på flygunderhållstjänsten men inför nästa insats bör större fokus läggas på stridsvärde och att skapa ett mervärde för personalen utanför tjänsten. Mervärdet är viktigt, speciellt när avtalet inte är utformat för nutida insatser (Person E 2026).

Bilaga 9 – Intervju F

Intervju – Flygtekniker, andra rotationen

Bakgrund och förberedelser

Person F arbetade som flygplangruppchef och A1-flygtekniker under den andra rotationen i Polen. Han fick information om insatsen strax innan jul 2024 och förberedelserna omfattade CBRN-utbildning, skjutning, läkarundersökning, tandläkarundersökning och fysiska tester. Parallellt med förberedelserna skulle kompaniet bedriva ordinarie flygtidsproduktion hela vägen fram till insatsen. Han beskriver att de administrativa och materiella förberedelserna var omfattande (Person F 2026).

Person F uppger inte att han fick någon information eller utbildning baserad på erfarenheter från tidigare internationella insatser inför Polen. Kompaniet hade begränsat med erfarenheter av tidigare insatser. Den senaste var Sigonella på Sicilien där person F fått ta del av informella erfarenheter (Person F 2026).

Samverkan med allierade

Det brittiska förbandet beskrivs som rutinerat och van vid expeditionära insatser. Personalen var sammansatt från hela landet och upplevdes som ett sammansvetsat lag med stor samlad erfarenhet. Samarbetet mellan tekniker fungerade väl med britterna (Person F 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

På beredskapsplattan fanns ett kollegieblock där flygteknikerna förde löpande anteckningar. Syftet var att samla förbättringsförslag till den egna enheten, överlämningen mot F17 och framtida insatser. Person F uppfattning är att det inte var alla som skrev i blocket, men alla läste och kunde kommentera och bygga vidare på varandras tankar och idéer (Person F 2026).

Vid skiftbyten på morgon och kväll genomfördes korta överlämningar på tio till femton minuter där erfarenheter utbyttes. Det var ett naturligt forum för att lyfta saker som behövde åtgärdas eller tänkas igenom (Person F 2026).

De erfarenheter som dokumenterades rörde i huvudsak praktiska erfarenheter och organisatoriska frågor som exempelvis mat och logistik. Sekretessbelagda och specifika tekniska problem dokumenterades inte skriftligt utan överfördes muntligt till servicechefen och klargöringsledaren. Kryptohanteringen var ett återkommande problem. A6 tog initiativ till ett samarbete med svensk logistik för att förbättra hanteringen och till slut löste de sig genom kontinuerlig feedback i logistikkedjan (Person F 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Merparten av lärdomarna menar person F omhändertogs löpande under pågående insats snarare än efteråt. Ingen samlad erfarenhetsgenomgång genomfördes efter hemkomst. Person F tror att erfarenheterna i hög grad stannat hos individerna och att rutinerna kring den vardagliga tjänsten inte förändrats efter insatsen. Han är osäker på om sammanfattade erfarenheter finns tillgängliga för samtliga medarbetare, möjligen i kompaniets digitala mappstruktur i FMAP (Person F 2026).

Viktigaste lärdomarna

En central lärdom för person F är den ökade förståelsen för att alla ingående funktioner behövs och är beroende av varandra. I vardagen är flygtekniker i stor utsträckning avskärmade från andra funktioner. I Polen blev det tydligt hur helheten hänger ihop exempelvis genom att flygbassäkerhetskompaniet fokuserade på drönarhotet och därmed kunde flygunderhållspersonalen fokusera på flygplanen (Person F 2026).

En annan erfarenhet berör stridsvärdet. Att samma personer ska arbeta i hög beredskap två veckor i sträck är inte något som är hållbart i längden. Återhämtningstiden blir längre och effekterna riskerar att gå obemärkt förbi (Person F 2026).

Sammantaget bedömer person F att insatsen var nyttigt för kompaniet. Kompaniet upprätthöll alltid NATO:s krav på flygplanstillgänglighet trots att flertalet extra flygtimmar producerades. Detta uppnåddes dock på bekostnad av att personalen fick arbeta hårt. Slutligen lyfter han att det stärkte kompaniets självförtroende att visa när de kunde visa att de klarar av de uppgifter som dom ställs inför (Person F 2026).

Bilaga 10 – Intervju G

Intervju – Flygmekaniker, första rotationen

Bakgrund och förberedelser

Person G arbetade som mekaniker under den första rotationen i Polen. Han beskriver hur kompaniet genomförde hälsoundersökningar och utbildning i soldatfärdigheter. Utbildningen beskrivs som väl genomförd. Däremot saknades taktiskt omhändertagande i utbildningen (Person G 2026).

Han uppger att kompaniet inte fick någon utbildning eller information baserad på erfarenheter från tidigare internationella insatser inför Polen. Person G beskriver även att planeringen genomfördes från grunden (Person G 2026).

Restriktionerna var påtagliga för stridsvärdet. Under fritiden fick personalen inte vara borta från boendet mer än tre timmar och var inledningsvis tvungna att rapportera vart de skulle gå och när de skulle vara tillbaka. Personalen hade inte heller någon internettuppkoppling annat än på hotellet (Person G 2026).

Samverkan med allierade

Samverkan med de brittiska förbanden var begränsad på teknikernivå. Kontakten skedde främst mellan chefer och piloter (Person G 2026).

Erfarenhetshantering under insatsen

Varje morgon och kväll genomfördes en överlämning i samband med skiftbyte. Personalen som gick av ett skift rapporterade till troppchefen om dagens händelser där syftet var att säkerställa att det inte fanns några frågetecken om flygplanens status. Möjligheten att samla hela kompaniet var begränsad (Person G 2026).

Erfarenhetshandlingen efter insatsen

Efter insatsen genomförde person G ett individuellt möte med sin närmaste chef om hur insatsen hade gått. I samband med medaljceremonin höll kontigenschefen en kortare genomgång för hela kontingentens personal där han sammanfattade insatsens stora händelse och resultat (Person G 2026).

Person G är osäker på om erfarenheter dokumenterades och finns tillgängliga för medarbetare. Han hänvisar till samtalet med sin chef som möjligen finns dokumenterat. Däremot känner han inte till något samlat erfarenhetsmaterial (Person G 2026).

Viktigaste lärdomarna

En viktig individuell lärdom var tempoväxlingen mellan långa vänteperioder och perioder med mycket att göra. Det var person G första gång på en flygbas i ett skarpt sammanhang vilket resulterade i många nya intryck. Han lyfter vikten av att lära känna personerna man ska arbeta med redan innan insatsen för att veta hur man ska stödja varandra under insatsen. Något som inte riktigt var möjligt eftersom de inledande utbildningarna genomfördes kompanivis (Person G 2026).

En praktisk lärdom rörde materielunderhållet. När flygplanfel uppstod behövde reparationsgruppen hämta specialverktyg från en container som var placerad långt ifrån flygplanen. Om containern placerats närmare flygplanen hade man sparat tid och förbättrat effektiviteten (Person G 2026).

Person G lyfter att den rörliga klargöringen fungerade väl tack vara att kompaniet hade övat det sedan innan. Miljön påminde om flygbasen i Jokkmokk vilket gjorde att personalen hade erfarenhet av arbetsmetoden och kände igen arbetssättet (Person G 2026).

Arbetsvillkor och ersättning

Person G beskriver att det inledningsvis fanns en frustration kring avtalsvillkoren och rotationstiden. Med facit i hand bedömer person G att frustrationen dämpades sig men konstaterar att ersättningen inte stod i proportion till arbetsbelastningen. Personalen arbetade 450 timmar på 32 dagar vilket kan jämföras med en normal månad där personalen arbetar 172 timmar. Löneökningen ställdes inte i närheten till proportion med den ökande risken och arbetsbelastningen menar person G (Person G 2026).

Bilaga 11 – Intervju H

Intervju – Flygtekniker, deltog inte i Polen

Bakgrund och förberedelser

Person H tjänstgjorde som flygtekniker hemma i Sverige den period då insatsen i Polen pågick. Han beskriver förberedelserna som stressiga för de inblandade. Den dagliga verksamheten skulle fortgå parallellt med förberedelserna inför insatsen vilket skapade hög arbetsbelastning (Person H 2026).

Person H uppger att han inte fick någon information baserad på tidigare internationella insatser. Det som kommunicerades var grundläggande information om avtalsvillkor och rotationer, inget därutöver (Person H 2026).

Påverkan på verksamheten i Luleå

Person H beskriver sin egen arbetsbelastning som relativt opåverkad under insatsen eftersom han var på ett bemanningsuppdrag. Arbetsbelastningen var även mindre på kompaniet som var i Luleå och piloterna var antingen i Polen eller lediga. Han hade ingen kontakt med personalen i Polen under insatsen och fick ingen strukturerad information kring hur de gick, något som han efterfrågade. Det fanns personal i Luleå som samverkade med personal i Polen på eget initiativ och dessa lägesbilder kunde delas informellt (Person H 2026).

Erfarenhetshantering efter insatsen

Person H beskriver att överspridningen av erfarenheter efter insatsen var näst intill obefintlig. Han uppger att han i praktiken inte vet någonting om insatsen. Den information han tagit del av är informell och berör exempelvis hur hotellet såg ut och hur maten smakade. Ingen gemensam genomgång eller strukturerad återkoppling har genomförts som han har deltagit på (Person H 2026).

Hinder för erfarenhetshantering och organisatoriskt lärande

Person H är kritisk till hur erfarenhetshandlingen generellt fungerar inom F21. Han menar att organisationen saknar rutiner för att lära sig av genomförda aktiviteter och att fokus alltid skiftas till nästa uppgift utan att erfarenheter omhändertas. Han kopplar till ett bredare mönster där organisationen i enligt hans tycke inte är intresserad av att utvecklas. Som exempel nämner han att han efter övningar har lämnat omfattande underlag men aldrig fått en återkoppling på sina 22 år i organisationen. Han menar att detta på sikt påverkar moralen negativt (Person H 2026).

Person H beskriver en kultur där övningar planeras för att lyckas snarare än för att testa och utveckla förmågan. Kompaniet övar det kompaniet redan kan i stället för att testa de som inte fungerar. Han efterlyser tydliga målbilder, långsiktiga och kortsiktiga mål samt en vilja att faktiskt utveckla verksamheten. I dagsläget upplever han att de enda konkreta målen för en flygtekniker är att klara sin praktikperiod och producera flygtid (Person H 2026).

Han lyfter också bristen på utbildningsstrukturen inom kompaniet. Det saknas tydliga krav på vad en flygtekniker ska kunna och hur kompetens ska byggas upp på ett systematiskt sätt. Nya

medarbetare kastas in i slutövningar utan tillräcklig förberedelse. Person H efterlyser särskilda befälsövningar, grupperingsövningar och en tydlig utbildningsplan (Person H 2026).

Person H menar att erfarenheter som samlats in bör nyttjas i planeringen inför nästa övning eller insats. Genom att gå tillbaka till dokumenterade erfarenheter och konkret peka ut vad som inte fungerade och hur det ska lösas denna gång, skapas mål och vilja till utveckling. Utan denna process riskerar kompaniet att upprepa samma misstag igen. Han betonar att det finns ett tydligt behov av att lära sig av genomförda aktiviteter och att det är just därför man övar (Person H 2026).