



Självständigt arbete i krigsvetenskap, 18 hp

<i>Författare</i> Kd 132 Nils Gröndahl		<i>Program</i> OP 07-10
<i>Handledare</i> Magnus Granberg		
	<i>Beteckning</i>	
<p>Erfarenhetsöverföring vid svenska utlandsstyrkan</p> <p>Vilka faktorer påverkar och hur?</p>		
<p><u>Nyckelord:</u> erfarenhet, överlämning, utlandsstyrkan</p>		

Experience Transfer at the Swedish International Force

What factors affect and how?

The purpose of this paper is to identify the factors affecting the experience transfer at the rotation of the missions. This is to identify the respective influences are inhibitory factor, which contributes to a less efficient transfer, or if it contributes to a more efficient handover.

The method used for the production of this paper is a qualitative case study of squad leaders who have done service in Kosovo or Afghanistan. Through interviews with focus on the transfer of experience, both on individual and organizational level, the factors that affect are being identified. The model used is expressed in a general perspective, where each factor is categorized as inhibitory or contributing to success, and if it appears on an organizational or individual level.

The results show that there are several factors that contribute to an effective transfer of experience. Factors as social skills and instructors with international experience are important for an efficient transfer. Less contributing factors among others are lack of motivation and time constraint.

Key words: experience, transfer, Swedish expeditionary force

Disposition

I det inledande avsnittet presenteras en övergripande bakgrund för att kunna precisera mot den problemformulering som föreligger för texten. Syftet och frågeställning utarbetas för att skapa ramarna för texten. Likaså görs avgränsningar för att precisera textens omfång och tidigare forskning presenteras. Sedan skapas ett frågeformulär i avsikt att skapa grunden för empirin.

Under det andra avsnittet presenteras den modell som empirin kommer att utarbetas utifrån och de bestående delar som ingår. Konsekvenserna av nyttjandet av modellen kommer även att presenteras för att skapa en förståelse för dess brister.

Tredje avsnittet redovisar vilken metod som kommer att nyttjas och varför den har valts till denna text. Även den teknik som nyttjas framgår i detta avsnitt och vilka fördelar den tekniken har, samt dess nackdelar.

I fjärde avsnittet framgår empirin som presenteras genom en återberättelse av intervjuerna och är uppdelad i tre delar för att åskådliggöra intervjuernas struktur. Därefter presenteras utfallet av intervjuerna i den teoretiska modell som framgår i teorin.

I det femte avsnittet sker en diskussion av resultatet där författaren presenterar sin syn på utfallet. Detta genomförs genom en flytande text då sammanhanget mellan faktorer ska framgå.

Sjätte avsnittet redogör för eventuella förslag på vidare forskningsområden. Dessa förslag är baserade på resultatet på denna studie.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsning	7
1.5 Tidigare forskning	7
2. Teori	8
3. Metod inkl. källkritik	9
4. Empiri	10
4.1 Erfarenhetsöverlämning	10
4.1.1 Att möta andras erfarenheter	10
4.1.2 Att lämna över egna erfarenheter	12
4.2 Sammanfattning av resultat	14
4.3 Analys	15
4.3.1 Individrelaterade faktorer	15
4.3.2 Organisationsrelaterade faktorer	16
4.3.3 Informationsrelaterade faktorer	18
5. Diskussion av resultatet	18
5.1 Varför bidrar vissa faktorer till framgång?	18
5.2 Varför är vissa faktorer hämmande?	20
6. Behov av ny forskning	22
7. Litteratur- och källförteckning	23
Bilaga 1. Intervjuformulär	24

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Dagligen hamnar personal tillhörande Försvarsmakten som tjänstgör utomlands i situationer som för dem är främmande. Av nästan samtliga nyuppkomna situationer går det att få erfarenhet. Vissa erfarenheter kan i framtida situationer vara den avgörande faktorn mellan framgång och motgång eller i värsta tänkbara scenario skillnaden mellan liv och död. Detta medför att erfarenheterna på ett effektivt sätt bör spridas inom Försvarsmakten för att skapa de mest gynnsamma förhållandena för organisationens utveckling och för att maximera lärandeprocessen hos enskilda individer, oavsett befattning.

Inom Försvarsmakten används "Lessons Learned"- processen vilken används till att ta tillvara på erfarenheter. Denna process syftar till att förbättra förutsättningarna för framtida uppgifter genom att implementera erfarenheter i organisationen. För att undvika olyckor, misstag och ineffektivitet har varje enskild individs erfarenheter betydelse, nästan oavsett sammanhang. För att "Lessons Learned"- processen ska fungera optimalt ska följande stadier ingå¹:

- Processen tar sin början i *Insamlingsfasen* där information av såväl skriftlig som muntlig art samlas in från olika relevanta källor.
- *Analysfasen* innebär att insamlad information ställs samman och sätts in i en förklarande kontext. Orsakssamband kartläggs och förslag på åtgärder utarbetas.
- *Värderingsfasen* innebär att åtgärder vidtas i linje med beslut fattade i värderingsfasen. Processer, rutiner, handböcker och andra delar av verksamheten förändras.
- *Uppföljningsfasen* går ut på att kontrollera att vidtagna åtgärder har fått avsedd effekt.
- *Minne* avser det institutionella minne som krävs i Lessons Learned-processen

Ovanstående sker på en högre organisatorisk nivå men erfarenhetsarbetet sker också på flera olika instanser i Försvarsmakten. En av dessa är Internationella Utbildningsenheten (IntUtbE) vilka har hand om den missionsförberedande utbildningen. De utbildningar som IntUtbE har kan vara av en sådan karaktär där eleverna utsätts för scenarion som personer som varit på utlandstjänst varit utsatta för. Vilket kan vara ett sätt att vidareföra erfarenheter inom organisationen. Det finns även en instans på Försvarsmaktens högkvarter som har erfarenhetshantering som inriktning. De är verksamma med att omhänderta och omsätta de erfarenheter som fås av utlandsstyrkan.

Erfarenhetsöverföring mellan olika förband i utlandsstyrkan sker också och då sker utbytet i regel mellan kontingenter som avlöser varandra.

1.2 Problemformulering

I den internationella kontexten är det högst aktuellt med erfarenhetshantering och i synnerhet med hänsyn till pågående missioner i oroshärdar såsom Afghanistan och Kosovo.

¹ Rode & Löfstedt, 2007, *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*. FOI, sid.42

I respektive missionsområde sker i regel en rotation av personal var sjätte månad, då i stort sätt all personal med viss förskjutning åker hem och kommande kontingent tar över ansvaret för missionen.

I samband med rotationen sker en överlämningsprocess där erfarenhetsöverspridning sker mellan den avgående- och den kommande kontingenten.

Hur detta sker varierar beroende på vilken befattning man innehar. Vissa får åka ner till missionsområdet och följa den pågående kontingentens arbete, men för huvuddelen av styrkan sker erfarenhetsöverspridning i samband med avlösningen.

När detta är genomfört fortsätter den nyanlända kontingenten lösandet av uppgiften på plats i missionsområdet och den avgående kontingenten åker hem och påbörjar avvecklingen av förbandet.

Kortfattat är detta vad som sker under överlämningsprocessen. Dock verkar processen inte fungera optimalt, vilket uppmärksammats av på flera olika nivåer inom Försvarmakten och regeringen².

”Efter genomförd insats eller beredskapsperiod upplöses förbandet och den lärdom och erfarenhet som byggts upp inom förbandet går till stora delar förlorad.”

Ovanstående text är tagen ur ett större sammanhang i regerings proposition 2008/09:140 ”Ett användbart försvar” och är ett exempel på att det finns brister i vårt sätt att ta tillvara på erfarenheter. Detta syftar med stor sannolikhet till en erfarenhetshantering på en högre nivå och till att skapa ett institutionellt minne i Försvarmakten som organisation.

Det föreligger dock inte bara problem med att skapa det institutionella minnet. På de lägsta nivåerna föreligger problemet också fast i form av erfarenhetsöverföring från mission till mission, vilket således innebär från person till person.

Överlämningsprocessen mellan kontingenterna syftar till att skapa så goda förhållanden som möjligt för den kommande personalen och fungerar inte detta kan som tidigare nämnts vara skillnaden mellan liv och död.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att identifiera faktorer som påverkar erfarenhetsöverlämning mellan gruppchefer vid tillfälligt sammansatta förband, kopplat mot utlandsstyrkan. Av särskilt intresse är de faktorer som gör att överlämningen inte fungerar optimalt, vilket medför att stora delar av erfarenheter går förlorad, men även underlättande faktorer är av intresse.

Vilka faktorer kan vara hämmande för en effektiv erfarenhetsöverlämning mellan gruppchefer vid avgående- och kommande missioner?

Vilka faktorer kan bidra till en effektiv erfarenhetsöverlämning mellan gruppchefer vid avgående- och kommande missioner?

² <http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/29/57/853ca644.pdf>. sid.80, 2010-04-16

1.4 Avgränsning

Denna text är avgränsad till den svenska Försvarsmaktens verksamhet kopplat mot tjänstgöring i utlandsstyrkan och missionsträningen inför denna. Denna avgränsning görs då det är främst inom detta område det finns enstaka tidigare litteratur att basera på. Det görs även på grund utav att det är relativt enkelt att hitta individer som kan utgöra intervjurespondenter. Missionsområdes inriktning för texten är Afghanistan och Kosovo. Vilka är de områden som Försvarsmakten i huvudsak är verksam med en större stryka i dagens läge³. Dessa områden är aktuella för framställandet av denna text då det är sannolikt att Försvarsmakten med personal kommer att fortsätta vara verksam under flertalet år framöver. Avgränsningen görs även på grund utav att det finns flertalet personer som varit på mission i något av dessa områden. Vilket ger en god bas för valet av intervjurespondenter i syfte att skaffa en så aktuell fakta som möjligt genom att välja personer som varit på missioner relativt nyligen. Detta skapar en större validitet i texten. Det är dock svårt att få personer som varit på de senaste missionerna vilket hade gett dagsaktuella fakta. Vilket resulterat med att de missioner som intervjurespondenterna deltagit på har ett tidsspann från 2004-2008.

När det gäller avgränsningar som gjorts i avseendet intervjurespondenter är det endast gruppchefer som kommer att intervjuas. Detta för att gruppchefer är de som genomför överlämningar av respektive ansvarsområde vilket sker via en muntlig erfarenhetsöverlämning. Denna avgränsning medför således att den sociala aspekten kan tas i beaktande sinsemellan gruppcheferna.

1.5 Tidigare forskning

Det finns ingen omfattande forskning som är specificerad mot problematiken kring erfarenhetsöverlämning vid utlandsstyrkan. Den materiel som finns inom området är i huvudsak C-uppsatser från Försvarshögskolan som framställts vid utbildningar för högre militära chefer⁴. Det som framgår av dessa är endast enstaka problem som de själva upplevt under utlandstjänst eller problem som personer med utlandserfarenhet upplevt. Några av de resultat som tidigare studier visat inom området är:

- Erfarenheter från internationella insatser samlas inte in, analyseras inte eller tas tillvara på ett systematiskt sätt och den samlade beprövade erfarenheten återanvänds ej i reglementen, utbildning, träning och övning inför nya internationella insatser. Förbandschefer i internationella insatser använder sina erfarenheter från tidigare befattningar inom Försvarsmakten till att lösa sina uppgifter. Trots att utbildning och övning inte sker på bästa sätt inför internationella insatser når svenska förbandschefer och förband ofta goda resultat i insatsen vilket ger Sverige positiv respons från omvärlden. Detta kan bero på den militära professionen, duktiga soldater och officerare eller något annat.⁵

³ 2010-06-02

⁴ Högrell 2006, Niklasson 2004, Svensson 2005.

⁵ Högrell, Anders (2006). *Hur svenska förbandschefer övas - och hur det svarar mot framtidens krav?*
Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen

- Erfarenheter är ingen brist i organisationen snarare tvärtom. Bristen finns i hur dessa erfarenheter tas tillvara samt delges på ett systematiskt och transparent sätt. Det enda sätt som kan anses vara systematiskt är de rapporter som sänds från missionsområden in till högre nivå och som uppfattas som svårtillgängliga. Ytterligare ses stora brister i förståelsen och kunskapen av att allt hänger samman i ett system, systemtänkande, vilket får sitt uttryck att där erfarenheten klart visar krav på åtgärd och förändring gör organisationens strukturer och ovilja att bryta igenom dessa att erfarenheten blir just bara en erfarenhet och inte en välbehövlig åtgärd.⁶
- Den enda enhet som tillvaratar och implementerar vunna chefs- och ledarskaps erfarenheter, från internationell tjänstgöring, systematiskt i officerens olika utbildnings- och träningssteg är Swedint.⁷

Således har inte området tidigare beforskats i någon djupare eller större omfattning.⁸

2. Teori

Det finns inte några ”färdiga” teorier som är specifikt kopplade mot erfarenhetsöverlämning. Vilket inte heller är nödvändigt för att genomföra en studie. Det är dock av stor vikt att en ”teoretisk skiss” om vad som är intressant att studera, finns som grund för studien.⁹

Den anledningen medför att denna text utgår från ett mer allmänt perspektiv om att överlämningen påverkas av hur väl personerna som genomför överlämningen kommer överens, samt påverkan av Försvarmakten som sköter arrangemanget av överlämningen.

När en person eller en organisation ska överlämna, eller ta emot erfarenheter från tidigare verksamhet och upplevelser så finns det flertalet faktorer som påverkar. Hur dessa påverkar överföringen beror på de inblandade individerna och hur organisationen fungerar som enhet.¹⁰ Faktorerna kan vara: kulturen inom organisationen, organisationens uppbyggnad, individers tidigare erfarenheter och utbildning och individers motivation.

Alla faktorer spelar in vid överlämning av erfarenheter och kunskap, men på olika sätt. Vissa faktorer är bidragande till en lyckad överföring, andra kan vara hämmande. Dessa faktorer kan påverka på olika plan och får olika utfall beroende på vilken nivå som är aktuell.

För att åskådliggöra om huruvida faktorn är bidragande till en lyckad överföring eller hämmande kan tabellen nedan användas. I den delas även faktorerna in i två olika nivåer, beroende på vilket som är det orsakande organet till att faktorn är påverkande.

På vilken nivå faktorn påverkar kan vara avgörande för hur stor påverkan kan vara. Är det på en individ nivå kan det röra sig om enstaka personer som berörs och endast dessa blir berörda

⁶ Svensson, Anders (2005). *Försvarmaktens utlandsstyrka - en organisation med krav på hög flexibilitet och anpassningsbarhet i en föränderlig värld*. Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen

⁷ Niklasson, Erik (2004). *”Vardagen” - en ledarskapsutmaning under internationell tjänstgöring på den multifunktionella arenan*. Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen

⁸ Granberg, Magnus. *Erfarenhetsbaserat lärande i ett chefsarbetslag – en fallstudie av svenska militära chefer i Kosovo*. FHS/ILM, opubl, avhandlingsmanus

⁹ Yin, Robert (2003). *Case Study Research*. 3rd ed. SAGE Publications

¹⁰ Granberg, pers.komm 2010-05-??

av utfallet. Är det på en organisatorisk nivå blir samtliga involverade och effekten kan bli mer påtaglig av faktorn.

	Individrelaterade faktorer	Organisationsrelaterade faktorer
Bidragande		
Hämmande		

Konsekvenserna av denna modell blir att det är flertalet faktorer som kan ha en påverkan av överlämningen som uteblir. På grund utav bristen på relevanta teorier och avsaknaden av mer omfattande tidigare forskning, är det endast de faktorer som modellen omfattar som ska försöka belysas. Således kan ramen ovan ses ett första steg mot mer systematisk kunskap om erfarenhetsöverlämning.

3. Metod inkl. källkritik

För att skaffa underlag och för att framställa empirin till denna text kommer en kvalitativ metod användas och den kommer att ta i form av en fallstudie i ett smalt spektra som behandlar erfarenhetsöverlämning inom utlandsstyrkan. I anseendet fallstudie så är det en liten del i ett mycket större sammanhang som befinner sig inom intresseområdet för denna text. Det större sammanhanget i detta fall är Försvarsmaktens erfarenhetshantering och denna text är riktad mot två olika missionsområden och hur erfarenhetsöverföringen upplevs när det sker ett byte av kontingenter. Dock är det endast ett fåtal av dessa som berörs kopplat mot de missioner som de deltagande är representativa.

Tekniken som kommer att nyttjas är respondentintervjuer. Detta för att fånga upp respondenternas tankar och upplevelser om hur det fungerar inom ramen för erfarenhetsöverföring mellan två individer.

Alternativet till respondentintervju är informantintervju vilken syftar till att få något beskrivet. Detta för att skapa sig en uppfattning om hur något är organiserat. I denna text är det intressanta hur något upplevs fungera vilket är en direkt koppling till respondentintervjuer.¹¹ Respondenterna som valts har gjort mission under de senaste fem åren med befattningen gruppchef. Det skall tas i beaktande att samtliga innehaft befattningar inom skyttekompanier och således är det många gruppchefer inom andra kompanier som denna text inte innefattar. En faktor som kan spela in på resultatet är respondenternas ålder. Alla befinner sig i åldern 24-28. Detta medför att de i stort sätt innehaft en ensad syn under grundutbildnings perioden.

¹¹ Hallenberg. Ring, Rydén, Åselius. 2008-10-08, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*. s.18

Samtliga har sin grund på olika förband, vilket ger en god spridning kopplat mot förbandsutbildning. Således har ett kvoturval¹² gjort för att skapa en, efter rådande förhållande, rättvis bild för texten.

De frågor som ingår i intervjuformuläret (se bilaga 1) är uppdelade i tre delar. Första delen avhandlar hur organisationen var upplagd för den specifika mission som berörs. Det för att skapa en bild om hur Försvarsmakten som organisation lagt upp erfarenhetsöverlämningen och hur det påverkat överlämningen organisatoriskt, till exempel om högre chef fattat några beslut som har inverkat. Andra delen omfattar den individuella uppfattningen om hur respondenterna upplevt det som berör under rotationen ner, vilket omfattar personrelationer. Tredje delen omfattar det som berör under missions slutet då rotation hem görs och nästkommande kontingent tar vid. De två senare delarna syftar till att få en uppfattning om hur respondenterna upplevt erfarenhetsöverlämningen i skedena före- respektive efter genomför mission.

4. Empiri

Detta avsnitt inleds med fyra intervjubaserade redogörelser om hur respondenterna upplevt situationen vid erfarenhetsöverlämnandet.

Därefter presenteras en analys av intervjuerna utifrån den teoretiska faktormodellen. Av analysen har ytterligare ett element tillförts till faktormodellen som benämns informationsrelaterade faktorer. Denna har tillförts för påverkade faktorer som inte kan sorteras under de ursprungliga elementen.

4.1 Erfarenhetsöverlämning

Detta avsnitt presenteras i två delar, den första berör intervjurespondenternas uppfattning om erfarenhetsöverföringen före missionen och andra berör slutfasen av missionen. Detta för att ta hänsyn till hur de har påverkats under missionen och om det vidtagit några åtgärder för att förbättra överlämningen

4.1.1 Att möta andras erfarenheter

Intervju 1 – Kosovo

Personen i fråga hade stora förväntningar på överlämningsperioden då missionsutbildningen i många avseenden var riktad mot värsta tänkbara händelser. Fokus låg således på insats mot folkmassa och flertalet olika scenarion som omfattade regelrätt strid. För att få kunskapen om hur vardagen fungerade i verkligheten ansåg vederbörande att det var nödvändigt att befinna sig i området och föra ett samtal med personal som nyligen verkat i området, vilket skulle ge en bättre verklighetsbild. Denna inställning medförde att dialogen med föregående missions motsvarande person var givande. Personen som innehaft intervjurespondentens befattning hade en väldigt öppen inställning, var hjälpsam och uppfattades som mycket social.

¹²Ibid, s.19

”Detta underlättade min situation de dagar som vi följdes av den föregående gruppchefen. Han tillsåg att jag hade gott om tid för reflektion och framför allt fick jag ärliga svar på mina många frågor”. Dock fanns det två saker som uppfattades som ett större problem av intervjurespondenten. Ena problemet var att det var endast en person som skötte överlämningen för hela föregående grupps erfarenheter. Detta medförde att det var stor fokus på det materiel som överlämnades, såsom fordon och radioutrustning. Resultatet blev att det inte gick att få svar på flertalet frågor som rörde specifika befattningars utrustning och erfarenheter. Det andra problem var att tiden inte var tillräcklig, vilket bidragit till föregående problems omfattning. Överlämningen varade endast under en dag och under den dagen var det mycket saker som skulle göras. Stor tidsåtgång hade ansvarsområdes orientering, då gruppen får träffa kontakter och få en lätt översikt av området. Detta medförde att vissa platser som den avgående gruppchefen ansåg viktiga inte hans med att besöka.
”Den enda jag skulle kunna tänka mig att vi skulle behöva mer av var just tid ihop med den avgående gruppchefen, för vi hade för lite tid.”

Intervju 2 – Kosovo

För att få en helhetsbild av vad som komma skall ansåg vederbörande att överlämningsperioden var av stor vikt och förväntningarna var således höga. Allt från detaljer såsom tidigare händelser till den övergripande situationen i missionsområdet skulle kunna vara bidragande till framtida agerande. *”Att få se nyckelterräng och få träffa personer som man kan hålla kolla på speciellt bidrar ju till att jag som chef redan innan vet var jag ska lägga min fokus”*

Mycket tid tillbringades med den avgående gruppchefen och dennes grupp innan den egna gruppen kom till missionsområdet. Den verksamhet som genomfördes var en överspridning av ansvarsområdet och således tillbringades mycket av tiden ute på patrull med den avgående gruppen. Det märktes klart och tydligt att de hade en stor hemlängtan och att de var trötta på deras område. De första dagarna hade detta ingen större inverkan på överlämningen men efter ett tag blev det märkbart då den avgående gruppchefen blev relativt svår att fysiskt finna. Den avgående gruppchefen var dock alltid trevlig och gav ofta sin syn på diverse frågor, väldigt självsäker i sin roll. *”Den enda begränsningen var att jag inte kom på vilka frågor som var relevanta att fråga om”*

Den avgående chefen gav även möjligheten till intervjurespondenten att prova på att vara chef under ett par dagar. *”Under de sista dagarna så fick jag åka ut på patrull med gruppen och agera som chef, medan den andra chefen stannade kvar på campen. Detta gav en del inom chefskapet, men gruppen fungerade ju nästan autonomt så det var inget prövande för mig. Det var ju klockrent att få följa med och se deras uppfattning om hur ansvarsområdet skulle skötas så att jag kunde bygga vidare och skaffa mig en egen”*

En tanke om förändring av upplägget för överlämningen skulle kunna vara att den ställföreträdande gruppchefen också åker ner innan truppen för att underlätta för gruppchefen. Samt skaffa sig en egen bild av ansvarsområdet och dess befolkning så att vid eventuella händelser kunna ta över chefskapet och besitta föregående missions erfarenheter.

Intervju 3 – Afghanistan

Vederbörande hade inga större förväntningar på överlämningen, utan det var mer aktuellt att börja jobba med sin grupp och komma ut på patruller i gruppens ansvarsområde. Motivationen att föra ett samtal med den som innehåft samma befattning och få dennes erfarenheter fanns knappt. Anledningen var att vederbörande hade från tidigare mission skaffat sig uppfattningen att de som ska avsluta sin mission *”mentalt åkt hem sedan länge”*.

Det var vad intervjurespondenten och dennes dåvarande grupp hade gjort vid tidigare genomförd mission. Varför de gjort detta tros bero på att lägesbilden i området, de sista månaderna, var tämligen lugn. Det resulterade i att alla slappnade av och bara ville åka hem, då känslan att inte göra någon större nytta var påtaglig.

Vid första mötet med den föregående gruppchefen fick intervjurespondenten uppfattningen att denne var mycket professionell och trevlig. Dock var det ganska tydligt att längtan hem var påtaglig. Det upplevdes inte som ett problem när det gällde överlämning av kontakter, fordon grupputrustning, men när det kom till specifika händelser brast kommunikationen.

”Under de samtal som berörde upplevelser märkes det klart och tydligt att den avgående personen hade en stor hemlängtan. Därför blev det ointresserat att föra en diskussion.”

Detta ansågs hämma den kommande gruppens effektivitet, då de var tvungna att skaffa sig egna upplevelser. Skaffa sig en egen uppfattning av hur man ska gå tillväga när ett hot annalkas.

Intervju 4 – Afghanistan

Förväntningarna var höga inför överlämningen och i synnerhet att anlända på platsen och föra ett samtal med den avgående personalen. *”Man är väldigt angelägen att få ta del av det som de har lärt sig. För det man gör är så pass viktigt och således måste man ta tillvara alla lärdomar.”* För att detta ska fungera måste det vara ett sådant klimat som tillåter att sitta ner och ta del av andras erfarenheter. Ett sådant klimat uppkommer inte naturligt, utan är något som måste skapas. Både organisationen måste bidra genom att planera in tider som ett samtal kan genomföras och var individ måste söka information. *”Det är väldigt lätt att falla tillbaka till sin egen grupp och umgås med dem istället för att ligga på och söka upp information och det borde ligga i var persons intresse att få så mycket ”kött på benen som möjligt”. I slutändan kan det innebära ditt egna eller någons kamrat liv som får ta smällen för att du inte tagit del av andras lärdomar.”*

De personer ingick i den avgående gruppen upplevdes som lugna och var väldigt bemötliga vilket verkligen underlättar överlämningen. Dock fanns känslan under en viss tid att det var *”Vi och Dom”*. Något som upplevs vara ganska frustrerande för att alla ingår i samma organisation med förhoppningsvis samma mål.

En sak som bidrog mycket till överlämningen var att de fick delta vid briefingar och lika så debriefingar efter genomförda uppgifter. *”Det är oerhört värt att få ta del av deras erfarenheter under de förhållanden som råder under en debriefing. Att bara sitta med och göra sina egna analyser. Ett utomordentligt sätt att skapa en egen uppfattning.”*

Överlämningen skedde i regel med båda grupperna, samtliga deltagande. Det kan ge fördelen att de som är trötta och vill åka hem bärs upp av någon som inte upplevs på samma sätt.

4.1.2 Att lämna över egna erfarenheter

Intervju 1 – Kosovo

Under hela missionen var det mycket lugnt i hela missionsområdet med endast ett par enstaka händelser som kan jämföras med kriminaliteten hemma i Sverige. Folk tröttnade och många upplevde en stor trisstes av anledningen brist på uppgifter att lösa.

Chefen för kontingenten påtalade vid flera tillfällen att det var viktigt att gå hela vägen med *”flaggan i topp”* så att de kunde ge ett gott stöd till nästkommande trupp.

Detta stärkte moralen, så vid nästkommande kontingent ankomst hade intervjurespondenten och övriga gruppen gjort en sista ansträngning för att ge ett gott intryck.

”Självfallet var vi trötta och tänkte mycket på att åka hem, men precis som den som lämnade över till mig, så ville jag göra bra ifrån mig”.

Den kommande gruppchefen hade varit i samma missionsområde på en tidigare mission, men dock i ett annat ansvarsområde. Således hade denna en god kunskap om rutiner och en god förståelse för läget i missionsområdet. Detta upplevde intervjurespondenten som lite problematiskt, i synnerhet när de talade om erfarenheter som erhållits under missionen. När de förde samtal om erfarenheter upplevdes det ofta som att kommande gruppchef inte hade intresse av informationen utan påvisade sina tidigare erfarenheter. Detta gjorde att personen upplevdes något nonchalant och slarvig. Vilket gav en klart negativ effekt på överlämningssamtalen. Överlämningen blev högst formell, vilket innebar att det som blev överfört till kommande grupp endast var kontaktuppgifter, fordon och utrustning. Vilket i sin tur tillsåg att tidsåtgången för överlämningen var minimal.

Intervju 2 – Kosovo

Intervjurespondenten genomförde aldrig överlämning till nästkommande förband. Detta på grund av privata skäl. Detta medförde att personens erfarenheter inte behandlades, men dennes grupp genomförde överlämning som planerat.

Intervju 3 – Afghanistan

Den uppfattning intervjurespondenten hade var att han och gruppen jobbade fullt ut missionen ut. *”Under de omständigheterna vi levde under medfördes inte att det inte gick att slappna av och börja tänka på att åka hem. Utan det gjorde vi först när överlämningen var klar och den nya gruppen kunde verka fullt ut.”* Den kommande gruppens uppfattning om föregående moral och uppträdande under överlämningen får anses som positiv. Det påtalades även vid flera tillfällen att de tyckte gruppen upplevdes professionell och hjälpsam.

Den kommande befattningshavaren var samma person som lämnade över till intervjurespondenten när han påbörjade sin mission. Denna gång var han utvilad, med ett gott bemötande och med en bättre inställning till föregående arbete. Överlämningen av fordon, kontakter och utrustning gick relativt snabbt då det nästan gick på rutin, vilket gav mycket tid till överlämning av mer händelse baserade erfarenheter. Ansvarsområdet kunde denna gång gås igenom mer grundligt med fokus på diverse händelser och gruppens agerande utifrån händelseförloppet. *”För det mesta upplevde jag att det som vi förmedlade till den kommande gruppen blev mottaget, men ibland fick vi i princip bara ett okej och inga frågor. Men detta kan ju bero på hans tidigare erfarenheter från området.”*

Det som medförde att det fanns gott om tid var dels att överlämningen av utrustning gick snabbt, men också att det kom ner en stryka som tillsåg att fokus kunde läggas på överlämningen.

Intervju 4 – Afghanistan

”Ungefär efter halva tiden av missionen är det ganska många som når en dipp i motivation och de gör att många blir slarviga. Olyckligtvis leder detta till att det sker många olyckor och då kan man få en del skadade. När dippen har släppt och folk kommer igång igen är då förbandet fungerar bäst. Alla rutiner flyter på och området är välkänt och det är då man är som bäst.” Det är något som måste förmedlas till nästkommande kontingent även om det finns en stor hemlängtan. Under den mission som intervjurespondenten deltog tryckte kompanichefen på detta, vilket tros ha gett en uppsving i fasen för överlämning.

Under början av respondentens mission gavs denne och gruppen möjligheten att delta under debriefingar. Detta förde de vidare och nyttjade till den nästkommande kontingenten.

Dock upplevdes det även under detta skede som det var "vi och dom". Något som respondenten hade i åtanke och påtalade för nästkommande gruppchef. "Det handlar inte om att hitta en lösning på problemet, utan att påvisa ett problem så att det kan beaktas." Den tilldelade tiden ansåg respondenten vara tillräcklig men inte optimal. "Det optimala skulle nog vara om kontingenterna kunde arbeta sida vid sida under ett någon månad. Men med hänsyn till platsen i campen så är detta inte möjligt."

4.2 Sammanfattning av resultat

Modellen består av de tre övre elementen som gör att faktorerna kan kategoriseras inom det område de framträder och av vänstra cellen framgår faktorernas effekt.

	Individrelaterade faktorer	Organisationsrelaterade faktorer	<i>(Informationsrelaterade faktorer*)</i>
Bidragande	<ul style="list-style-type: none">- Social kompetens- Hängivenhet till uppgiften- Tidsutrymme för reflektion- Insikt av rådande förhållande i området	<ul style="list-style-type: none">- Föreläsning av personal från missionsområdet- Instrukörer med utlandserfarenhet- Chefer åker innan övriga- Förstärkningsstyrka under överlämning	<ul style="list-style-type: none">- Nyhetsflöde från Internet- Diskussionsforum
Hämmande	<ul style="list-style-type: none">- Bristande motivation- Förutfattade meningar- Tidigare genomförda missioner	<ul style="list-style-type: none">- Tidsbrist- Fel fokus på missionsutbildning- Högre chefs styrande	<ul style="list-style-type: none">- Knapphändigt informationsflöde/ Ej verifierade källor

*Informationsrelaterade faktorer är ett direkt resultat av det underlag som intervjuerna givit. Vilken omfattar faktorer som påverkar inom det mediala området och nätverksbaserade områden.

4.3 Analys

4.3.1 Individrelaterade faktorer

Social kompetens

Något som samtliga intervjurespondenter anser vara en viktig faktor för att överhuvudtaget det ska finns en möjlighet till att genomföra en erfarenhetsöverföring med ett gott resultat är den sociala kompetensen. När en individ visar en oförmåga att vara social mistas intresset att för en diskussion relativt omgående. Det medför att resultatet med stor risk blir en lönlös överföring. Det finns också en risk att en person som är översocial ger en liknande effekt då personen kan upplevas som påfrestande och resultatet blir det samma.

I vissa fall visade det sig att vara delaktig gav en klart positiv effekt då delaktigheten medförde och krävde att personen var närvarande. Får en individ vara med på plats och skaffa sin egen uppfattning gav klara fördelar inför lösandet av uppgiften i ett senare skede. Detta gav också möjligheten att eventuellt bortse från föregående chefs metod vilket inte var negativt i sig utan kunde ge upphov till nya idéer.

Hängiven till uppgiften

Var föregående chef hängiven åt uppgiften, att överföra egna erfarenheter, var en av de faktorer som verkligen märktes vara uppskattad av de intervjurespondenter som hade en sådan gruppchef. Hängivenheten gav upphov till en god miljö för de gruppchefer som skulle påbörja sin mission på ett sådant sätt att det fanns alltid fanns någon tillgänglig att rådgöra. Dock märktes det likaväl i detta avseende att det var en balansgång mellan lagom och för mycket. I vissa fall kunde det bli för mycket entusiasm att intervjurespondenterna upplevde att föregående gruppchef nästan försökte påtvinga dennas sätt att se på uppgiften. Vilket kunde medföra att utrymmet för att skaffa sig en egen uppfattning blev lidande.

Tidsutrymme för reflektion

Tid för egen reflektion är en faktor som kan stärka den egna uppfattningen om vad som har gjorts och således ges möjligheten att komma fram till vad som behövs göras. Likaså är det ett sätt att ge möjligheten till att komma fram till "rätt" frågor, vilket medför bättre möjligheter till en lyckad överföring.

Insikt i rådande förhållande

I flera avseende ansåg intervjurespondenterna att det var av stor vikt att ha en insikt i de rådande förhållandena redan under missionsutbildning. Detta skedde som tidigare nämnts att personer från missionsområdet kommer till IntUtBE och hade en föreläsning samt svarar på eventuella frågor.

Bristande motivation

En faktor som är relativt genomgående är bristande motivation och det gäller i synnerhet de gruppchefer som är i slutat av sin mission. Varför motivationen brister varierar från fall till fall och i varje specifikt fall blir resultatet olika. En del är trötta på att inte ha något större privatliv, en del saknar familj eller vänner och framförallt de personer som tjänstgjort i Kosovo anger trisstress som en klart bidragande anledning. Trots att dagarna i sig inte är speciellt monotona blir de i längden det och känslorna att den utbildning som innehas inte blir beprövas tar klart på motivationen.

Förutfattade meningar

En faktor som uppfattas som en rakt igenom hämmande för överlämningen är förutfattade meningar från den pågående gruppchefen kopplat mot den avgående gruppchefen och vice versa. Anländer en individ med en antagen uppfattning om hur någon kommer att vara finns det en risk att ”uppgiften” blir att söka en bekräftelse att den förutfattade meningarna. Självfallet är ligger fokus i helt fel riktning och risk att stora mängder av den förmedlade erfarenheten går förlorad. En stor nackdel att det är svårt att bryta de förutfattade meningarna och de är relativt lätt att förstärka.

Tidigare genomförda missioner

Av de intervjurespondenter som varit deltagare på tidigare mission alternativt haft och göra med gruppchefer som varit på tidigare mission kan i flera fall tolkas som en hämmande faktor vid överlämningen. Detta på grund utav de som besitter en kunskap sedan tidigare och har skapat en egen uppfattning om hur saker och ting fungerar tenderar till att visa ett ointresse att inhämta andras erfarenheter. Ointresset kan ta sig i form av att ”rätta” den andra gruppchefen och framhäva hur denne skulle ha gjort. Fördelarna att ha gjort tidigare missioner är många, den övergripande strukturen på hela missionen är känd, vilket spar mycket av tiden. Nackdelen kan dock bli att mycket av den överlämnande gruppchefens erfarenheter som rör hotbilden och det rådande läget i området förbises.

4.3.2 Organisationsrelaterade faktorer

I detta avsnitt kommer intervjurespondenternas generella uppfattningar av hur överlämningen var organiserad för de missioner som de medverkat på. Varje mission är unik, vilket medför att varje överlämning är unik och således skiljer sig upplägget för dem. Följaktligen ska detta avsnitt ses som en sammanfattning av de intervjuades skildringar.

Under tiden som det pågick missionsutbildning hemma i Sverige på SWEINT så fanns olika möjligheter att få ta del av erfarenheter. De flesta möjligheter får man från Försvarsmaktens organisation, men det finns också möjligheter att få från andra organisationer och informationskanaler.

Föreläsningar av personal från pågående missionsområde

I flera fall kom det personer från den pågående missionen och hade föreläsningar om deras verksamhet, den aktuella lägesbilden av området och i vissa fall hur de hanterat specifika händelser, exempel konflikter mellan familjer i missionsområdet. Detta var ett bra sätt att få en grundlig uppfattning om lägesbilden och ett bra tillfälle att ställa eventuella frågor om området.

Instruktörer med utlandserfarenhet

Personer som har varit på tidigare missioner i ett annat missionsområde och personer som varit på mission i det aktuella missionsområdet.

Till exempel nyttjades instruktörer som hade egen erfarenhet från tidigare missioner i samma missionsområde och som var insatta i det aktuella läget i området. Dock hade inte samtliga instruktörer erfarenhet från missionsområdet, men i flertalet av dessa fallen var det instruktörer med inriktning på teknisktjänst. Instruktörerna uppfattades generellt som mycket kunniga och hade mycket att förmedla.

Chefer åker innan övriga

För de intervjuade som hade Afghanistan som missionsområde åkte plutonchefer och gruppchefer ner till området en vecka innan övriga styrkan. Detta för att få kunskap om hur verksamheten var förlagd på den svensk/finska förläggningen, för att få rutiner i- och kunskap om missionsområdet. På den svensk/finska förläggningen fick de lära sig vilka stående ordrar som gällde och allt från plats för plutonens förläggning, till rutiner vid eventuellt eldöverfall på förläggningen. Merparten av tiden fick de följa med den personen som var innehavare av deras kommande befattning. Under denna period följde de som hade en stridande befattning med på patruller i deras ansvarsområde. ”*Detta för att skaffa en geografisk uppfattning om området och framförallt för att träffa personer som trots intressanta och viktiga av föregående missioner*”¹³. Dessa personer kunde vara byledare och polischefer som hade en inverkan på samhället.

När övriga styrkan kommer nästkommande vecka får respektive befattningshavare möta den motsvarande på föregående mission. Där en överlämning av materiell och erfarenheter sker. Normalt sett varar överlämningsperioden för personal inom plutons-ram under tre veckor. Första veckan följer cheferna det pågående arbetet och får de mest basala rutinerna. Andra veckan ansluter huvudstyrkan och då genomförs överlämning av missionsområdet. Sista veckan följs arbetet upp av den avgående truppen.

Förstärkning under överlämning

Under perioden för överlämning har i vissa fall en förstärkningsstyrka tillförts till missionsområdet. Detta för att tillse att det finns tillräckligt mycket personal i området för att överlämningen ska kunna ske parallellt med den dagliga verksamheten.

Tidsbrist

Upplägget för överlämning till Kosovomissioner kan skilja sig någorlunda från överlämningen i Afghanistan.

När den styrka som ska påbörja sin verksamhet i Kosovo så är det bara ett enstaka personer kvar och sköter överlämningen. Dessa personer visar de kommande befattningshavarna respektive ansvarsområdet, lämnar över kontakter och visar var det skett specifika händelser såsom tillslag av vapen och andra brott.

Överlämningen sker endast några enstaka dagar, vilket medför att det är mycket information att ta in på en kort tid, samtidigt som lösandet av uppgift har påbörjats. En nackdel som upplevts med detta sätt är att respektive befattningshavare inte fick möjlighet att rådgöra med respektive, såsom fordonsförare och signalister.

Alternativt åker de kommande cheferna ner ett par veckor innan övriga truppen och får en överlämning, likt upplägget i Afghanistan. Detta ger en snarlik effekt som föregående sätt att organisera överlämningen. Det finns dock en stor fördel med det senare sättet och den är att personerna som har genomfört erfarenhetsöverspridningen med den avgående kontingenten finns kvar, vilket skapar ett tillfälligt minne för den pågående missionen.

Fel fokus under missionsutbildning

En av de intervjuade ansåg att utbildningen inte var tillräckligt omfattande i avseendet historia om missionsområdet, deras språk och framförallt deras kultur. Två av respondenterna ansåg även att utbildningen hade fel fokus då större delen av missionsutbildningens träning var inför

¹³ Intervju 3.

värsta tänkbara scenario. Självfallet omfattade utbildningen hur lokalbefolkningen skulle bemötas och behandlas men inte i den omfattningen som var önskad av respondenterna. ”Jag anser att det var alldeles för stor fokus på strid. Det har vi ju gjort sedan inryck i lumpen så det borde vi ju vara relativt fäiga på.”¹⁴

Högre chefs styrande

I ett fall genomfördes överlämningen enligt planerat och den gruppchefen var i stora drag nöjd med den. Direkt efter överlämningen, när grupperna skulle påbörja uppdrag i respektive område så genomförde kompanichefen en omstrukturering av områdena, vilket ledde till att var gruppchef fick ett nytt område. Vilket fick effekten att gruppchefernas kännedom av det ordinarie området gick förlorad.

4.3.3 Informationsrelaterade faktorer

Nyhetsflöde på Internet

Det fanns även en insiktsskapande källa på Internet i form av Försvarmaktens hemsida¹⁵ där det kontinuerligt kom ett informationsflöde om händelser i respektive område.

Diskussionsforum

Ett par stycken av de intervjuade var nästan daglig basis inne på ett militärforum¹⁶. Detta forum är kopplat mot militär verksamhet, såsom historia, teknik, stridsteknik och även erfarenheter från personer som har erfarenheter från tidigare missioner. Är det någon som har en fråga angående tidigare nämnda områden så får denne svar från flera olika personer vilket medför att flertalet aspekter vävs in.

Knapphändig information/Ej verifierad källa

De nyheter som framgick av Försvarmaktens hemsida upplevde de intervjuade vara högst knapphändig då hemsidan ska vara informativ till befolkningen. Problematiken med forumet är att det är svårt att få informationen verifierad, vilket medförde att de intervjuade endast tog åt sig en högst begränsad kunskap från forumet.

5. Diskussion av resultatet

5.1 Varför bidrar vissa faktorer till framgång?

De faktorer som bidrar till framgång vid överföringen mellan personer är i flera fall kopplade mot hur individen fungerar i sig. De är inte oberoende av varandra utan samspelar konstant, med olika mycket framtoning.

¹⁴ Intervju 2

¹⁵ <http://forsvarsmakten.se/sv/> - 2010-05-01

¹⁶ <http://forum.soldf.com> - 2010-05-02

Social kompetens är något som är viktig i de flesta sammanhang när fler än en individ uppträder tillsammans. Oavsätt om det gäller samlevnad i hemmet eller samarbete på jobbet. I den militära kontexten är det en viktig del av vardagen då flertalet personer samspelar i en relativt stor apparatur. Det är även viktigt att varje soldat trivs i gruppen då de i princip tillbringar större delar av dygnet tillsammans under utlandstjänstgöringen. I synnerhet är det viktigt att inneha en social kompetens när uppdrag genomförs i missionsområden och lokalbefolkningens förtroende i många fall måste vinnas för att nå framgång. Likaså är det av stor vikt att inge ett förtroende till nästkommande personer som ska inneha samma befattning. Upplevs en person sakna förmågan att föra sig på det sociala stadiet kommer denna med stor sannolikhet misstros av personer i dess omgivning. Således kan den gruppchef som uppfattas bristande bli misstrodd på det arbete som utförts.

Social kompetens underlättar som tidigare nämnts till att nå acceptans inom gruppen. Vilket i sin tur leder till delaktighet i gruppen. I de fall som intervjurespondenterna uppnått delaktighet i den avgående gruppen har resultatet visat en ökad effektivitet under överlämningsfasen. Detta kan bero på att övriga i gruppen och inte bara gruppchefen har möjligheten att delge sina erfarenheter.

I flera av intervjuerna finns exempel på att vara hängiven till uppgiften. Det gäller både gruppchefer som är angelägna att delge sina erfarenheter eller personer som aktivt söker information för att dra lärdom. I det första exemplet med gruppchefen, ger en klar fördel att ha någon som är villig att hjälpa till. Det skapar goda förutsättningar för den person som ska ta emot erfarenheterna och själv avgöra vilket som är värt att ta tillvara på. Detta kan möjligen också skapa utrymme för att "rätt frågor ställs" då mottagaren får så många ingångsvärden som möjligt.

I det andra exempel med personen som aktivt söker information hjälper det på liknande sätt och får även effekten att personen upplevs som intresserad, vilket kan öka effekten i överlämningen ytterligare.

I flertalet situationer där det sker något för en individ är nytt är det nödvändigt att låta "upplevelsen sjunka in". Det gör reflektioner till en viktig del av den militära verksamheten då antalet olika situationer som kan uppstå är oändliga. Således borde organisationen skapa detta utrymme för att göra egna reflektioner och med fördel genomföra det i grupp så att flera olika perspektiv bearbetas.

Skapa sig en bild över lägesbilden i området kan vara av stor vikt, innan lösandet av uppgifter påbörjas i området. Allt från geografin över området, platser för tidigare incidenter, vänligt sinnade personer och vad som har gjorts i området av tidigare kontingenter. Skapas en mental bild av vad som komma skall underlättar vid kommande problem. Särskilt i det inledande skedet då den mentala bilden av läget är det enda som innehas. Senare under missionen skaffas kunskap om hur det faktiska läget är och det medför att i det skedet minskar betydelsen av föregående kontingents lägesbild.

Kopplat mot ovanstående om skapa sig en mental bild av läget i området är detta något som organisationen kan möjliggöra genom att personal som kommer hem för att genomföra föreläsningar till den nästkommande missionen. Under föreläsningarna finns merparten av kontingenten med vilket medför att det skapas en mer eller mindre ensad bild av läget. Det är en stor fördel för att samtliga kan jobba mot ett gemensamt mål, vilket kräver att alla är insatta i det aktuella läget. En nackdel med detta sätt är att det endast är en persons eller ett fåtals, som varit verkande på en lägre taktisk nivå, bild som ges.

För att organisationen ska få ett förtroende av de soldater som ska tjänstgöra i utlandet är det av en stor vikt att ha förtroende för utbildningen. Ett sätt att skapa ett sådan förtroende kan vara att nyttja instruktörer som har själva genomfört utlandstjänst, med fördel i det aktuella missionsområdet. En instruktör som genomför utbildning baserad på egna erfarenheter ger ett sakkunnigt intryck bland eleverna. Detta i synnerhet när instruktörer kopplar erfarenheterna mot de reglementen som nyttjas vid missionsutbildningar. Påvisar de att utbildningen fungerar i skarpa situationer skapas ett förtroende för organisationen.

En instruktör som inte besitter erfarenheter från utlandstjänst har svårare att påvisa utbildningens betydelse och fördelar, vilket kan leda till misstro gentemot instruktören.

En annan faktor som upplevs skapa ett förtroende bland mission personalen är om kontingent chefen gör chefsbesök eller gärna flera stycken besök. Är chefen insatt i missionsområdet och har en god insikt i den föregående missions arbete kan det bidra till manskapets förtroende för organisationen och för chefen som person. Det finns dock flertalet andra del faktorer som påverkar förtroendet för chefen. Allt från social kompetens till chefens enskilda uppträdande och enstaka tillfällen granskas av mission personalen. Således borde chefsbesök i missionsområdet ses som en del i ett större sammanhang.

De nyheter som publiceras av Försvarmakten på deras hemsida kan vara ett bra sätt att följa det arbete som pågår i missionsområdet. Där framgår det med relativt gott flöde om specifika händelser, såsom trupp i strid, diverse olyckor och även om den svenska kontingentens arbete. Varför detta kan vara bidragande till en ökad effektivitet till överlämningen är för att det skapar diskussioner bland nästkommande personal. Vilket kan skapa goda grunder för att dela med sig av sina egna erfarenheter från liknade situationer som i sin tur skapar en gemensam bild hur de själva ska agera vid liknade situationer.

På militära forum finns det stora mängder av erfarenheter, diverse teorier och till viss del kunniga personer som framför dessa. Genom att föra en diskussion på ett sådant forum kan tänkas ge upphov till nya idéer och då finns det flera intresserade personer som är villiga att pröva dessa. På detta sätt kan tekniker, såsom stridsteknik, tekniska problem, testas och ge avkastning i den formen att personer börjar tillämpa dessa.

En fördel med forum är att det finns många som är villiga att delge sina åsikter och erfarenheter, vilket kan öka den individuella förmågan genom att ta andras ”misstag i beaktande”.

5.2 Varför är vissa faktorer hämmande?

Precis som de framgångsfaktorer som har avhandlats så sker det ett samspel mellan de hämmande faktorerna. De tycks också vara mer vanligt förekommande och det kan tyda på att de inte tas hänsyn till. Det kan också betyda att de är åskådliggjorda, men att det saknas lösningarna på problemen.

Något som samtliga respondenter har fört på tal under intervjuerna är bristande motivation vid diverse tillfällen. Vid överlämningar tycks det vara mest påtagligt för de personer som ska avsluta sin mission. För vissa kan det ha varit en mödosam period med många incidenter, vilka påfrestar både fysiskt och mentalt. Detta kan vara svårt att motverka då det endast finns

ett visst antal personer som ingår i kontingenten. Det leder till att vissa är tvungna att genomföra uppdrag trots att en återhämtningsperiod är nödvändig.

En annan aspekt som respondenterna nämner som orsak till motivations brist hos personalen är tristess. Har det varit väldigt lugnt i området och dagarna leder till en monoton vardag blir människan omotiverad. Personerna som söker sig till utlandstjänstgöring är ofta personer som söker spänning och gillar utmaningar, sådana som eventuellt går att finna under missioner. Finns det inga utmaningar blir troligen dessa personer omotiverade.

I båda fallen blir resultatet, med stor sannolikhet, att tankar går mot vad som kommer att ske när missionen nått sitt slut och återgången till vardagen hemma i Sverige.

För att motverka den effekt som uppstår är det viktigt att påtala problematiken och åskådliggöra dem för soldaterna. För samtliga chefer på alla nivåer inom kontingenten åligger det att med alla stående medel vidmakthålla den standard på förbandet som är nödvändig. Detta kan göras genom diverse aktiviteter som skapar trivsel bland personalen. Det är något som genomförs i dagsläget på missionerna i form av underhållning av artister och olika tillställningar. Dock kan frågan ställas om det är tillräckligt med tanke på att problematiken kvarstår?

Gruppchefer som har genomfört tidigare missioner tycks också vara en faktor som till viss del hämmar erfarenhetsöverlämningen. I flera avseenden är det en fördel att genomfört missioner tidigare då det är mycket kunskap som redan innehas. De delar som tycks vara hämmande är inställningar som: *"Jag behöver inte lyssna på detta. Det kan jag redan!"*. Det kan kopplas mot vikten att vara ödmjuk inför uppgiften och möta den med ett öppet sinne. Även om en person besitter kunskap om området från tidigare missioner bör det vara av yttersta vikt att ta åt sig så mycket som möjligt av de personer som har den kunskap som är mest aktuell. Det finns stora mängder som kan ha förändrats i missionsområdet. Har lägesbilden förändrats, vilket lett Försvarmakten till en ändrad inriktning? En sådan sak kan medföra ett helt förändrat uppträdande för personalen i området. Således är det av stor vikt att vid erfarenhetsöverlämningen vara öppensinnad och möta andras erfarenheter med ett sådant tänk.

De faktorer som arbetar hämmande på en organisatorisk nivå är i flera fall svåra att påverka. Tidsbrist är ett fenomen som kan råda i flera sammanhang, militära som civila. *"Tilldelad tid är tillräcklig tid"¹⁷*, vilket i flera fall är en sanning. Det som är problematiken med detta är att ta tillvara på den tiden och vara så effektiv som möjligt. För att vara detta i erfarenhetsöverlämningen är det många faktorer som måste samspela. Yttre faktorer som lägesbilden, miljön, inre faktorer som kontingent chefens upplägg av överlämningen och personalens inställning.

Högre chefs bestämmande har i vissa fall skapar en hämmande effekt på överlämningen. Exemplet där kompanichefen ändrar ansvarsområden för grupperna, efter genomförd överlämning, gör att den kunskap som gruppcheferna har om området går förlorad. För att motverka detta bör således sådan beslut fattas innan överlämningen, så att rätt person hamnar på rätt plats. Konsekvenserna kan bli att flera kontakter av stor vikt går förlorade och områden som ansetts viktiga av avgående gruppchef inte får den uppmärksamhet som är nödvändig.

¹⁷(Utryck som förekommer i Försvarmakten)

Den missionsutbildning som genomförs innan mission tycktes i vissa fall ha fel fokus. För att skapa de mest fördelaktiga förhållanden inför missionen och för bemötandet av lokalbefolkningen är det av stor vikt att utbildningen omfattar kultur, religion och även områdets historik. Genom att ha en god utbildning i dessa tre områden kan flera onödiga situationer uppstå. Det som gäller i Sverige är i flera avseenden irrelevanta i missionsområdet och kan på olika sätt upplevas som provokativa handlingar för lokalbefolkningen. Vilket kan få en negativ effekt för lokalbefolknings förtroende för den svenska styrkan.

För att skaffa sig en god grund för vad som ska ingå i missionsutbildningen och till vilken omfattning kan det vara lämpligt att inför var utbildning att analysera vilket som är av störst vikt. Dock är strid av yttersta vikt för att våldsanvändning är militärens yttersta sätt att försvara sig alternativt framtinga fred i området. För att striden ska fungera som ett verktyg så måste den truppen samövas och ha god en god förmåga till just strid.

I avseendet informativrelaterade faktorer så råder det en stor osäkerhet i nyttjandet av dessa. Då Försvarsmaktens hemsida är öppen för allmänheten så är det mycket som inte framgår och bör således ses som högst informativ.

Problematiken med militära forum är att det finns flera personer som möjligt aldrig har varit med om det som de påstås sig har varit med om. Det skapar en osäkerhet på vad som är sanningsenligt och de individer som nyttjar forum för att inhämta kunskap bör således vara mycket försiktiga på vad som kan nyttjas.

6. Behov av ny forskning

Denna undersökning är ett första steg i att skapa kunskap om erfarenhetsöverlämning. För att få en mer omfattande undersökning kan modellen byggas ut, vilket medför att fler faktorer kan undersökas.

För att skapa en större insikt i den effekt som de individrelaterade faktorerna och de organisationsrelaterade faktorerna har, bör det ske fortsatta undersökningar inom området. En mål för detta kan tänkas vara hur minimeras de hämmande faktorerna och hur förstärkes de som bidrar till en effektiv överlämning.

Litteratur- och källförteckning

- Granberg, Magnus. *Erfarenhetsbaserat lärande i ett chefsarbetslag - en fallstudie av svenska militära chefer i Kosovo*. FHS/ILM, opubl.avhandlingsmanus.
- Hallenberg. Ring, Rydén, Åselius. 2008-10-08, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*. Kompendium vid FHS/MVI.
- Högrell, Anders (2006). *Hur svenska förbandschefer övas - och hur det svarar mot framtidens krav?* Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, C-uppsats vid ChP 04-06.
- Niklasson, Erik (2004). *"Vardagen" - en ledarskapsutmaning under internationell tjänstgöring på den multifunktionella arenan*. Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, C-uppsats vid ChP 02-04.
- Rode & Löfstedt, 2007, *Erfarenhetshantering inom Försvarmakten – med internationella insatser som fokus*. FOI,
- Svensson, Anders (2005). *Försvarmaktens utlandsstyrka - en organisation med krav på hög flexibilitet och anpassningsbarhet i en föränderlig värld*. Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, C-uppsats vid ChP 03-05.
- Yin, Robert (2003). *Case Study Research*. 3rd ed. SAGE Publications

Internet referenser

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/29/57/853ca644.pdf>, 2010-04-16

<http://forsvarsmakten.se/sv/> - 2010-05-01

<http://forum.soldf.com> - 2010-05-02

Bilaga 1. Intervjuformulär

Namn:

Mission:

Befattning:

Introducera ämne

Organisation

1. Hur var erfarenhetsöverlämningen organiserad för din mission?

Kommande mission

1. Vilka förväntningar hade du på överlämningsperioden?

2. Under hur lång period pågick överlämningsfasen?

3. Under denna period, vad hade du för sysselsättning/uppgift?

4. Hur uppfattade du personen som hade din befattning?

5. Vad hade du gjort annorlunda?

Avgående mission

1. Hur var du under slutskedet, trött eller flaggan i topp?

2. Hur uppfattade du personen som skulle överta din befattning?

3. Upplevde du att tiden räckte till för överlämningen?