



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Jonas Larsson		HSU14-16/HSU 9
Antal ord: 16244		
Handledare	Beteckning	Kurskod
Robert Egnell		2HU033
IMPLEMENTERING AV ERFARENHETER VID CAMPETBLERING		
<u>Sammanfattning:</u>		
<p><i>Implementering</i> av tidigare dragna erfarenheter utgör ett av totalt fem steg i den kontinuerliga process som bidrar till organisationers inlärningsförmåga. Det är därför intressant att undersöka vilka faktorer som påverkar utfallet av implementering av erfarenheter. Studiens syfte är att undersöka i vilken omfattning Försvarmakten implementerar tidigare dragna erfarenheter i verksamheten samt att öka förståelsen kring vilka faktorer som kan förklara utfallet. Detta undersöks utifrån förmågan att etablera camper vid internationella militära insatser. Att omhänderta erfarenheter utgör grunden för organisationers inlärningsförmåga och för ett gemensamt lärande, vilket i förlängningen också är relevant för en lärande organisation. En fungerande erfarenhetshanteringsprocess handlar initialt om insamling, analys och värdering av erfarenheter för att sedan övergå till implementering av dessa i organisationen eller verksamheten. För att implementering av erfarenheter ska kunna ske krävs inte bara efterfrågan eller behov bland berörda utan även förmåga/resurser, kunskap/kompetens, tid, organisering, motivation/vilja och förståelse. Etablering av Camp Nobel i Mali under 2014/2015 utgör undersökt fall avseende Försvarmaktens förmåga till implementering av tidigare dragna erfarenheter, vilka hämtas från etableringen av Camp Northern Lights i Afghanistan under 2005/2006. Studiens resultat visar att Försvarmakten brister i att implementera tidigare dragna erfarenheter och att det främst är faktorerna kunskap/kompetens, tid, organisering och motivation/vilja som kan hjälpa oss att förklara utfallet. Förbättringar inom dessa områden kan säkert bidra till en ökad implementeringsgrad av erfarenheter inom ramen för campetablering. Men för fortsatt utveckling och en fungerande erfarenhetshantering finns också behov av att regelfästa eller institutionalisera det kollektiva minnet kring de dragna erfarenheterna, vilket kanske också Försvarmakten har behov av även inom andra områden.</p>		
<u>Nyckelord:</u>		
Erfarenheter, erfarenhetshantering, implementering, implementeringsteori, campetablering		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.4 CENTRALA BEGREPP	6
1.5 TIDIGARE FORSKNING	7
1.6 DISPOSITION	8
2. METOD	10
2.1 VAL AV METOD	10
2.2 KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK	12
2.3 AVGRÄNSNINGAR	14
3. TEORI	15
3.1 IMPLEMENTERINGSBEGREPPET	15
3.1.1 Bakgrund	15
3.1.2 Sammanhang	16
3.2 IMPLEMENTERINGSTEORI	17
3.2.1 Implementeringsteori enligt Vedung	17
3.2.2 Kompletterande implementeringsteori	19
3.3 TEORBILDNING KRING LÄRANDE ORGANISATIONER	20
3.3.1 Lärande organisationer enligt Örtenblad	20
3.3.2 Lärande organisationer enligt Schindler/Eppler	21
3.4 OPERATIONALISERING AV TEORIERNA	22
3.5 FRAMTAGANDE AV ANALYSVERKTYG	23
4. UNDERSÖKNING	25
4.1 INTRODUKTION CAMPETABLERING	25
4.1.1 Erfarenheter från etableringen av Camp Gripen (sedermera Camp Victoria) i Kosovo	25
4.1.2 Slutsatser	26
4.2 IDENTIFIERING OCH ANALYS AV ERFARENHETER VID CAMPETABLERING I AFGHANISTAN	26
4.2.1 Utfall identifiering	27
4.2.2 Förmåga/resurser	28
4.2.3 Kunskap/kompetens	28
4.2.4 Tid	29
4.2.5 Organisering	29
4.2.6 Motivation/vilja	30
4.2.7 Förståelse	30
4.2.8 Svar på frågeställning nr.1	30
4.3 ANALYS AV ERFARENHETSIMPLEMENTERING VID CAMPETABLERING I MALI	31
4.3.1 Utfall implementering	31
4.3.2 Slutsatser implementering	35
4.3.3 Förmåga/resurser	36
4.3.4 Kunskap/kompetens	37
4.3.5 Tid	38
4.3.6 Organisering	39
4.3.7 Motivation/vilja	40
4.3.8 Förståelse	41
4.3.9 Svar på frågeställning nr.2	42
5. AVSLUTNING	44

5.1 SAMMANFATTANDE SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR	44
5.2 DISKUSSION	44
5.3 KRITIK MOT EGEN STUDIE	46
5.4 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	48
6. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	49
6.1 LITTERATUR	49
6.2 RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR	49
6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	50
6.4 INTERVJUER/E-POSTKORRESPONDENS	50

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I Militärstrategisk doktrin (MSD) beskrivs att Försvarsmaktens förmåga utvecklas genom verklighetsnära utbildning, övning och lärande i och genom insatser samt att den vunna kunskapen och erfarenheten är en viktig förutsättning för ett sammanhållet, metodiskt och gemensamt lärande. Det organisatoriska lärandet stöds i sin tur av en gemensam syn på de konceptuella faktorerna såsom metoder, doktriner och koncept.¹

Den israeliska militärhistorikern van Creveld beskriver själva krigföringen som en process av ömsesidigt lärande.² Krigföringen kräver kontinuerlig inläring och omvärdering av metoder i syfte att uppnå bäst möjliga resultat, vilket även överensstämmer med beskrivningen i MSD.

Nedanstående citat påtalar vikten av att omhänderta erfarenheter samt exemplifierar andemeningen i MSD. I detta sammanhang avses en campetablering av förbandet Mali 00 inom ramen för FN:s insats MINUSMA i Mali under 2014-2015.

Sammantaget kan konstateras att det äventyr som vi upplevt i Mali är en möjlighet som man inte får så ofta. Den verksamhet som genomförts har inneburit att vi utfört fältarbeten för överlevnad i en omfattning som svenska fältarbetsförband inte gjort på många år, dessutom i en miljö och under en hotbild som är långt utöver vad som är normalfallet. Dessa erfarenheter måste nu tas om hand så att erfarenheterna inte går förlorade utan att vi kan vidmakthålla förmågan på en nivå som gör att startsträckan nästa gång det blir aktuellt kan kortas.³

Inom Försvarsmakten är erfarenhetshantering förvisso inget nytt fenomen. Att utvärdera verksamhet i syfte att både verksamheten i sig och de som deltog i den ska utvecklas är vanligt förekommande, allt för att vi ska lära av varandras misstag och bli bättre. Vi kan förvisso ifrågasätta hur vi säkerställer lärande av varandras misstag och därigenom undviker att upprepa dem. Det är i detta sammanhang som den lärande organisationen och en fungerande erfarenhetshantering blir relevant. En organisation som på ett systematiskt sätt tillvaratar och utvecklar erfarenheter kommer med hög sannolikhet utgöra en effektivare organisation relativt den som brister i detta. En förutsättning för en fungerande erfarenhetshantering är dock att tidigare dragna erfarenheter verkligen *implementeras* i organisationen eller verksamheten. Annars finns risk för att den operativa effekten uteblir.

Vi konstaterar därmed att Försvarsmakten värdesätter en fungerande erfarenhetshantering där *implementering* av tidigare dragna erfarenheter utgör en viktig del, vilket också stöds av

¹ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011), s.16, 56 och 90.

² van Creveld, Martin, *The transformation of war*, (New York: The Free Press, 1991), s.174.

³ Ing 2, *Götaingenjören nr.99*, 2015, s.7.

ett utvecklat resonemang i Operativ Doktrin (OPD).⁴ Det finns dock indikationer på att själva *implementeringen* ibland uteblir och det är det vi nu ska undersöka.

1.2 Problemformulering

Lärande förutsätter att dragna erfarenheter tolkas och omsätts i praktiskt handlande. Organisationen eller verksamheten som gjort detta omvandlar utfallet till succéer eller misslyckanden och skapar föreställningar om vad som orsakat dem.⁵ Detta innebär att det finns ett samband mellan erfarenhetshandling och lärandet. Nedanstående citat, också det från chefen Mali 00, beskriver dock tydliga brister i Försvarets erfarenhetshandling:

Det finns väldigt mycket att ha synpunkter på och runt efter en insats av denna typ. Ambitionen är inte att framstå som gnällig och bitter, men på sina håll är det synnerligen befogat och väl på sin plats att utdela fantastiskt mycket kritik syftande till att förbättra förutsättningarna för framtida uppgifter. Det finns visade det sig, erfarenhetsrapporter från tidigare svenska insatser i Afrika (HKV 2013-08-30 01 800:62059 Svenska förband i Afrika), vilka hade varit värt att studera innan insatsen. Hade vi känt till detta hade sannolikt en hel del misstag kunnat undvikas, både i planering och vid genomförande. FM måste således bli avsevärt bättre på att ta tillvara erfarenheter och se till att de omhändertas och implementeras i verksamheten.⁶

Implementering av dragna erfarenheter syftar till att startsträckan ska bli kortare vid nästa genomförande. Erfarenhetshandling vid Försvarets internationella insatser har varit beroende av enskilda människors initiativ, vilket ofta inneburit att erfarenheterna blivit särskilt lidande under omorganisationer⁷. Det är därför intressant att undersöka i vilken utsträckning Försvaret omhändertar tidigare dragna erfarenheter i verksamheten och vad som kan hjälpa oss att förklara utfallet.

Denna studie avser undersöka Försvarets förmåga till implementering av erfarenheter. Detta utgör en viktig del av erfarenhetshandlingen, men i förlängningen är det även av betydelse för den lärande organisationen. Försvarets doktriner beskriver detta samband i enighet med de bärande teorierna inom området. Enligt en av auktoriteterna rekommenderas en lärande struktur till organisationer som befinner sig i en turbulent, oförutsägbar och komplex omvärld⁸, i vilket sammanhang Försvaret väl passar in. Så långt verkar Försvaret, teoribildning och auktoriteter inom området vara överens.

⁴ Försvaret, *Operativ doktrin* (Stockholm: Försvaret, 2014), s.92.

⁵ FOI, *Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarets erfarenhetshandling FOI-R-3420* (Stockholm: FOI, 2012), s.27.

⁶ Försvaret, Ing 2 FM2015-7599:1 *Erfarenhetsrapport Mali 00* (Eksjö: 2015), s.4.

⁷ FOI, *Erfarenhetshandling inom Försvaret – med internationella insatser som fokus FOI-R-2181* (Stockholm: 2007), s.13.

⁸ Örtenblad, Anders, *Lärande organisationer – vad för vem?* (Malmö: Liber 2009), s.119.

För att diskutera implementeringsproblematiken och även kunna föra studien i mål krävs någon form av händelse eller verksamhet att studera. I detta fall har etablering av camper inom ramen för internationella insatser fått tjäna exempel. Verksamheten upplevs vara väldokumenterad rörande dragna erfarenheter och exemplifierar dessutom beskrivningen i MSD avseende lärande i och genom insatser.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att undersöka i vilken omfattning Försvarsmakten *implementerar* tidigare dragna erfarenheter i verksamheten samt att öka förståelsen kring vilka faktorer som kan förklara utfallet. Detta görs utifrån förmågan att etablera camper vid internationella militära insatser.

För att tillgodose studiens syfte definieras följande frågeställningar:

1. *Vilka erfarenheter drogs vid etablering av Camp Northern Lights i Afghanistan 2005/2006 och hur kan vi förklara dessa?*
2. *I vilken utsträckning implementerades de dragna erfarenheterna vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015 och vilka faktorer kan förklara utfallet?*

Försvarsmakten betraktar erfarenheter som essentiella och att de utgör viktiga parameterar för verksamhetens utveckling både vad det gäller den anställda personalen såväl som organisationen som helhet. Studien avser därför ge ett visst teoretiskt och empiriskt bidrag till Försvarsmakten genom att diskutera hur vald teoribildning är relevant gentemot hur exempelvis förband sammansätts eller används. Detta ska ses utifrån perspektivet tidigare dragna erfarenheter, vilket i förlängningen också har en inverkan på krigföringsförmågan.

1.4 Centrala begrepp

Implementering avser att förverkliga, fullborda, genomföra eller förse med verktyg.⁹

Lärande organisationer har sedan 1990-talets början använts flitigt. Det finns ett flertal definitioner av detta begrepp och det förekommer både i positiva såväl som negativa termer. Det finns också en problematik med att det ibland även används synonymt med *organisatoriskt lärande*. Örtenblad anser att relationen mellan lärande organisation och organisatoriskt lärande är mer komplex än vad många tycks mena. Istället är det organisatoriska lärandet ett sätt att förstå den lärande organisationen.¹⁰ Begreppet förklaras mer ingående längre fram i studien och sammantaget är det relevant att veta ur vilket synsätt begreppet diskuteras.

Lessons Learned (LL) är ett begrepp som beskrivs på flera olika sätt. För denna studie passar en definition som återkommer i FOI:s rapporter där *erfarenhetshantering* inom Försvarsmakten går under detta samlingsbegrepp. Syftet är att förbättra förberedelserna av

⁹ Internet, <http://www.ne.se/>, besökt 2015-12-03, kl.2044.

¹⁰ Örtenblad, *Lärande organisationer*, s.5 och 11.

förband och individer för att undvika tidigare misstag och dessutom vara skadeförebyggande för både personal, materiel och egendom.¹¹

Camper är grupperingsplatser för förband med faciliteter för förläggning, ledning, underhåll, sjukvård med mera. Camper utformas för användning under längre tid och ska medge skydd för personal, materiel och verksamhet.¹²

Campetablering eller etablering av camper avser en militär verksamhet som ofta sker i den inledande fasen av en internationell insats, alltså byggnation/upprättande av camp. Campetablering omfattas både av en berednings- såväl som en etableringsprocess.¹³

1.5 Tidigare forskning

Implementeringsforskning och implementeringsteori har för svenskt vidkommande främst utvecklats inom statskunskapen, där bland annat Premfors, Björkemarken och Vedung utgjort auktoriteter på området. Vedung kan omnämnas som Sveriges mest kända utvärderingsforskare¹⁴.

Det har genomförts flera fallstudier av misslyckad implementering av beslut, erfarenheter eller reformer inom statlig- och kommunal verksamhet. Resultaten av dessa pekar på svårigheter med implementering i organisationer som består av många intressenter, många ledningsnivåer och som har en uttalad ambition att förändra mänskligt beteende.¹⁵

Vissa studier där Försvarsmakten har stått i centrum, men med andra händelser eller verksamheter som empiri, har också genomförts. Mycket talar för att Försvarsmakten har en god intention med den systematiska erfarenhetshandlingen, men att den brister just i implementeringen av denna. Ett exempel på denna uppfattning utgörs av en FOI-rapport, förvisso från 2007, som beskriver att Försvarsmakten genomför ett betydande arbete inom Lessons Learned-verksamheten men att det saknas en genomgripande implementering av denna.¹⁶ I ett kapitel i Armémuseums årsbok 2008/2009 skriver Emanuelsson och Andersson att Försvarsmaktens förmåga att omhänderta erfarenheter från verksamheten och

¹¹ FOI, *Erfarenhetshandling inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, s.15.

¹² Försvarsmakten, OPIL, *Rapport från Funktionsstudie fältarbeten, delstudie Camper*, 13 301:80106 (Stockholm: 2002), bilaga 1, s.10.

¹³ Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering* (Eksjö: 2006), s.4.

¹⁴ Internet, http://www.utvardering.se/wp-content/uploads/artikel4_vedung_ny.pdf, besökt 2015-12-28, kl.1251.

¹⁵ Premfors, Rune, *Policyanalys* (Lund: Studentlitteratur, 1996), s.16 ff.

¹⁶ FOI, *Erfarenhetshandling inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, s.15.

implementera förbättringarna inte fungerar.¹⁷ Några studentuppsatser, skrivna betydligt senare än FOI-rapporten, stödjer också denna uppfattning. Förvisso kanske de inte uppfyller de krav som ställs för att kunna sägas utgöra forskning, men de är ändå intressanta då de på ett relevant sätt ställer frågor rörande Försvarmaktens pågående verksamhet och att de kompletterar tidigare forskning. Huruvida eventuellt samtidigt pågående studier innehåller slutsatser som också pekar i samma riktning går det ännu inte att uttala sig om. Men om så blir fallet finns det incitament för större vetenskaplig generaliserbarhet avseende tolkning till mer generella slutsatser. Validiteten för studien ökas dessutom om resultatet är giltigt och överensstämmer med fler studier inom samma område.

Det finns många vetenskapliga texter skrivna kring begreppet *lärande organisationer* som också utgör en del av studiens teoribildning. En sökning med sökorden "*learning organization*" ger drygt 4 miljoner träffar på Google Scholar. Sker sökningen på svenska blir träffarna några tiotusental, men det är ändå intressant att relevant litteratur ändå finns att tillgå på svenska.

Flera rapporter och studier finns som undersöker erfarenhetshandling vid internationella insatser, som alla är intressanta även för denna studie. I en av dessa framkommer att problem som är relaterade till området kultur och miljö är särskilt svåra att implementera då dessa är kopplade till psykologiska faktorer som motivation, ledarskap och mentalitet.¹⁸

En annan intressant rapport är också den från FOI, "*Ett lärande försvar?*", vilken är avsedd att ge den teoretiska grunden till Försvarmaktens kommande handbok i erfarenhetshandling. Rapporten, tillsammans med andra rapporter inom ämnet, utgör FOA/FOI:s ramverk avseende Lessons Learned.

Sammantaget går det konstatera att det finns tidigare forskning som är relevant gentemot denna studie. Implementering av förändringar i organisationer tycks vara förenade med många utmaningar. För Försvarmaktens vidkommande finns utvecklingspotential inom ramen för dess erfarenhetshandling, vilket inte går att bortse från i studiens fortsatta undersökning. Det blir dessutom intressant att se om det råder harmoni eller disharmoni i denna studies resultat relativt den tidigare forskningen.

1.6 Disposition

I kapitel 1 redovisas bakgrunden till studien och dess problemformulering. De centrala begrepp som förekommer i studien redovisas, likväl studiens relation till tidigare forskning.

¹⁷ Armémuseum, *Armémuseums årsbok 2008/2009 – Fredssoldater*, Andersson, Lars, Emanuelsson Anders, *Lessons not learned – en risk och säkerhetsaspekt* (Stockholm: Fredsbaskerförlaget, 2009), s.217 ff.

¹⁸ FOI, *Erfarenhetshandling inom Försvarmakten – med internationella insatser som fokus*, s.85.

I kapitel 2 redovisas studiens metodval och tillvägagångssätt. Dessutom redovisas källor med källkritik samt genomförda avgränsningar. Ståndpunkter som intagits efterhand avseende de vetenskapliga metoderna och det förhållningssätt som föreligger gentemot studiens empiri och undersökningsmaterial framgår också i kapitlet.

I kapitel 3 redovisas för studien relevant teoribildning, vilken utgörs av implementeringsteori och teorier kring lärande organisationer. Dessutom redovisas studiens operationalisering och analysramverk.

I kapitel 4 redovisas studiens undersökning som fokuserar på de två frågeställningarna.

I kapitel 5 slutförs studien genom sammanfattade svar på frågeställningar följt av en diskussion om studiens resultat samt egen reflekterande kritik. Förslag till framtida forskning avslutar kapitlet.

I kapitel 6 redovisas studiens referensmaterial.

2. Metod

Detta kapitel beskriver vald metod och tillvägagångssätt för studien. Dessutom redovisas studiens litteratur och undersökningsmaterial med källkritik samt genomförda avgränsningar.

2.1 Val av metod

Med hänsyn till frågeställningarnas utformning och typ av undersökningsmaterial är studien kvalitativt strukturerad. Studien är också deduktiv och teorikonsumerande till sin karaktär, främst på grund av att empirin undersöks utifrån bakomliggande teoribildning som i sin tur ger förutsättningar för förståelse och kunskap av det empiriska undersökningsmaterialet och hur detta ska hanteras. En kvalitativ textanalys av undersökningsmaterialet utgör därmed den metod som driver studien framåt, vilken kan delas in i två huvudgrupper och flera undergrupper. Den ena huvudgruppen utgörs av *den systematiserade* och den andra av *den kritiskt granskande*. Den förstnämnda avser att systematisera innehållet, vilket innebär att textens innehåll blir logisk eller klassificerad. Den andra huvudgruppen använder ett kritiskt granskande, vilket förekommer i idékritik eller diskursanalys.¹⁹ För denna studie kommer främst den systematiserade metoden att användas då undersökningsmaterialet lämpar sig för detta.

Studiens tillvägagångssätt, kompletterat med figur 1 på nästa sida, kan beskrivas enligt nedanstående:

Inledningsvis studeras teoribildning inom områdena erfarenhetsimplementering, lärande organisationer och i viss mån även "lessons learned". Syftet är att skapa ett analysverktyg för att systematiskt studera Försvarets implementering av erfarenheter avseende campbygget under Mali 00. Operationaliseringen av teorin omfattar därmed ett antal faktorer och indikatorer som strukturerar analysen. Begreppen blir då mått bestående av flera indikatorer, vilka hjälper oss att göra konkreta observationer i undersökningsmaterialet. De indikatorer som valts ska utgöra verktyg för teoribildningen i studien och är valda utifrån tolkning, förståelse och uppfattning om teoribildningen. Detta kan leda till att någon viktig del trots allt har missats. Det finns också en risk för falsifiering då indikatorerna kanske inte täcker alla aspekter. Men de är dock hämtade från en relativt grundläggande nivå inom teoribildningen samtidigt som de är generellt formulerade för att undvika att de påverkar undersökningen på ett negativt sätt.

Därefter, i studiens empiriska del, appliceras analysverktyget främst på insatsen i Mali. Studien omfattar dock kortare analyser även av andra fall med följande syfte:

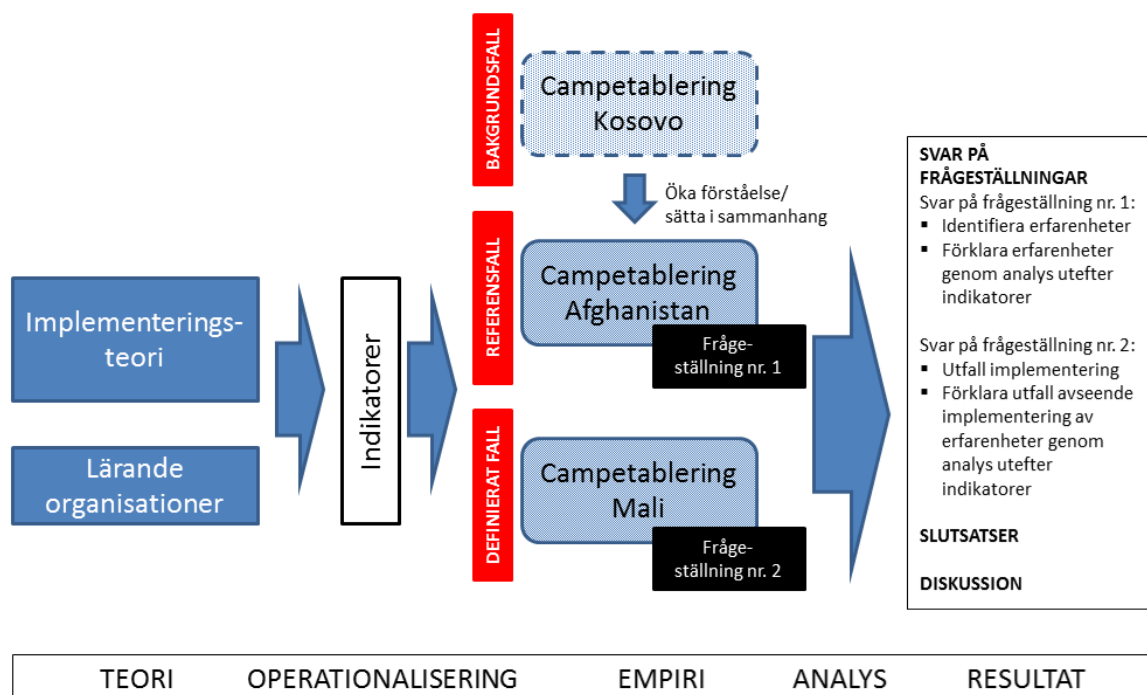
- Campetablering i Kosovo utgör en beskrivning av ett framgångsrikt fall som bidrar med att ge en kort introduktion av ämnet, belysa viktigare erfarenheter och för att sätta campetableringen i Afghanistan i ett sammanhang.

¹⁹ Esaisson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Stockholm: Norstedts Juridik, 2012), s.211.

- Competablering i Afghanistan bidrar med att leverera dragna erfarenheter i syfte att kunna studera i vilken utsträckning dessa har implementerats under competableringen i Mali. Erfarenheterna bearbetas med samma analysverktyg som i fallet Mali för att kunna förklara vilka förhållanden som bör vara omhändertagna inom ramen för respektive indikator. Dessa förhållanden medtas vidare till indikatorerna i fallet Mali i syfte att stärka analysen.
- Competablering i Mali utgör det egentliga fallet. Här studeras i vilken utsträckning de dragna erfarenheterna från Afghanistan har implementerats. Dessutom analyseras indikatorerna för att vi ska finna de faktorer som kan förklara utfallet.

Slutligen genomförs en diskussion avseende studiens resultat som i någon mening utgör grund för att föreslå ytterligare frågeställningar för fortsatt framtida forskning.

Över tiden redovisas slutsatser avseende i vilken omfattning undersökningsmaterialet teoretiskt bidrar till att förklara respektive frågeställning. Med denna ordning undviks tillrättaläggning av det empiriska undersökningsmaterialet.



Figur 1. Studiens tillvägagångssätt.

Då en teorikonsumerande metod används är det enskilda fallet i centrum, till skillnad från en teoriprovande metod då det istället är teorin som ska testas och ställas i centrum med hjälp av valt fall.²⁰ För studien innebär detta att det analytiska ramverket baseras på

²⁰ Esaisson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s.42.

implementeringsteori med stöd av teorier kring lärande organisationer, vilket används för att undersöka det enskilda fallet som utgörs av implementering av erfarenheter vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015.

Studien är en enfallsstudie då det är ett specifikt fall som ska undersökas. Fallstudie är en undersökningsform som riktas mot exempelvis en särskild händelse. Fallstudien strävar till att beskriva och analysera kvalitativt, komplext och helhetsinriktat under en viss period. Syftet är att få djupgående kunskaper om det man undersöker och kunna utveckla teoretiska påståenden angående regelbundenheter i sociala strukturer.²¹

Det bör dock nämnas att det finns en risk för att fallstudien kan bli överdriven i sin framställning och att den kan tolkas representera den helhet som den är tagen ur, alltså tagen ur sitt sammanhang, vilket kan leda till att läsaren riskerar att dra felaktiga slutsatser.²² Flyvbjerg menar att det finns mycket kritik riktad mot fallstudier, till exempel att det inte går att generalisera på grundval av ett enda fall eller att fallstudier är godtyckliga och subjektiva. Han menar dock att denna uppfattning inte stämmer, utan är helt felaktig och missvisande. Fallstudien utgör istället en nödvändig metod, fullt tillräcklig för vissa forskningsuppgifter inom samhällsvetenskapen. Det går ofta att generalisera på grundval av ett enskilt fall, vilket gör att fallstudier kan vara viktiga för vetenskapsutvecklingen, inte minst genom generaliseringar som alternativ till andra metoder.²³

Val av fall är relaterat till fältarbetsfunktionen och användande av densamma i en militär internationell miljö. Detta motiveras med att det finns ett väldokumenterat undersökningsmaterial både för det aktuella fallet och tidigare fall som utgör referensfall. Det studerade fallet är relevant även i ett vidare perspektiv då Försvarmakten har behov av att skapa en positiv attityd till sin internationella verksamhet som initialt innebär att etablera närvaro för att lösa uppgifter på markarenan. Det går i sammanhanget heller inte att utesluta att om en campetablering beskrivs eller förmedlas som en framgång eller ett misslyckande direkt inverkar på synen på Försvarmaktens och Sveriges förmåga att lösa uppgifter.

2.2 Källor och källkritik

Den teoretiska utgångspunkten för studien grundas i huvudsak på implementeringsteori, men stöds också av teorier kring lärande organisationer. Implementeringsteorin är studiens bärande teoribildning då implementering av erfarenheter är studiens fokus. Dessutom återfinns huvuddelen av studiens indikatorer i denna. Teorier kring lärande organisationer stödjer implementeringsteorin avseende kunskapsupbyggnad, tolkning och förståelse.

²¹ Sharan, Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod* (Lund: Studentlitteratur, 1996), s.24 ff.

²² Ibid, s.47.

²³ Flyvbjerg, Bengt, *Fem missförstånd om fallstudieforskning*, Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/04 nr.3, s.193 och 203.

Avseende implementeringsteori kommer Vedungs *Utvärdering i politik och förvaltning* främst användas. Vedungs verk upplevs relevant inom området då den handlar om implementering av metod eller reform i en organisation. Teoribildningen kompletteras också med annat material från Sannerstedt, Johansson och Lundkvist, dock i mindre omfattning.

Avseende lärande organisationer kommer Örtenblads *Lärande organisationer – vad och för vem* och Schindler/Epplers *A Review of Project Learning Methods and Success Factors* främst användas. Detta motiveras med att Örtenblads verk ger en mer nyanserad bild av lärande organisationer än vad tidigare litteratur förmått göra. Schindler/Epplers material upplevs vara mer praktiskt orienterat, vilket kompletterar Örtenblads verk som är mer teoretiskt.

Teorier kring erfarenhetshandling återfinns också i studien, men den utgör enbart en mindre del av teorikapitlets inledning för att sätta implementeringsteorin i ett sammanhang utifrån en fungerande erfarenhetshandling. Här kommer Lessons Learned-ramverket från Försvarets forskningsanstalt (FOA)/Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) utgöra det huvudsakliga materialet. Ramverket ger en god bild över *den ideala Lessons Learned processen* där implementering av dragna erfarenheter utgör en viktig del.

Utöver detta kommer diverse rapporter, forskningsartiklar och tidskrifter som har relevans till ämnet också att behandlas, dels som stöd för teoribildning, men likväl för att utgöra empiriskt undersökningsmaterial.

Samtliga publikationer kommer bidra till att dels paketera teoribildningen, men också utgöra ramverk för att analysera studiens empiriska undersökningsmaterial. Implementeringsteorin beskrivs av Vedung utifrån ett perspektiv om implementering av en metod eller reform i en organisation, vilket upplevs gagna studiens syfte. Teorin kring lärande organisationer beskrivs något olika från respektive författare, men går ändå att omsätta till en generell bild.

Inom ramen för den sammanvägda teoribildningen inom området går det att skönja att flera författares utgångspunkter är relativt lika om än vidareutvecklade och beskrivna ur andra perspektiv. Den sammanvägda teoribildningen hanterar endast det material som direkt kan ses vara viktigt för studiens syfte.

Det empiriska undersökningsmaterialet är omfattande, men ändå väl paketerat och har goda förutsättningar för att kunna uppfylla studiens syfte och svara på dess frågeställningar. I studien har främst utvärderingsunderlag från campetablering i Afghanistan, erfarenhetsrapport från Mali 00 samt ytterligare några kompletterande rapporter, studier och e-postkorrespondens avseende genomförda campetableringar fått utgöra empiriskt undersökningsmaterial. Det finns alltid en risk att denna typ av material kan vara tendensiöst, men bedöms i detta fall vara tillräckligt objektivt då det är ett flertal personer som varit med och bidragit till respektive rapport. Dessutom har de kritiskt granskats både som remissutgåvor och vid muntliga föredragningar. Möjligen skulle del av undersökningsmaterialet kunna kompletteras med intervjuer av personal som verkat på plats. Men vid en djupare analys av detta framkom att flera av rapporterna redan är framtagna med ett gediget intervjuunderlag som grund. Ytterligare intervjuer bedöms inte förändra undersökningsmaterialets kvalitet, främst beroende att precisionen riskerar att

utebli då det i Afghanistanfallet gått nära tio år sedan underlaget togs fram. Utvärderingen från Afghanistan är dessutom ett särskilt uppdrag som chefen Ing 2 fick 2006, vilket hade som syfte att överse rutiner för campetablering och campavveckling och föreslå förändringar inom de områden där så bedöms lämpligt. Detta innebär att utvärderingen gjordes av en organisation vid sidan om den som etablerade campen. Erfarenhetsrapporten från Mali 00 har däremot tagits fram av de som var på plats i insatsområdet, vilket varit personal från olika ledningsnivåer och från skilda kompetensområden. Dessutom är den bara halvåret gammal, varför ingen annan utredning i frågan har genomförts. Erfarenhetsrapporten är också kompletterad med en intervju rörande förhållandena precis innan rotation till insatsområdet. Intervjun är genomförd med utbildningsansvarig Mali 00 och har genomförts via e-postkorrespondens.

Primärkällor utgör till del källmaterial för studien. Till dessa hänförs direkta slut- eller erfarenhetsrapporter som upprättats av det förband som deltog i insatsen. Exempel på detta är *Erfarenhetsrapport Mali 00* och intervjuunderlag. Sekundärkällor som används i studien utgörs av utvärderingar och rapporter som sammanställts av utomstående, vilka alltså inte varit en del av insatsen. Exempel på detta är *Lessons Learned vid internationella insatser*.

2.3 Avgränsningar

I studien definieras campetablering både som en förmåga och som en delfunktion inom ramen för fältarbeten för överlevnad. Enbart större och mer omfattande campetableringar som utförts av svenska förband i internationella insatser på markarenan de senaste femton åren omfattas. Det definierade fallet i studien utgörs av etableringen av *Camp Nobel* i Mali 2014/2015 (Mali 00). För att kunna undersöka detta krävs ett referensfall att utgå ifrån, vilket utgörs av etableringen av *Camp Northern Lights* i Afghanistan 2005/2006 (FS 10). För att erhålla ytterligare bakgrundsförståelse och för att även sätta campetableringen i Afghanistan i ett sammanhang kommer etableringen av *Camp Gripen* i Kosovo 1999 (KS 01) också beaktas i studien. Campetableringar som genomförts i Sverige av svenska förband under övningsverksamhet eller mindre etableringar, exempelvis kompanicamper, observationsplatser eller framskjutna baser, inom ramen för definierade utlandsmissioner (KS 01, FS 10 samt Mali 00) avgränsas därmed bort.

Studien fokuserar på Försvarens förmåga att implementera tidigare dragna erfarenheter, där ovan beskrivna verksamheter avseende campetableringar utgör ett medel för att driva studien framåt. Försvarens förmåga och organisation enligt Insatsorganisation 14 (IO14) utgör grund för studien.

3. Teori

Studiens teoretiska utgångspunkt utgörs av implementeringsteori med stöd av teoribildning kring lärande organisationer. Viss teoribildning kring erfarenhetshantering redovisas också, men endast i begränsad omfattning. Kapitlet delas upp i fyra delar där den inledande delen avser sätta implementeringsbegreppet i ett sammanhang. De följande två delarna belyser implementeringsteori och teori kring lärande organisationer utifrån relevans för studien. Kapitlet avslutas sedan med en operationalisering av det teoretiska ramverket, vilket utmynnar i ett antal indikatorer som sedan återfinns i analysverktyget.

Teoribildningens övergripande syfte för undersökningen är att möjliggöra svar på frågeställningarna. Initialt handlar detta om att finna lämpliga indikatorer, vilka också kan ses som studiens oberoende variabler, som kan hjälpa oss att tolka undersökningsmaterialet. Teoribildningen bidrar därmed till att hitta faktorer som kan förklara utfallet av erfarenhetsimplementering vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015 samt förklaringskraft för utfallet av Försvarmaktens implementering av tidigare dragna erfarenheter.

3.1 Implementeringsbegreppet

Implementering utgör en viktig del av en fungerande erfarenhetshantering, vilket här kommer att belysas inom ramen för bakgrund och sammanhang.

3.1.1 Bakgrund

Organisationers förändringsarbete och utveckling bygger på både kunskaper och insikter om den verksamhet som avses utvecklas. Dragna erfarenheter, bra som dåliga, är båda viktiga kunskapskällor. Erfarenheterna brukar kallas för Lessons Learned, även om de kanske borde benämnas Lessons to be Learned.²⁴

För att utveckla kunskap i organisationer utifrån individernas erfarenheter krävs många olika metoder. Erfarenhetshantering i sig och de metoder som används påverkar också hur kunskap förstås.²⁵

Erfarenheternas kvalitet bör bedömas ur någon form av triangulering, dvs. att undersöka om flera källor stödjer en erfarenhet. Om utfallet blir att exempelvis expertutlåtande, forskning och tidigare observerade kopplingar och mönster stödjer den förmedlade erfarenheten som relevant och meningsfull kan detta ge en ökad säkerhet i bedömningen. En erfarenhet som enbart stöds av en källa är därmed inte en giltig erfarenhet, utan snarare en erfarenhetshypotes. Slutligen måste de källor som använts för att underbygga en erfarenhet sammanfogas i argument för att övertyga mottagaren om dess giltighet och värde.²⁶

²⁴ FOA, *Lessons Learned vid internationella insatser FOA-R-00928-201* (Stockholm: 1998), s.1 ff.

²⁵ FOI, *Ett lärande försvar*, s.27.

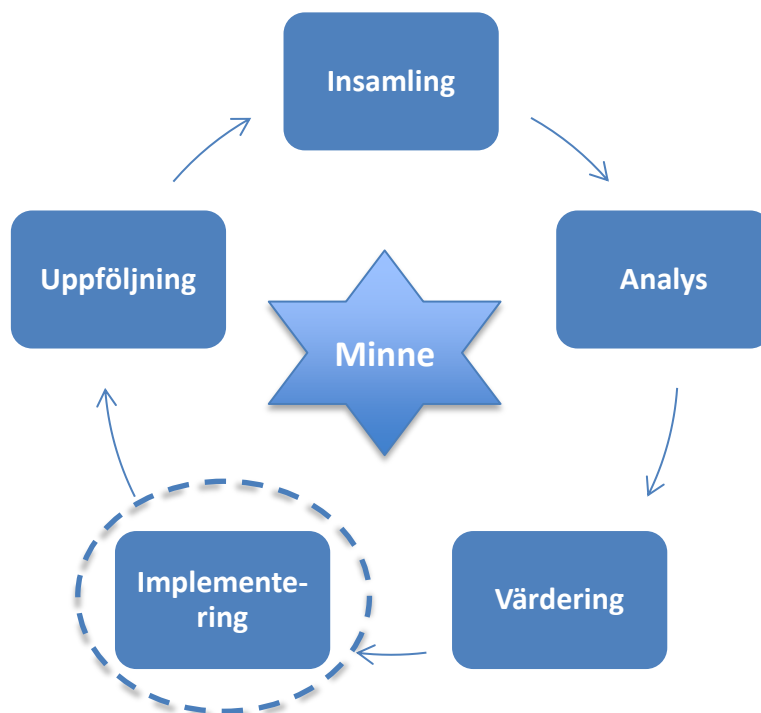
²⁶ Ibid, s.27.

3.1.2 Sammanhang

Erfarenhetshanteringen inom Försvarsmakten sorterar under Lessons Learned-begreppet.

Redan 1998 tog dåvarande FOA fram en metodrapport i syfte att ge ett begreppsmässigt och metodiskt ramverk kring Lessons Learned, vilket berörts som FOA/FOI:s ramverk Lessons Learned tidigare i denna studie. Modellen har sitt ursprung från Nato, Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC).²⁷

Modellen består av en kontinuerlig process i fem steg: insamling, analys, värdering, implementering och uppföljning, se figur 2 nedan.



Figur 2. Den ideala Lessons Learned-processen enligt FOA/FOI, där implementering ingår som ett av fem steg.

En Lessons Learned-process är en strukturerad process syftandes till att tillvarata erfarenheter och utgör en beståndsdel i en organisations inlärningsförmåga. Nyttjande av erfarenheter som genererats inom den egna organisationen betonas och utmaningen består i att sluta cirkeln genom att få genomslag i implementeringen och följa upp effekterna. Det finns en risk att stora mängder insamlade erfarenheter enbart blir liggande på hög och att cirkeln därmed aldrig sluts.²⁸

²⁷ FOI, *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, s.41.

²⁸ *Ibid*, s.11 ff.

3.2 Implementeringsteori

Teoribildningen kring implementering förefaller mer som ett brett spektrum eller fält än en renodlad teori eller disciplin, inte minst beroende på den stora variationsrikedomen avseende vad som ska implementeras i vilken organisation. Detta kan ha bidragit till att det varit svårt att utveckla en generell implementeringsteori.

En teoribildning på området, utvecklad av Vedung i boken *Utvärdering i politik och förvaltning*, beskriver dock implementering av metod eller reform i en organisation. Denna är applicerbar i sammanhanget, inte minst då den utgår från reformer som beslutats av statsmakterna och som dessa vill införa i den offentliga sektorn. För studien utgör detta, med viss komplettering från annan forskning, den bärande teoribildningen inom området.

För studien är det viktigt att undersöka Försvarsmaktens sätt att ta sig an och implementera dragna erfarenheter, varför implementeringsteorin utgör ett intressant analysverktyg.

3.2.1 Implementeringsteori enligt Vedung

Vid implementering av nya insatser eller beslut finns det orsaker som påverkar utfallet. Enligt Vedung är det åtta faktorer som kan ha betydelse i sammanhanget:

Den första faktorn handlar om den historiska betydelsen. Faktorer som förelåg under den tidsperiod eller process som ledde fram till implementeringsbeslut av en ny metod eller modell är det centrala. Vedung identifierar sex delfaktorer:²⁹

- Förändringens innebörd avseende hittills förd politik.
- Uppslutning kring det politiska stödet.
- Förändringens storlek. Ju större förändring, desto svårare implementering. Stegvisa reformer av mindre omfattning blir lättare att genomföra än större mer omfattande.
- Graden av uppmärksamhet under tillkomstprocessen.
- Uppmärksamhetens betydelse. Massmedias roll påverkar genom att om förändringen får stor uppmärksamhet, både inom och utanför organisationen, kan detta få betydelse för utfallet. Ju mindre uppmärksamhet en förändring fått, desto sämre kommer implementeringen att bli.
- Deltagande av berörda vid utformningsprocessen.

Den andra faktorn handlar om insatsens tydlighet och tekniska komplexitet. Oklarheter kan både vara hämmande och främjande, beroende på att det möjliggör flera handlingsmöjligheter. De kan underlätta kreativitet och främja samverkan vilket tillsammans kan bidra till att förändringen kan bli en succé. Är insatsen teknisk komplicerad är den av naturen svårare att både förstå och genomföra.³⁰

Den tredje faktorn handlar om hur implementeringen sker och att detta kan vara avgörande för resultatet. Vedung menar att alla som är berörda av en insats påverkar densamma

²⁹ Vedung, Evert, *Utvärdering i politik och förvaltning* (Lund: Studentlitteratur, 1998), s.171 ff.

³⁰ Ibid, s.173.

genom sin förståelse, förmåga och vilja. Brister i detta påverkar utfallet negativt. Förståelsen hänvisar till att känna till och begripa innebörden av exempelvis en reform. Förmågan handlar om resurser, exempelvis kan personalbrist inom ett specifikt kompetensområde föreligga, även om de finansiella musklerna finns. Aktörernas vilja och inställning till förändringen kan inverka på resultatet. Vedung menar också att *gräsrotsbyråkraternas*³¹ handlingar är viktiga, då exempelvis skepsis om en reforms förträfflighet kan inverka på implementeringen.³²

Den fjärde faktorn handlar om adressaternas, det vill säga slutmottagarnas vilja, förståelse, förmåga och organisering. Adressaterna kan avse olika grupperingar, men i denna studie avses Försvarsmakten. Om viljan, förståelsen och förmåga finns skapas grogrund för ett bra resultat. Hur välskrivet ett dokument än är saknar det tyvärr betydelse om ingen vet om att det existerar. Vedung tar även upp eldsjälarnas betydelse, vilka är viktiga för att uppnå ett starkare genomslag av implementeringen. Slutligen beskrivs att mörkande av överträdelser; olämpliga eller till och med olagliga beteenden är relativt lätta att gömma undan.³³

Den femte faktorn handlar om efterhandskontrollens uppbyggnad och inriktning. Resultatet av implementeringen beror på hur efterhandskontrollen genomförs. Även vilka värderingskriterier som används och vem som utför utvärderingen kan inverka på resultatet. Antingen kan myndigheten själv genomföra utvärderingen eller så genomförs den externt. Beroende på utvärderingssätt och utvärderingsform kan utvärderingen i sig själv antingen ge de resultat man önskar, alternativt ges inte svar på frågorna, eller så ges svar på något annat. Vedung menar att om tillvägagångssättet för större utvärderingar görs av myndigheten internt eller av externa granskare troligen inverkar på resultatet.³⁴

Den sjätte faktorn handlar om att andra insatser eller aktörer kan påverka resultatet. Vedung menar att olika myndigheter har olika viljor och kan sålunda motarbeta varandra i vissa sammanhang. Detta kan ske genom att myndigheter utvecklar ett egennyttigt synsätt och personalen socialiseras in i olika myndighetskulturer, vilket innebär att institutionen vill överleva och sakfrågan därmed blir underordnad. Vedung rekommenderar därför ett systemperspektiv för att få en helhetsbild. Detta innebär att organisationen eller verksamheten inte ska ses isolerad samt att systemperspektivet kan användas för att få insyn i vad som händer inom den egna organisationen. Vedung varnar också för att utvärdera enkom en åtgärd/verksamhet, eftersom helheten riskerar att missas.³⁵

³¹ Vedung, Evert, *Utvärdering i politik och förvaltning*, s.185. Är enligt Vedung de handläggare, som kommer i direkt kontakt med klienterna längst ner i genomförandeförloppen.

³² Ibid, s.180 ff.

³³ Ibid, s.187 ff.

³⁴ Ibid, s.189 ff.

³⁵ Ibid, s.189 ff.

Den sjunde faktorn, marknadens eller konsumenternas reaktion, kan också ha betydelse för utfallet. Vedung menar att det ytterst är marknaden och dess tryck som påverkar implementeringen och därmed utfallet.³⁶

Den åttonde och sista faktorn handlar om att den övriga omgivningens stöd eller motstånd också kan ha betydelse och därmed påverka implementeringen. Detta kan exempelvis ske av aktörer som inte direkt är inblandade i processen genom deras påverkan på debatten via uttalanden, vilket kan få debatten att gå i en riktning som ingen av de direkt inblandade tänkt sig. Vedung tar upp att olika intresseorganisationer och massmedia även kan utgöra aktörer samt att händelser som krig och katastrofer även de kan få stor betydelse för utfallet. Vedung menar också att en stark opinion kan få en stärkande effekt på de som ska genomföra implementeringen.³⁷

3.2.2 Kompletterande implementeringsteori

Enligt Sannerstedt utgår implementeringsteorin från tre olika delar; vilja, kunskap och förståelse. Tillämparen måste därmed ha vilja att genomföra det aktuella beslutet, kunna genomföra det samt också förstå det aktuella beslutet. För att en implementering ska kunna genomföras måste alla tre delarna vara uppfyllda. Begreppen vilja, kunskap och förståelse kan också relateras till motivation, resurser och kompetens.³⁸

Johansson har genomfört implementeringsstudier inom ramen för socialtjänstens organisationer, vilket bekräftat det som klassisk implementeringsforskning många gånger kunnat påvisa. Vissa av dessa faktorer är kända från tidigare implementeringsforskning, till exempel betydelsen av att tillämparen ska ha god kännedom om implementeringsobjektet samt vilja och förmåga att genomföra implementeringen. Men tillämparen måste också kunna ha möjlighet att genomföra det fattade beslutet. Denna ytterligare faktor är *tid*, vilken behövs för utbildning och träning men också i form av acceptans för den tidsåtgång som den nya metoden i initialskedet tar i anspråk.³⁹

Avslutningsvis ger Lundqvist oss en sista pusselbit för att försöka förmedla en pedagogisk bild av vad som utmärker implementeringsproblematiken. Detta gör han genom att ställa oss några bra frågor:⁴⁰

- *Kan* tillämparen genomföra beslutet? – innebär att se till resurser, både i betydelsen förmåga och i rent materiell bemärkelse.
- *Förstår* tillämparen vad som ska genomföras? – innebär allt från opreciserade omständigheter till exempel utbildningsbehov inom organisationen eller ren fattningsförmåga hos individen till detaljerade omständigheter som insikt i det språkbruk som används under implementeringen.

³⁶ Vedung, Evert, *Utvärdering i politik och förvaltning*, s.191.

³⁷ Ibid, s.191.

³⁸ Sannerstedt, Anders, *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken* (Stockholm: SNS Förlag, 2001), s.29.

³⁹ Johansson, Staffan, *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer* (Stockholm: Socialstyrelsen, 2004), s.74 ff.

⁴⁰ Lundquist, Lennart, *Implementation Steering* (Lund: Studentlitteratur, 1987), s.43 ff.

- *Vill tillämparen genomföra beslutet?* – innebär att tillämparen förutsätts genomföra de beslut denne har att verkställa inom sitt arbete. Problem kan dock uppstå om en medarbetare föreläggs ett uppdrag som strider mot dennes värderingar.

3.3 Teoribildning kring lärande organisationer

Som tidigare redovisats kommer teorin om lärande organisationer behandlas genom det Örtenblad och Schindler/Eppler beskriver. Senge är också en framträdande auktoritet inom området, främst med sitt verk *Den femte disciplinen*. Örtenblad riktar dock viss kritik mot Senges beskrivning av den lärande organisationen, vilken han anser vara alltför vag⁴¹. Senge är alltså inte förbigången i studien då hans teoribildning vidareutvecklas av Örtenblad, då denne förklarar olika sätt att förstå lärande i arbetslivet samt organisationers lärande.

3.3.1 Lärande organisationer enligt Örtenblad

Örtenblads teoribildning har mycket gemensamt med Senge. De har båda discipliner, vilka skiljer sig något åt, men har det gemensamma lärandet som fokus. Senge menar att en lärande organisation skapar sin egen framtid genom att alla i organisationen lär, organisationen är flexibel och anpassar sig till förändringar, utgår från en lärande omgivning, ledarna har nya roller samt att de anställda blivit bemyndigade. Örtenblad menar att det främst är den lärande strukturen och lärandeklimatet som är viktigast, då det är osannolikt att alla uppräknade discipliner skulle samexistera.⁴²

Som tidigare nämnts menar Örtenblad att relationen mellan lärande organisation och organisatoriskt lärande är mer komplex än vad många tycks mena då det organisatoriska lärandet istället är ett sätt att förstå den lärande organisationen. Örtenblad anser att den lärande organisationen kan förstås utifrån fyra olika synsätt. Dessa är strukturerade enligt:⁴³

Lärande i arbetet: Örtenblads grundläggande synsätt på lärande organisationer är att lärandet i arbetet sker i samband med att arbetet utförs. Kunskaperna tillägnas därmed inte genom deltagande i formella utbildningar eller kurser. Lärandet ska komma till arbetsplatsen och kvarstanna där.⁴⁴

Lärandeklimat: Det finns ett positivt klimat inbyggt i organisationen. Den främjar till att vilja prova nya lösningar för att på så sätt stimulera arbetstagarnas lärande. Det är accepterat att misslyckas då lärandet även sker vid bakslag. Tid för eftertanke ges och ledningen har ett stort ansvar att uppmuntra och möjliggöra lärandet.⁴⁵

Lärande struktur: Flexibilitet, personligt ansvar, icke-hierarki och decentralisering kännetecknar en organisation som har en lärande struktur. Detta uppnås genom teamwork,

⁴¹ Örtenblad, *Lärande organisationer*, s.16 ff.

⁴² Ibid, s.17.

⁴³ Ibid, s.5, 11 och 79.

⁴⁴ Ibid, s.31 och 80.

⁴⁵ Ibid, s.43 och 81.

där alla lärt sig varandras arbetsuppgifter till en viss grad. Därigenom kan de vid behov rycka in för varandra.⁴⁶

Organisatoriskt lärande: Organisationen kännetecknas av att lärandet är kollektivt, vilket också innebär att om kollektivet förändras måste man lära om. Både organisationerna och individerna lär och utvärderar det egna arbetssättet. Uttrycket kunskapande används för att förklara den process då det organisatoriska lärandet kommer till uttryck genom att kollektivet utför sin uppgift. Organisationen genomsyras av lärande och vilja till ständiga förbättringar.⁴⁷

Örtenblad avslutar sitt verk med att ställa en samvetsfråga av karaktären – vad anser du? Bakgrunden till denna fråga är att han menar att även om en organisation aldrig implementerar idén om den lärande organisationen så kan den ändå ha ett symboliskt värde. En person kan prata om sin organisation på ett visst sätt även om denne vet att den i praktisk mening inte fungerar på det sättet. Alternativt kan denne istället tro att organisationen fungerar på ett visst sätt och därmed prata om den i enlighet med detta. Huruvida det kan betraktas som oetiskt att visa upp något som inte är helt sant för att ställa organisationen i bättre dager är det upp till var och en att svara på.⁴⁸

Det intressanta från Örtenblads avslutande frågeställning är att han antyder att det finns anledning att misstänka att ett antal organisationsstrukturer ute i verkligheten inte lever som de lär, även om det inte nödvändigtvis behöver bero på en medveten intention.

3.3.2 Lärande organisationer enligt Schindler/Eppler

I studiens inledningskapitel antydde att Försvarsmakten kanske har svårigheter i att omvandla teori till praktik. I Schindler/Epplers forskning verkar det handla om att inte göra tillräckligt. Även om det handlar om olika saker så har de ändå en gemensam nämnare; resultatet i båda fallen torde bli bristande erfarenhetshantering.

Genom forskning på fältet, kompletterat med litteraturstudier, har Schindler/Eppler identifierat ett antal skäl till varför vi har *projektamnesi*, det vill säga varför vi är dåliga på att dokumentera våra lärdomar och erfarenheter. De är alla relaterade till fyra olika element som utgörs av tid, motivation, disciplin och kompetens. Det finns många bakomliggande skäl till varför just dessa fyra element eller faktorer identifierats. Några av de mest framträdande skälen beskrivs i korthet:⁴⁹

- Tidsfaktorn är beroende av hög tidspress mot projektets slut och att nya uppgifter redan väntar.
- Motivationsfaktorn handlar om otillräcklig vilja att lära av misstagen hos de berörda personerna.

⁴⁶ Örtenblad, *Lärande organisationer*, s.82.

⁴⁷ Ibid, s.83.

⁴⁸ Ibid, s.124.

⁴⁹ Schindler, Martin, Eppler, Martin, "Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors", *International Journal of Project Management* 21 2003, s.221.

- Disciplinsfaktorn handlar om bristande ordning för det systematiska rapporteringsarbetet och att rädslan för att "ha gjort fel" kan leda till negativa sanktioner för den enskilde eller gruppen. Svårigheter att samordna avrapporteringar eller att personal inte kan anspråkats för erfarenhetshantering då de redan är engagerade i nya projekt.
- Kompetensfaktorn kan handla om ren okunskap och underskattning om vilka metoder som ska användas vid erfarenhetshantering eller dålig förståelse för att systematisk härledning av erfarenheter är viktigt.

3.4 Operationalisering av teorierna

I en vetenskaplig undersökning måste teorierna operationaliseras för att kunna vara användbara som analysinstrument. En eller flera mätbara indikatorer identifieras för teorierna eller dess definitioner. Om indikatorerna återges på adekvat sätt får detta god påverkan på analysen och i förlängningen på undersökningens slutliga resultat. Om de operationaliserade indikatorerna och teorin inte är överensstämmande finns det risk för att undersökningen får en svag validitet.⁵⁰

Ytterst syftar operationaliseringen till att göra studiens båda frågeställningar forskningsbara.

I studien används vald teoribildning som verktyg för att hjälpa oss att förklara vilka faktorer som påverkar utfallet av Försvarets implementering av tidigare dragna erfarenheter. Båda frågeställningarna utgår från vald teoribildning. För att kunna resonera kring frågeställningarna krävs ett antal indikatorer att utgå från. Dessa ska uppfattas utgöra tydliga tecken på vad som är intressant i undersökningsmateriet och därför kan anses vara lämpliga att använda. Indikatorerna mäter hur väl händelser eller åtgärder uppfylls genom att värdera utfallet.

Då analysen genomförs som en kvalitativ textanalys kommer också indikatorerna utgöra ett kvalitativt mått.

För att hitta indikatorerna skulle ett tillvägagångssätt kunna vara att hämta samtliga dessa ur Vedungens implementeringsteori. Problemet är att alla indikatorer från denna inte är omsättbara för studiens sammanhang och är därför inte fullt relevanta. Exempel på sådana är huvuddelen av den historiska betydelsens delfaktorer och marknadens eller konsumenternas reaktion. Därför blir tillvägagångssättet istället att identifiera indikatorerna utifrån frekvensen av upprepning i fler teorier eller från fler auktoriteter än en. Teorin kring lärande organisationer utgör kategorin *fler teorier* och motiveras utifrån ett stödande perspektiv.

Därmed identifieras indikatorerna: *förmåga, resurser, kunskap, kompetens, tid, organisering, motivation, vilja* och *förståelse*. Dessa uppfattas relevanta då de alla påverkar utfallet av en

⁵⁰ Esaisson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s.59-60.

implementering av den typ som studien undersöker. Dock är de många till antalet och bör därför sammanföras till ett mindre antal och i en för studien lämplig indelning. Detta innebär att de indikatorer som principiellt avser samma sak sammanförs och de som skiljer får även fortsättningsvis stå för sig själva.

Resultatet efter sammanföring av indikatorer blir: *förmåga/resurser, kunskap/kompetens, tid, organisering, motivation/vilja* och *förståelse*. Se tabell 1 nedan.

INDIKATOR	TEORETISK SÄRART					
	Implementeringsteori				Lärande organisationer	
	Vedung	Johansson	Lundqvist	Sannerstedt	Schindler/ Eppler	Örtenblad
förmåga/resurser	X	X	X	X	X	
kunskap/kompetens			X	X	X	X
tid		X			X	X
organisering	X					X
motivation/vilja	X	X	X	X	X	X
förståelse	X		X	X	X	

Tabell 1. Sammanställning av indikatorer samt relation till teorier och upphovsmän.

3.5 Framtagande av analysverktyg

Operationaliseringen av de mest frekvent återkommande faktorerna från implementeringsteorin och teorier kring lärande organisationer har gett oss sex stycken indikatorer som utformas till ett analysverktyg enligt tabell 2 på nästa sida. Det övergripande syftet är att det ska gå att kategorisera och analysera det som framkommer i undersökningsmaterialet.

Analysverktyget utformas utefter bärande frågeställningar från teoribildningen, vilket sedan används för att finna överrensstämmelse i undersökningsmaterialet.

ANALYSVERKTYG	
Indikator	Primärt analysområde för de förenade teorierna
förmåga/resurser	Fanns de resurser som krävdes, utifrån både ett förmåge- och rent materiellt perspektiv?
kunskap/kompetens	Fanns kunskap/kompetens, både generellt och inom specifikt kompetensområde?
Tid	Räckte tiden till för att erfarenheterna skulle bli implementerade?
Organisering	Gynnade organisationsstrukturen implementeringen?
motivation/vilja	Fanns det något som tydde på att implementeringen inte genomförts beroende på tillämparens motivation/vilja?
Förståelse	Var utbildningsbehovet innan insats täckt? Har implementeringen kunnat förstås, både som sådan och rent språkligt?

Tabell 2. Analysverktyg avseende implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4. Undersökning

Undersökningen fokuserar på de två frågeställningarna. Till detta tillkommer en inledande kort introduktion av ämnet samt viktigare erfarenheter från campetableringen i Kosovo 1999 för att sätta fallstudien i ett sammanhang.

4.1 Introduktion campetablering

Etablering av camp och skyddsåtgärder inom ramen för färdigställd camp har fått en alltmer viktigare innebörd i och med svenskt deltagande i internationella insatser med mer komplexa hotbilder. Behov av att samordna och koordinera campverksamheten har därför ökat inom och mellan Försvarmakten och stödmyndigheterna, i detta fall Försvarets materielverk (FMV), Fortifikationsverket och FOI.⁵¹

En färdigställd camp kan variera avseende utbyggnadsform och andra infrastrukturella åtgärder, men omfattar faciliteter för förläggning, ledning, underhåll, sjukvård med mera. Normalt utformas camper för användning under längre tid, men kan variera från tillfällig förläggning under några veckor till permanenta anläggningar som används under många år. En definition som används av European Defence Agency (EDA), som omfattar alla EU-länder förutom Danmark, är enligt nedan:⁵²

- *Integral Tactical Field Camps* (Taktisk förläggning): Upp till sex veckor
- *Initial Field Camps* (Taktisk fältcamp): Upp till 6 månader.
- *Temporary Field Camps* (Temporär camp): 6 till 24 månader.
- *Permanent Military Camps* (Permanent camp): Längre än 24 månader.

4.1.1 Erfarenheter från etableringen av Camp Gripen (sedermera Camp Victoria) i Kosovo

Försvarmakten uppdrog 1999 till ett konsortium bestående av Nordic Construction Company (NCC) och Skanska att uppföra en camp i Kosovo sydost om Pristina. Campen byggdes för 850 man och bestod av förläggningsutrymmen, matsalar, mässar, service- och motionsanläggningar, vägar, övrig infrastruktur med mera⁵³. En tidigare etablering av Camp Oden i Bosnien under tidigt 1990-tal drogs under samma tidsperiod med akuta brister avseende undermåliga köks- och förläggningsutrymmen. Camp Oden blev från många synpunkter utdömd och Byggnads- och reparationsberedskapen (BRB)/Väg- och vattenbyggnadskåren (VVK) blev kontaktad för en nybyggnation av camp i Bosnien, Camp Sierra. All projektering var klar när då svenska regeringen, av politiska skäl, ändrade fokus för truppbidrag från Bosnien till Kosovo.⁵⁴

Camp Oden tillkom som ett "akutbygge", byggt av militärer på plats. Ett lovvärt initiativ, men utan bygg- och säkerhetsteknisk sakkunskap. Camp Oden hade tillåtits

⁵¹ Försvarmakten, *IML Camp Protection Slutrapport* (Stockholm: 2009), s.3.

⁵² Ibid, s.3.

⁵³ Försvarmakten, *Byggnads- och reparationsberedskapen, BRB 1944-2007, En minnesbok* (Värnamo: Fälth och Hässler, 2010), s.103.

⁵⁴ Ibid, s.104.

*växa okontrollerat i takt med nya behov under åren med den svenska styrkan i Bosnien.*⁵⁵

Etableringen av campen i Kosovo beskrivs däremot som det goda exemplet. Cheferna var pragmatiska och beställarorganisationen, Försvarets internationella centrum (Swedint), visste vad den ville ha. Konceptet var så bra att det fick ligga till grund för kommande campetableringar.⁵⁶

En särskild *Campmanual* som beskrev processen och en bilaga *Typcamp* som beskrev produkten uppdaterades under etableringen i Kosovo. Erfarenheterna visade att dessa dokument i stort fungerade bra och efter ytterligare revidering borde fastställas. Byggnationen kom igång tidigt, förvisso till del beroende på att det var samma aktörer som var engagerade i problematiken i Bosnien som också deltog i projekteringen i Kosovo.⁵⁷

Förutom ett gott ledarskap, bra beställarorganisation och fungerande process- och produktbeskrivningar framkommer det också att det var väsentligt att bataljonsförbandet inte skulle användas för utbyggnad av camp, främst på grund av lednings- och resursskäl.⁵⁸

4.1.2 Slutsatser

Campetableringen i Kosovo 1999, som otvetydigt beskrivs som ett bra exempel, bör ha utgjort en god grund för fortsatt erfarenhetshantering. Det nära samarbetet mellan Swedint och BRB/VVK gav goda resultat, vilkas kompetens skulle användas för framtida etableringar. Denna gemensamma syn skrevs in i ett protokoll 2002 som undertecknades av båda parter.⁵⁹

Dessvärre försvann Swedints ansvar som huvudman för utlandsmissioner redan året därpå och BRB/VVK upphörde som organisation efter ytterligare några år. Det är därför inte orimligt att dra slutsatsen att den gemensamma synens vision från 2002 upphörde i och med organisationsförändringarna. Sannolikt försvann både viktig kompetens och dragna erfarenheter i och med detta. Frågan om hur framtida campetableringar skulle komma att hanteras kommer vi nu att undersöka.

4.2 Identifiering och analys av erfarenheter vid campetablering i Afghanistan

Här ska vi identifiera vilka erfarenheter som dragits vid etableringen av Camp Northern Lights i Afghanistan 2005/2006 och analysera hur vi kan förklara dessa. Analysen genomförs utefter studiens indikatorer.

I undersökningsmaterialet går det ganska omgående att finna nedanstående påstående, vilket gör det extra intressant att undersöka vilka erfarenheter som kan identifieras.

⁵⁵ Försvaretsmakten, *BRB 1944-2007*, s.113 ff.

⁵⁶ *Ibid*, s.109 ff.

⁵⁷ Försvaretsmakten, OPIL, *Rapport från Funktionsstudie fältarbeten, delstudie Camper*, s.20.

⁵⁸ *Ibid*, s.22.

⁵⁹ Försvaretsmakten, *BRB 1944-2007*, s.110.

Utredningarna efter etableringen av campen i Mazar-e-Sharif, Afghanistan pekar på flera svagheter i rutiner och processer.⁶⁰

För att få en liten förståelse för under vilka betingelser som campen byggdes återges nedanstående ur Arménytt efter beslut om campens avveckling som sedermera skedde under sommaren 2014.

Dels bjöd den årstid då campen uppfördes på en mängd utmaningar, vädret med nederbörd och kyla försvårade både transporter och byggnation. Dessutom förvärrades säkerhetsläget succesivt under hösten 2005, en faktor som också påverkade uppförandet av campen.⁶¹

4.2.1 Utfall identifiering

Efter att ha studerat undersökningsmaterialet kan vi identifiera elva dragna erfarenheter från campetableringen i Afghanistan. Dessa återfinns i den utvärdering som chefen Ing 2 fick som ett särskilt uppdrag 2006 som hade syftet att överse rutiner för campetablering och campavveckling och föreslå förändringar inom de områden där så bedömdes lämpligt. Erfarenheterna i undersökningsmaterialet redovisas i tabell 3 nedan (E1-E11).

Erfarenheter från campetablering i Afghanistan ⁶²	
E1	Order och styrningar gavs ut för sent.
E2	Lednings- och ansvarsförhållanden under etableringsprocessen har präglats av oklarheter.
E3	Någon utpekad (huvud-) projektledare på heltid utsågs inte.
E4	Rekognosering utfördes med otillräcklig kompetensbredd.
E5	De ekonomiska ramarna förefaller orealistiska och grund för beräkningarna har inte gått att få fram.
E6	Ansvarsfördelning mellan olika aktörer vid byggsplatsen var inte tillräckligt utklarad.
E7	Svenska lagar, förordningar och andra regelverk är omfattande och svåra att följa internationellt. Det råder oklarheter kring tolkningar, tillämpningar och vem som får besluta om avsteg.
E8	Hot- och riskanalys med konsekvensbeskrivning för campens utformning var vag och sen, varför dess reella påverkan på campen var låg.
E9	Den materiella beredskapen avseende campmateriel var låg. Avsaknaden av förrådsställd (förbands- och) campmateriel i kombination med korta tider krävde forcerad upphandling med problem såsom förseningar, kvalitetsbrister och fördyringar.
E10	Byggarbetsledningen har inte funnits på plats i erforderlig omfattning.
E11	Tillräckligt kvantitativ och kvalitativ maskin- och arbetsstyrka har saknats delar av tiden.

Tabell 3. Erfarenheter från campetableringen i Afghanistan.

⁶⁰ Försvarsmakten, IML 08-004:5 *Camp Protection Slutrapport*, s.7.

⁶¹ Internet, http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/6-aktuellt/tidningar-ej-ff/armenytt/armenytt_1_2014.pdf, besökt 2015-12-10, kl.1449.

⁶² Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering*, s.3.

Erfarenheterna utgörs i huvudsak av tillkortakommanden, men de skulle också gå att definiera som en rest efter genomförd campetablering i Afghanistan. För studien är det väsentligt att kategorisera och försöka förklara de dragna erfarenheterna från Afghanistan. Detta för att kunna tolka de förhållanden som bör vara omhändertagna inom ramen för respektive indikator när sedan analysen av campetableringen i Mali genomförs.

4.2.2 Förmåga/resurser

Budgetanvisningarna, med ekonomisk ram 50 Mkr, angav att hela kostnaden för etableringen skulle falla ut under 2005, trots att huvuddelen av etableringen skedde 2006. De ekonomiska ramarna var orealistiska, trots att de togs fram ur erfarenhetsvärden och uppgifter från Storbritannien. Anläggningskontoret angav att 50 Mkr skulle räcka. Men den totala kostnaden skulle visa sig överstiga det budgeterade.⁶³

Den materiella beredskapen avseende campmateriel var låg. Avsaknaden av förrådsställd campmateriel orsakade mycket problem under etableringsprocessen. Försvarsmakten tvingades till forcerad upphandling under knappa tidsförhållanden med konsekvenser inom ramen för bland annat leverans- och kvalitetskontroll, transportplanering, ekonomiska kostnader med mera.⁶⁴

Maskinresurser var ytterst begränsade, beroende på tillgång till maskiner och låg färdighet hos de lokala maskinförarna. På plats i Mazar-e-Sharif fanns inte tillräckligt med maskinresurser för att både lasta av materiel på flygplatsen och utföra byggnadsarbeten på campen.⁶⁵

Indikatorn *förmåga/resurser* leder oss till att nedanstående förhållanden bör omhändertas i Mali för att vi ska kunna identifiera vilka faktorer som hjälper oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen:

- De ekonomiska ramarna bör vara balanserade gentemot bedömda kostnader.
- Campmateriel bör finnas tillgänglig.
- Nödvändiga maskinresurser bör finnas tillgängliga.

4.2.3 Kunskap/kompetens

Rekommendationen från den initiala rekognosceringen uttryckte att visuell ytletning efter ammunitionseffekter borde ske över hela campområdet, men att ytsökning på 2 m djup enbart skulle ske där grävarbeten var aktuella. Å andra sidan angav SWEDEC:s bedömning från egen rekognoscering under sommaren 2005 att ytsökning också borde ske av hela området, vilket bedömdes ta 2-3 månader.⁶⁶

Svenska regelverk, lagar, förordningar och bestämmelser upplevdes inte rimliga avseende tillämpning. Det saknas en sammanhållen kunskap kring vilka regelverk som gällde samt hur

⁶³ Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering*, s.8 och 11.

⁶⁴ Ibid, s.12.

⁶⁵ Ibid, s.12.

⁶⁶ Ibid, s.13.

de skulle tillämpas internationellt. Dessutom var det oklart vem som hade mandat att göra avsteg inom området. Särskilt problematiska områden var upphandling, miljö och verksamhetssäkerhet. Exempelvis gällde inte miljöbalken internationellt men den skulle ändå utgöra en målbild. Däremot gällde brottsbalken, livsmedelslagen, arbetsmiljölagstiftningen och livsmedelslagen m.fl. samt landets lagar inom miljöområdet.⁶⁷

Indikatorn *kunskap/kompetens* leder oss till att nedanstående förhållanden bör omhändertas i Mali för att vi ska kunna identifiera vilka faktorer som hjälper oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen:

- För uppgiften rätt sammansatt rekognosceringsstyrka.
- Kunskap om regelverk och förordningar.

4.2.4 Tid

Förberedande order i form av en verksamhetsbeskrivning gavs ut 2005-06-16 och slutlig order i form av en Försvarsmaktsorder (FMO) gavs ut 2005-09-06. Campen skulle vara klar 2006-02-22, vilket innebar att det var åtta månader från förberedande order respektive sex månader från FMO kvar innan campen skulle stå färdig. FMO understryker de knappa tidsförhållandena och att avsteg från upphandlingsregler därför måste ske.⁶⁸

Det ödslades mängder av tid på att efterhand argumentera för att säkerhetsanalysen skulle vara styrande för bygget. Skalskyddet är ett exempel som gick i stå, vilket fick till konsekvens att campen blev utan skalskydd under en längre tid och det blev i slutändan inte alls som det var sagt i analysen. Skalskyddet byggdes sist.⁶⁹

Indikatorn *tid* leder oss till att nedanstående förhållanden bör omhändertas i Mali för att vi ska kunna identifiera vilka faktorer som hjälper oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen:

- Order och styrningar måste vara kända i god tid innan genomförandet.

4.2.5 Organisering

Två huvudprojekt definierades, ett för campetablering och ett för förbandet. Anläggningskonteret fick under sommaren 2005 ansvar för campetableringen. Efter detta upplevdes det varit svårt för inblandade aktörer att förstå vem som var huvudprojektledare med ansvar för hela etableringen, inkluderande behovsgenerering, förbands- och campmateriel, prioritering av transporter, regler och förordningar med mera.⁷⁰

Lednings- och ansvarsförhållanden har präglats av oklarheter. Anvisningar kring hur arbetsgrupper skulle koordineras med linjeorganisationen har varit otydliga och gränssnitten

⁶⁷ Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering*, s.9 ff.

⁶⁸ Ibid, s.7 ff.

⁶⁹ Ibid, s.12.

⁷⁰ Ibid, s.8 och 12.

mellan aktörer har klarats ut sent.⁷¹ 2005-07-01 undrar C ATK vem som samordnar och synkroniserar helheten så att det hänger ihop.⁷²

Ansvarsfördelning och gränsdragningar mellan olika aktörer var inte tillräckligt utklarade, vilket visade sig under arbetets gång bland annat då flera önskemål till förändring av campen uttrycktes.⁷³

Det existerade ingen projektledning för bygget. Anläggningskontoret hade avdelat två man varav den ene i stor utsträckning var hemma i Sverige under stor del av hösten. Kvar fanns en ung relativt oerfaren reservofficer, om än duktig, på plats. Han hade såvitt jag vet inga mandat att fatta beslut om bygget. Projektledaren för bygget visade sig på byggplatsen för första gången nästan tre månader efter byggstart. I framtiden krävs en kraftfull projektledning som befinner sig på byggplatsen under hela byggtiden. Att det skall finnas en framdrivningsplan för ett bygge torde vara en självklarhet.⁷⁴

Indikatorn *organisering* leder oss till att nedanstående förhållanden bör omhändertas i Mali för att vi ska kunna identifiera vilka faktorer som hjälper oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen:

- Tydlig ansvarsfördelning och gränsdragning mellan aktörer.

4.2.6 Motivation/vilja

Undersökningsmaterialet från campetableringen i Afghanistan ger oss inga tydliga indikationer avseende indikatorn motivation/vilja. Detta innebär att vi inte får med oss denna dimension från campetableringen i Afghanistan när vi senare undersöker om förhållandena omhändertagits vid campetableringen i Mali.

4.2.7 Förståelse

Undersökningsmaterialet från campetableringen i Afghanistan ger oss inga tydliga indikationer avseende indikatorn förståelse. Detta innebär att vi inte får med oss denna dimension från campetableringen i Afghanistan när vi senare undersöker om förhållandena omhändertagits vid campetableringen i Mali.

4.2.8 Svar på frågeställning nr.1

Vilka erfarenheter drogs vid etablering av Camp Northern Lights i Afghanistan 2005/2006 och hur kan vi förklara dessa?

De erfarenheter som drogs från campetableringen i Afghanistan finns redovisade i tabellform under 4.2.1. Erfarenheterna korrelerar med undersökningens indikatorer, undantaget indikatorerna motivation/vilja och förståelse. Undersökningsmaterialet gav oss helt enkelt inga tydliga indikationer inom ramen för de moraliska indikatorerna till vilka både motivation/vilja och förståelse kan anses sorteras under. Detta kan i sin tur bero på flera

⁷¹ Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering*, s.13.

⁷² Ibid, s.8.

⁷³ Ibid, s.9.

⁷⁴ Johansson, Tommy, Chef Implementeringsteamet, ibid, s.9.

saker, dels erfarenheternas karaktär och dels på att undersökningsmaterialet inte framställs på ett sådant sätt att det går att relatera bristerna till moralisk förklaringskraft. Detta faktum utesluter dock inte att indikatorerna ändå kan ha förklaringskraft på de dragna erfarenheterna.

Vi kan ändå uppfatta att nedanstående förhållanden bör omhändertas vid campetableringen i Mali för att hjälpa oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen inom ramen för våra indikatorer:

- De ekonomiska ramarna måste vara balanserade gentemot bedömda kostnader.
- Campmateriel måste finnas tillgänglig.
- Tillräckligt med maskinresurser måste finnas tillgängliga.
- För uppgiften rätt sammansatt rekognosceringsstyrka.
- Kunskap om regelverk och förordningar.
- Order och styrningar måste vara kända i god tid innan genomförandet.
- Tydlig ansvarsfördelning och gränsdragning mellan aktörer.

4.3 Analys av erfarenhetsimplementering vid campetablering i Mali

Här ska vi mäta utfallet av erfarenhetsimplementering och analysera hur vi kan förklara detta vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015. Utfall av erfarenhetsimplementering mäts genom att se hur erfarenheter från Afghanistan kvarstod eller inte efter genomförd campetablering i Mali. Analysen genomförs utefter studiens indikatorer.

4.3.1 Utfall implementering

Utfallet av en implementering kanske inte kategoriskt kan renodlas till ett tydligt ja eller nej, men samtidigt måste vi på något sätt kunna mäta utfallet. För studien används nedanstående definitioner och tolkningen görs av författaren utefter de uppgifter som framkommer i undersökningsmaterialet:

Ja - erfarenheten tillfullo implementerad.

Delvis - erfarenheten implementerad till del då samtliga delar inte är omhändertagna.

Nej - erfarenheten inte implementerad.

Oklart - undersökningsmaterialet ger inte svar.

E1 - Order och styrningar gavs ut för sent.

Argument/kommentar:

- Ändringar och tillägg i byggnationen skedde så pass långt in i byggprocessen att mer än halva byggnationstiden var passerad. Ibland skedde förändringar flera gånger i veckan.⁷⁵
- Både inom HKV och FMV har det funnits en oförmåga att hantera ingångsvärden som inneburit att den beslutade tidsplanen med huvudförbandet på plats den 15 januari inte kunnat innehållas. Förbandet och olika delar av HKV har haft divergerande uppfattning om vad som är rimligt att uppnå inom angiven tid.⁷⁶

⁷⁵ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.31.

⁷⁶ Ibid, s.7.

- Det har saknats personal på HKV som är sakkunnig inom byggnation.⁷⁷ Mycket av arbetet skulle ske under semesterperioden, vilket inneburit att beslut inte kunnat tas då beslutsfattare varit ersatta av personal som varit dåligt insatta i processen.⁷⁸
- FMV har inte kommunicerat förändringar i design och ritningar med underentreprenören Mali 00. Otydliga direktiv har getts till de konsulter som man anlitat, vilket medfört förändringar under byggtiden. Dessa förändringar har påverkat byggnationen negativt.⁷⁹

Utfall: Nej

E2 - Lednings- och ansvarsförhållanden under etableringsprocessen har präglats av oklarheter.

Argument/kommentar:

- En tidsplan togs fram, men problematiken är att olika aktörer inte varit lojala mot denna. Detta har lett till ökade kostnader och förseningar av hela projektet. Förändringar och projektering har fortsatt trots att tidpunkten för till exempel låsning av ritning har infallit.⁸⁰
- Uppgiften som ställdes till förbandet var otydlig, vilket innebar att förbandschefen själv fick formulera sin uppgift. Denna har redovisats för HKV INS och PROD vid flera tillfällen utan att någon haft synpunkter. Det förefaller som om förbandet och HKV inte varit överens om innebörden av etablering av förbandsinsats och att bygga en camp.⁸¹
- De lednings- och lydnadsförhållanden som förbandet haft att hantera kan beskrivas som otydliga. Frågan ställs av förbandet vem som leder och är ansvarig när PROD ansvarar för byggnation, INS leder insatsen och FMV är huvudman för byggnationen. Om Försvarsmakten anlägger camp bör de själva och inte FMV vara huvudman med anledning av att inblandning av flera myndigheter gör uppgiften än mer komplicerad.⁸²

Utfall: Nej

E3 - Någon utpekad (huvud-) projektledare på heltid utsågs inte.

- Underlag för projekteringen har saknats. Det har också saknats kunskapsöverspridning mellan projekterande och byggande styrka, vilket har lett till dålig förståelse, rena felaktigheter och friktioner. Rollspelet mellan HKV och FMV verkar inte fungerat tillräckligt tydligt, där FMV inte levt upp till rollen som ansvarig på ett tillräckligt bra sätt. Dessutom har personal ersatts, vilket förbandet uppfattat som en konsekvens av interna problem.⁸³

Utfall: Nej

⁷⁷ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.33.

⁷⁸ Ibid, s.7.

⁷⁹ Ibid, s.30.

⁸⁰ Ibid, s.8.

⁸¹ Ibid, s.4.

⁸² Ibid, s.4 och 48.

⁸³ Ibid, s.10 och 30.

E4 - Rekognosering utfördes med otillräcklig kompetensbredd.

- Rekognoscering har inte genomförts med en anpassad sammansättning av kompetens och personal samt har genomförts för sent och dessutom uteblivit för utförande förband.⁸⁴

Utfall: Nej

E5 - De ekonomiska ramarna förefaller orealistiska och grund för beräkningarna har inte gått att få fram.

- Det förefaller som att FMV valt att bortse ifrån lönekostnaderna för etableringsstyrkan, då denna bekostas av Försvarmakten, men i själva verket borde ingå i FMV:s prislapp.⁸⁵

Utfall: Oklart

E6 - Ansvarsfördelning mellan olika aktörer vid byggplatsen var inte tillräckligt utklarad.

- Det förefaller ha varit dålig kommunikation inom olika delar av HKV samt mellan HKV och FMV. Vare sig HKV eller FMV har tillräckligt tydligt beskrivit hur beställningen från Försvarmakten till FMV sett ut. Exempelvis fastställdes inte någon framdrivningsplan för själva byggnationen förrän veckan innan rotation.⁸⁶
- Samordningen inom HKV upplevs inte ha fungerat. Brister i kommunikation har identifierats mellan PROD och INS. Detta har sammantaget medfört att Försvarmakten hemmavid har haft en helt annan lägesbild än den som genom rapportering lämnats av förbandet på plats i insatsområdet.⁸⁷

Utfall: Nej

E7 - Svenska lagar, förordningar och andra regelverk är omfattande och svåra att följa internationellt. Det råder oklarheter kring tolkningar, tillämpningar och vem som får besluta om avsteg.

- Det finns en rad projekt, bland annat inom FOI, rörande frågor avseende miljön vid internationella insatser som går att ta del av inför nästa insats för att undvika att man av okunskap lämnar förslag på lösningar, vilka inte är långsiktigt hållbara.⁸⁸ För hantering av vatten, avlopp och avfall måste Sverige ta ett särskilt ansvar för att undvika negativa miljöeffekter.⁸⁹

Utfall: Nej

E8 - Hot- och riskanalys med konsekvensbeskrivning för campens utformning var vag och sen, varför dess reella påverkan på campen var låg.

⁸⁴ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.9 och 20.

⁸⁵ Ibid, s.41.

⁸⁶ Ibid, s.7.

⁸⁷ Ibid, s.30.

⁸⁸ Ibid, s.21.

⁸⁹ Ibid, s.31.

- Förbandet påtalar vikten av att det finns fältarbetsmateriel gripbar så att man omedelbart efter ankomst till insatsområdet kan påbörja fortifikatoriska åtgärder till exempel skalskydd med gabioner (Hesco Bastions), sandsäckar och concertina.⁹⁰

Utfall: Nej

E9 - Den materiella beredskapen avseende campmateriel var låg. Avsaknaden av förrådsställd (förbands- och) campmateriel i kombination med korta tider krävde forcerad upphandling med problem såsom förseningar, kvalitetsbrister och fördyringar.

- FMLOG har haft huvudansvaret vid packning, men förbandet måste ha ett tätare samarbete så att materielen hamnar i rätt container. Statusen på viss materiel har varit dålig vid framkomst till slutpunkt beroende på anlita kontraktors transporter och långa landsvägstransporter med stölder och annan åverkan på materielen som följd.⁹¹
- Förbandet fick med kort varsel åter sända ner en styrka om 17 personer till insatsområdet för att avsluta arbetet med campbyggnationen. Saknad materiel fanns ännu inte på plats när styrkan återvände.⁹² Det har dessutom förekommit förändringar av materielbeställningar efter det att transporterna påbörjats, vilket lett till förseningar och fördyringar.⁹³

Utfall: Delvis

E10 - Byggarbetsledningen har inte funnits på plats i erforderlig omfattning.

- Regimentet och förbandet i Mali saknade vissa gränssättande kompetenser inom byggbranschen, vilka kräver behörighet och kompetens till exempel elektriker och rörmokare. Frågan lyftes ett flertal gånger med huvudentreprenören (FMV) som menade på att detta inte var något problem utan skulle hanteras. Frågan hade dock inte hanterats innan ankomst till insatsområdet.⁹⁴
- En logistiker som enbart handskas med byggnadslogistik, vilket bland annat innebär uppföljning avseende placering av tillkommande leveranser, har saknats.⁹⁵
- Förbandet anser att etableringsstyrkan bör ledas av en projektorganisation som har kompetenser och mandat att fatta de beslut som krävs, för att korta beslutsvägarna.⁹⁶

Utfall: Nej

E11 - Tillräckligt kvantitativ och kvalitativ maskin- och arbetsstyrka har saknats delar av tiden.

- Maskinresurser i form av hjullastare, grävmaskin och schaktare har funnits vid förbandet. Dock har vissa entreprenadmaskiner, anpassade för större

⁹⁰ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.21.

⁹¹ Ibid, s.13, 15 och 24.

⁹² Ibid, s.41.

⁹³ Ibid, s.9.

⁹⁴ Ibid, s.33.

⁹⁵ Ibid, s.22.

⁹⁶ Ibid, s.49.

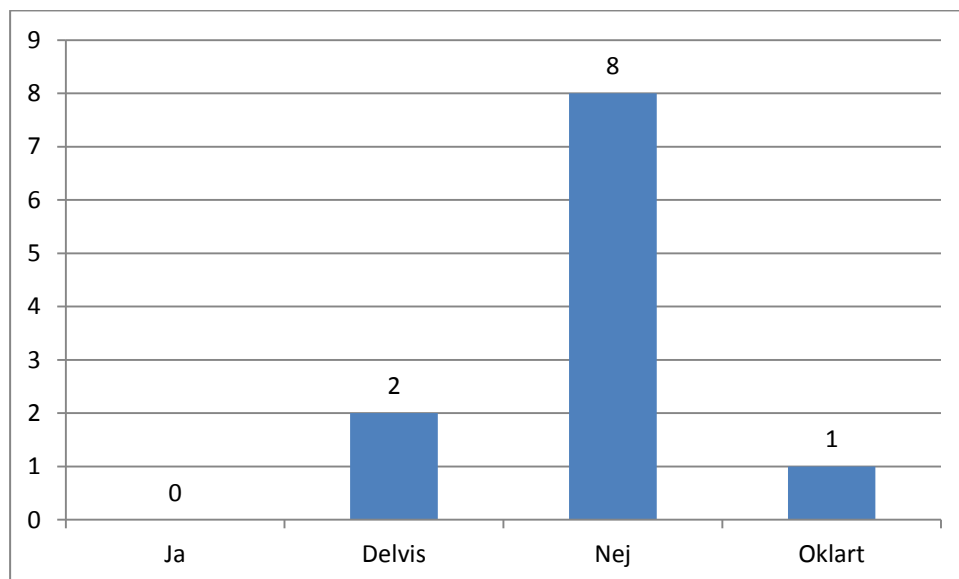
anläggningsuppgifter, rationaliserats bort i Försvarsmakten. Maskiner som saknas är till exempel kran, våghyvel och dumper, vilka är avgörande vid lösande av kompetablering. Vidare har det saknats entreprenadmaskin för att direkt kunna lösa etablering och skapande av skydd efter ankomst.⁹⁷

- En vaktpluton ingick i förbandet, vilken efterhand även löste eskortuppgifter. Sammansättningen av den totala personalmängden, 60 man i byggstyrkan och ca 60 man i övriga delar, har gjort att förbandet på ett enkelt och smidigt sätt kunna anpassa sig efter rådande situation och läge.⁹⁸

Utfall: Delvis

4.3.2 Slutsatser implementering

Utefter undersökningsresultat går det att konstatera att det totalt kunde identifieras elva erfarenheter från kompetableringen i Afghanistan. Implementeringsgraden av dessa erfarenheter har dock i princip uteblivit under kompetableringen i Mali, se figur 3 nedan. Därmed råder det samsyn mellan undersökningens resultat och chefen Mali 00 slutsats om att Försvarsmakten brister i att implementera tidigare dragna erfarenheter i verksamheten.



Figur 3. Stapeldiagram utvisande delresultat av frågeställningen avseende implementering av erfarenheter vid kompetablering från Afghanistan till Mali. Totalt har elva dragna erfarenheter från Afghanistan analyserats.

För studien är det väsentligt att ta reda på vilka faktorer som kan hjälpa oss att förklara utfallet av Försvarsmaktens implementering av tidigare dragna erfarenheter, vilket vi nu undersöker med hjälp av indikatorerna i analysverktyget.

⁹⁷ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.21 och 34.

⁹⁸ *Ibid*, s.24 och 34 ff.

4.3.3 Förmåga/resurser

Mycket tyder på att både förmåga och resurser som krävts faktiskt också har funnits på plats i Mali. Detta utifrån både ett förmåge- och rent materiellt perspektiv, vilket också stöds av förbandets uppfattning avseende tillgången till maskinresurser och förbandets organisatoriska sammansättning⁹⁹. Grunden för förbandet sammansättningsmässigt har utgjorts av ett *stående* ingenjörkompani ur 21.ingenjörbataljonen, vilket principiellt ger goda förutsättningar för att både förmåga och resurser funnits relativt att ett annat förband ur Försvarsmakten skulle ha använts eftersom inga andra ändamålsenliga förband finns att tillgå. Dock har förbandet saknat vissa befattningshavare eller entreprenadmaskiner, vilket i princip varit oundvikligt då dessa delar organisatoriskt inte ingått i förbandet.

Inget talar heller för att de ekonomiska ramarna inte skulle ha varit i balans, däremot finns det uppgifter som pekar på att den ekonomiska kostnadsmedvetenheten emellanåt inte funnits¹⁰⁰.

De materielresurser som behövdes bestod av ca 300 containrar med byggmaterial och maskiner. Norska experter stöttade även på plats då campmaterielen, som var ett väl beprövat koncept från tidigare FN-insatser, hyrdes av Norge och dessa resurser bidrog till competableringsförmågan.¹⁰¹

Campstudien förordade redan 2002 att civila byggföretag skulle ansvara för competablering istället för Försvarsmakten, inte minst beroende på problematiken att säkerställa förmågebredden hos både ingenjörförbanden och dess officerare¹⁰². Men detta till trots omfattar krigsförbandsspecifikationen (KFS) för ingenjörbataljon alltså att denna som övrig uppgift ska kunna utföra mark- och reparationsarbeten inklusive camparbeten upp till och med förstärkt tältförläggning/temporär camp i syfte att möjliggöra styrketillväxt samt öka uthållighet.

Detta stöds också i Försvarsmaktens utvecklingsplan 2013-2022 (FMUP) där en insatsförmåga, alltså en specifik verksamhet för vilken resursen anskaffats och tränats för att uppnå en efterfrågad effekt, beskriver att Försvarsmakten ska ha förmåga till övriga fältarbeten. I detta avses förmåga till utbyggnad alternativt reparation av camper.¹⁰³

I allt väsentligt har förmåga/resurser funnits, dock har vissa saker behovsanmälts redan från start utan att detta åtgärdats alternativt levererats sent i processen. Som exempel kan

⁹⁹ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.21, 24 och 34.

¹⁰⁰ *Ibid*, s.8 och 41.

¹⁰¹ Internet, <http://www.fmv.se/sv/Nyheter-och-press/Nyheter-fran-FMV/FMV-bygger-camp-i-Mali>, besökt 2016-01-12.

¹⁰² Försvarsmakten, OPIL, *Rapport från Funktionsstudie fältarbeten, delstudie Camper*, s.46.

¹⁰³ Försvarsmakten, HKV 2012-02-09 23 320:53070 Försvarsmaktens utvecklingsplan 2013-2022, underbilaga 2.5, s. 3-13.

nämnas att förbandet begärde tillgång till ett antal mindre fordon för egen rörlighet i området, vilka aldrig levererades.¹⁰⁴

Utifrån erfarenheterna i Afghanistan bör också de ekonomiska ramarna varit i balans samt att campmateriel och maskinresurser funnits tillgängliga.

Förmåga/resurser utgör inte faktorer som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4.3.4 Kunskap/kompetens

Avsaknad av kunskap och kompetens och därtill kopplade rutiner är framträdande i undersökningsmaterialet. Erforderlig kompetens upplevs ha saknats både utanför förbandet under förstudiefasen såväl som inom förbandet under genomförande, vilket bland annat framgår av att det har saknats personal på HKV som är sakkunnig inom byggnation och att förbandet själva saknade vissa gränssättande kompetenser inom byggbranschen. Särskilt betonas avsaknaden av kunskap kring efterlevnad av regelverk i en internationell miljö.¹⁰⁵

Detta finner sin förklaring i att organisationen vid ingenjörbataljonen helt enkelt inte omfattar denna typ av specialister som till exempel elektriker, rörmokare med mera¹⁰⁶. BRB lades dessutom ner 2007 bland annat beroende på att det inte längre fanns behov av att inom Försvarmakten behålla den tidigare förmåga som invasionsförsvaret och den starka kopplingen till byggbranschen skapade¹⁰⁷. Sannolikt försvann både viktig kompetens och dragna erfarenheter i och med detta.

Förbandet upplevde även att den organisation som skall leda verksamheten på hemmaplan bör ha kompetens att kunna svara upp på förbandets alla behov av stöd¹⁰⁸. Vid etablering av en insats i ett nytt insatsområde ställs krav på svar på frågor då tidsförhållanden är korta och ibland helt avgörande för uppgiftens lösande. Det framgår också implicit att det kollektiva lärandet har påverkats mellan insatserna. Kollektivet såg helt olika ut vid de båda insatserna, vilket i sig inte är anmärkningsvärt. Men om kollektivet har förändrats och nylärande inte sker kommer efterhand det kollektiva lärandet att nedgå¹⁰⁹.

Förbandet fick en god grund i utbildningen i Norge och tillgången på norsk erfarenhet, dock anmälde förbandet tidigt vissa brister specialkompetenser som till exempel certifierade elektriker.¹¹⁰

¹⁰⁴ E-postkorrespondens Lars Rosander, Utbildningsansvarig Mali 00, 2016-02-03.

¹⁰⁵ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.33.

¹⁰⁶ Internet, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/gota-ingenjorregemente/vara-insatsforband/21-ingenjorbataljon>, besökt 2016-01-13 kl.2051.

¹⁰⁷ Försvarmakten, *BRB 1944-2007*, förord.

¹⁰⁸ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.5.

¹⁰⁹ Örtenblad, *Lärande organisationer*, s.83.

¹¹⁰ E-postkorrespondens Lars Rosander, 2016-02-03.

Rekognoscering har inte genomförts med en anpassad sammansättning av kompetens och personal samt har genomförts för sent och dessutom uteblivit för utförande förband.¹¹¹

Det finns en rad projekt, bland annat inom FOI, rörande frågor avseende miljön vid internationella insatser som går att ta del av inför nästa insats för att undvika att man av okunskap lämnar förslag på lösningar, vilka inte är långsiktigt hållbara.¹¹²

Utifrån erfarenheterna i Afghanistan bör dessutom en för uppgiften rätt sammansatt rekognosceringsstyrka samt kunskap om regelverk och förordningar funnits på plats i insatsområdet.

Kunskap/kompetens kan utgöra faktorer som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4.3.5 Tid

Tidsfaktorn är beroende av hög tidspress mot projektets slut och att nya uppgifter redan väntar¹¹³. Tillämparen måste också kunna ha möjlighet att genomföra det fattade beslutet.¹¹⁴ Lång tid, nästan tio år, har förflutit från campetableringen i Afghanistan till campetableringen i Mali. Med detta resonemang har tiden räckt till för att erfarenheterna skulle *hinna* bli implementerade. Ett annat sätt att resonera är att det trots allt har varit brist på tid med hänsyn till de knappa tidsförhållandena från beslut till insats. Samtidigt kan detta också varit en arbetsfördelningsfråga, det vill säga någon utomstående skulle kunna ha fått uppgiften att i större omfattning studera tidigare dragna erfarenheter och vad dessa skulle innebära i den situation man stod inför.

Resonemanget om att låta någon utomstående analysera tidigare erfarenheter stöds också av utbildningsansvarig som i sammanhanget var fullt upptagen med att samordna den uppkomna situationen under de givna förutsättningarna. Olyckligtvis skulle mycket ske samtidig och det är därför osäkert om förbandet verkligen själva skapade sig tid för att studera tidigare erfarenheter.¹¹⁵

Det går också resonera på ytterligare sätt avseende indikatorn tid. Det går även att fråga sig om det funnits för mycket tid, det vill säga att den långa tidsfaktorn istället bidragit till att erfarenheterna helt enkelt glömts bort eller att en ytterligare campetablering var så pass osannolik att det inte upplevdes meningsfullt att lära av erfarenheterna. Detta kommer dock studien inte kunna förklara då undersökningsmaterialet eller teoribildningen inte hanterar vare sig glömska eller risktagning.

¹¹¹ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.9 och 20.

¹¹² *Ibid*, s.21.

¹¹³ Schindler, Martin, Eppler, Martin, "Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors", s.221.

¹¹⁴ Johansson, Staffan, *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer*, s.74 ff.

¹¹⁵ E-postkorrespondens Lars Rosander, 2016-02-03.

Utifrån erfarenheterna i Afghanistan bör dessutom order och styrningar vara kända i god tid innan genomförandet.

Tidsfaktorn, i meningen brist på tid sedan senaste liknade uppgiften det vill säga kompetableringen i Afghanistan 2005/2006, kan inte förklara Försvarens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter. Dock kan tidsfaktorn, i meningen brist på tid från vetskap om uppgiften intill förväntad insats, förklara Försvarens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4.3.6 Organisering

Det har funnits en lång diskussion om kompetablering är en uppgift för Försvarens överhuvudtaget. Detta i kombination med att kompetableringar inte sker så ofta utgör sannolikt en del i förklaringen till att det inte finns förband inom Försvarens som är direkt skräddarsydda för att lösa en sådan uppgift. Att någon organisation utanför Försvarens enbart ska kunna lösa denna typ av uppgift betraktas som uteslutet eftersom skälet till att gå in med militära resurser är att en hotbild existerar¹¹⁶.

Uppdraget avseende insatsen i Mali gavs till FMV, men utfördes med personal ur Försvarens som arbetsstyrka¹¹⁷, vilket återigen väckt liv i debatten:

Etablering av Försvarens camper vid internationella insatser skall med hänsyn till hotbilden i ett insatsområde ledas av Försvarens och inte av FMV eller någon annan civil leverantör. Etablering av förband inkluderat campbyggnation är militär verksamhet och bör vara en naturlig del i planering av förbandsinsatser. Med anledning av detta bör det vara naturligt att använda sig av i insatsorganisationen ingående fältarbetsförband eller andra förband vid etableringen.¹¹⁸

Dock har organiseringen av förbandet Mali 00 gynnat implementeringen då den var mer ändamålsenlig än den som användes i Afghanistan då den förstnämnda faktiskt utgick från ett i insatsorganisationen ingående fältarbetsförband. Sammansättningen av den totala personalmängden gjorde att förbandet på ett enkelt och smidigt sätt kunna anpassa sig efter rådande situation och läge¹¹⁹.

De lednings- och lydnadsförhållanden som förbandet haft att hantera kan beskrivas som otydliga. Frågan ställs av förbandet vem som leder och är ansvarig när PROD ansvarar för byggnation, INS leder insatsen och FMV är huvudman för byggnationen. Om Försvarens anlägger camp bör de själva och inte FMV vara huvudman med anledning av att inblandning av flera myndigheter gör uppgiften än mer komplicerad.¹²⁰

¹¹⁶ Försvarens, Ing 2, Slutrapport Camputvärdering, s.26.

¹¹⁷ Götaingenjören nr.99, 2015, s.4.

¹¹⁸ Försvarens, Erfarenhetsrapport Mali 00, s.5.

¹¹⁹ Ibid, s.24 och 34 ff.

¹²⁰ Ibid, s.4 och 48.

Sammantaget var organisationen på förbandet i huvudsak välavvägd, vilket gynnade implementeringen. Det problematiska var att förbandet innehöll komponenter från olika delar av Försvarsmakten och Norge, vilket var svårt att göra något åt. Det som kunde ha gjorts bättre var att ta större del ur 21.ingenjörbataljon och därmed löst ut en del av bevakningen som låg på P4. Det avgörande problemet var dock alltså ledning och lydnadsförhållande.¹²¹

Utifrån erfarenheterna i Afghanistan bör en tydlig ansvarsfördelning och gränsdragning mellan aktörer finnas.

Organisering, i mening av gränssnittet mellan aktörer, kan utgöra en faktor som kan förklara Försvarsmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4.3.7 Motivation/vilja

Att förklara något som beror på motivation eller vilja eller brister av desamma är svårt, då detta inte tydligt framkommer i undersökningsmaterialet. Risken finns att de fragment som kan återfinnas kan misstolkas och att det är inte säkert att resultatet av undersökningen blir detsamma om den görs om för just denna fråga.

Frågan om det fanns det något som tydde på att implementeringen inte genomförts beroende på tillämparens motivation/vilja kan till del besvaras genom att då uppdraget blev känt påbörjades omedelbara förberedelser vid Ing 2 och Eksjö garnison. Förbandet organiserades och utbildades samtidigt som Ing 2 förberedde och genomförde en krigsförbandsövning med en reducerad ingenjörbataljon och avdelade personal till stöd för brandbekämpningen i Västmanland.¹²²

Det kan konstateras att viljan eller motivationen vid Eksjö garnison, Ing 2 eller förbandet Mali 00 inte saknats då vidden av den arbetsinsats som krävdes för de inblandade i detta läge enbart kan förstås med kunskapen av ovanstående händelser.

*Både motivation och vilja hos förbandet har hela tiden varit klanderfritt.*¹²³

I Arménytt beskrivs Ing 2 och Mali 00:s insats som den absolut mest krävande uppgiften inom ramen för att förbereda en ny internationell insats, vilket motiveras med att de har med mycket kort om tid genomfört nödvändiga förberedelser och åtgärder inför sin insats på ett utmärkt sätt.¹²⁴

Däremot har förbandet Mali 00 uppfattat att förberedelseskedet präglades av mycket osäkerheter och ibland en ovilja eller oförmåga att fatta beslut, då flera saker var olösta fram till dess att förbandet roterade.¹²⁵

¹²¹ E-postkorrespondens Lars Rosander, 2016-02-03.

¹²² Ing 2, *Götaingenjören nr.98*, 2014, s.3.

¹²³ E-postkorrespondens Lars Rosander, 2016-02-03.

¹²⁴ Försvarsmakten, *Arménytt nr.2* (Stockholm: Försvarsmakten, 2014), s.25.

¹²⁵ Försvarsmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.7.

Sammantaget går det att konstatera att motivation och vilja inte saknats vid förbandsnivån, men att det finns uppgifter som tyder på att detta till del har saknats vid högre ledningsnivå.

Motivation/vilja kan utgöra faktorer som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

4.3.8 Förståelse

Utbildningsbehovets karaktär inför insatsen i Mali gjorde att denna delades in i två delar, dels den obligatoriska utbildningen under ledning av Livgardet och dels den utbildning som krävdes för att kunna hantera den norska campmaterielen. Avseende det sistnämnda identifierades behov både av omutbildning av förbandets personal på nya maskintyper såväl som att hantera campmaterielen som sådan. För att underlätta utbildningsbehovet togs tidigt ett beslut om att genomföra utbildningen avseende den norska materielen på plats i Norge, vilket sedan skedde i Eggemoen. Utbildningstiden kunde utnyttjas optimalt och vissa kurser kunde komprimeras i längd, tack vare att förbandet fick tillämpa insatsarbetstid under utbildningsveckorna i Norge. Tillvaron blev därför inte helt olik att vara på insats med boende i tält med mera, vilket upplevdes positivt.¹²⁶

Utbildningen i Norge utgjorde en viktig del i förberedelserna, vilken skedde under ledning av den norska arméns maskin-och konstruktionskompani. Utbildningen varade för ingenjörkompaniets del cirka fyra veckor, vilket inneburit i princip en insats innan insatsen för personalen.¹²⁷

Den obligatoriska utbildningen omfattade det som var nödvändigt för insatsens genomförande. Det som fattades var en utbildning omfattande social och kulturell förståelse, vilket hade underlättat kontaktskapandet med lokalbefolkningen på plats i insatsområdet.¹²⁸

... det är mitt intryck att förbandet var så förberedda som de kunde.¹²⁹

Sammantaget går det att konstatera att den utbildning som dagligdags bedrivs i Försvarmakten håller tillräcklig nivå för att kunna verka i insatsområdet, då enbart kortare obligatorisk utbildning, förvisso med smärre brister, och befattningsutbildning på specifik materiel krävts innan insats.

Förståelse utgör inte en faktor som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

¹²⁶ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.17-18.

¹²⁷ Ing 2, *Götaingenjören nr.98*, 2014, s.8.

¹²⁸ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.18.

¹²⁹ E-postkorrespondens Lars Rosander, 2016-02-03.

4.3.9 Svar på frågeställning nr.2

I vilken utsträckning implementerades de dragna erfarenheterna vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015 och vilka faktorer kan förklara utfallet?

Implementering av erfarenheter

Erfarenheterna från Afghanistan implementerades i princip inte alls i Mali. Det är därför bättre att vända på svaret och istället säga att implementering av erfarenheterna från campetableringen i Afghanistan uteblev i hög utsträckning under campetableringen i Mali. Kan vi då förklara vad detta beror på? Rent generellt torde det inte vara helt uppenbart att om bara vissa saker gjorts annorlunda eller för den delen bättre, så är detta en direkt konsekvens av implementering av dragna erfarenheter. Vissa saker kanske likväl beror på givna förutsättningar eller på sådana faktorer som skulle kunna relateras till *krigets atmosfär*¹³⁰.

Resultatet kan heller inte likställas med att det inte implementerades andra erfarenheter under insatsen i Mali. Erfarenheter drogs troligen hela tiden, vilka efterhand implementerades i det nära och korta perspektivet. Nedanstående exempel skulle kunna utgöra förklaring till att man faktiskt istället har lärt av erfarenheterna, inom den egna insatsen från utbildningen Norge till etableringen i Mali.

Ingenjörkompaniets utbildning genomfördes till stor del (mellan tre till fem veckor beroende på befattning) i Norge innan insatsen i Mali. Under en av dessa utbildningsveckor var nästan hela förbandet samlat på plats i Norge och genomgick en orienterande utbildning i byggnation. Detta kunde sedan förbandet dra nytta av på plats i insatsområdet genom att nästan all personal ingående i förbandet på olika sätt kunde bidra till byggnationen.¹³¹

Faktorer som kan förklara utfallet

Det infinner sig en viss problematik att undersöka vilka faktorer som kan förklara utfallet. Det kan inte uteslutas att det beror på en hel del faktorer, men av de som undersökts går det i alla fall skönja vilka faktorer som har större förklaringskraft.

Undersökningen visar att det är faktorerna kunskap/kompetens, tid, organisering och motivation/vilja som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter. Detta samstämmer delvis med tidigare forskning på området då psykologiska faktorer som motivation, ledarskap och mentalitet gör det särskilt svårt att genomföra en implementering¹³².

¹³⁰ Krigets atmosfär kan beskrivas som allmänna friktioner som alltid uppstår, i olika mängd eller skepnader. von Clausewitz, Carl, *Om kriget* (Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB, 2002), s.82.

¹³¹ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.12 och 18.

¹³² FOI, *Erfarenhetshantering inom Försvarmakten – med internationella insatser som fokus*, s.85.

Örtenblad menar att den lärande organisationen kan förklaras utifrån lärande i arbetet. Att det funnits brister avseende lärandet i arbetet från campetableringen i Mali kan exemplifieras med att uppgiften till förbandet var otydlig, HKV och förbandet var oense om vad det innebar att bygga en camp och att det saknades personal på HKV som var sakkunnig inom byggnation. En förklaring kan vara att lärandet i arbetet inte möjliggjorts då camprelaterad verksamhet inte fått tillräckligt genomslag att behålla, vidareutveckla eller nyrekrytera personal med rätt kompetens och kunskap. Om så istället vore fallet är det rimligt att anta att exempelvis tydligheten i uppgiftsställning hade ökat och att definitionen på vad en camp omfattar hade klarlagts.

Det finns dessutom en inbyggd problematik med uppgifter som campetablering. Uppgiften att etablera camper i internationell miljö sker inte ofta. Det kan gå flera år, i det undersökta fallet nästan tio år, mellan tillfällena. Bara detta faktum utgör en förklaring till varför lärandet i arbetet inte tillskrivs den betydelse som krävs den gång det återigen blir aktuellt att etablera en camp. Viljan och motivationen att avdela resurser för något som sker sällan kanske får stå tillbaka till förmån för verksamhet som sker mer frekvent. Den tidigare debatten om huruvida campetablering är en uppgift för Försvarsmakten överhuvudtaget har sannolikt heller inte främjat viljan och motivationen att avdela nödvändiga resurser.

Sammanfattningsvis har frågeställningarna försökt ge svar på Försvarsmaktens förmåga till implementering av tidigare dragna erfarenheter och vilka faktorer som påverkat utfallet.

Slutsatser har framkommit efterhand i undersökningen. Frågan är om det också går att sluta cirkeln avseende de svar undersökningen gett relaterat till det fall som utgjorde inledningen till detta kapitel, nämligen campetableringen i Kosovo 1999.

Analysen visar att det *goda exemplet*, vilket campetableringen i Kosovo 1999 kan anses vara, inte fått utgöra grund för fortsatt erfarenhetshandling. Det är rimligt att anta att en viktig bidragande faktor till detta har varit den avveckling som skett av delar inom Försvarsmakten. I detta specifika fall hade avvecklade delar kunnat utgöra den betydelsefulla länk som behövts för att främja implementering av tidigare dragna erfarenheter inför framtida campetableringar. Att både Swedints ansvar som huvudman för utlandsmissioner och att BRB/VVK upphörde i princip samtidigt kan vid en tillbakablick ses som djupt olyckligt. Det är därmed inte orimligt att dra slutsatsen att den gemensamma synen på etablering av militära camper principiellt upphörde inom Försvarsmakten i och med detta.

5. Avslutning

5.1 Sammanfattande svar på frågeställningar

Studien har hanterat två frågeställningar, varvid svaret på den första utgör förutsättning för att kunna besvara den andra. Svaren är relativt komplexa, varför nedanstående svar endast utgör en kondenserad form av detta. För utförliga svar se 4.2.8 respektive 4.3.9.

Vilka erfarenheter drogs vid etablering av Camp Northern Lights i Afghanistan 2005/2006 och hur kan vi förklara dessa?

De erfarenheter, totalt 11 stycken, som drogs från campetableringen i Afghanistan finns redovisade i tabellform under 4.2.1. Undersökningen ger att nedanstående förhållanden bör omhändertas vid campetableringen i Mali för att hjälpa oss att förklara utfallet av erfarenhetsimplementeringen inom ramen för studiens indikatorer:

- De ekonomiska ramarna måste vara balanserade gentemot bedömda kostnader.
- Campmateriel måste finnas tillgänglig.
- Tillräckligt med maskinresurser måste finnas tillgängliga.
- För uppgiften rätt sammansatt rekognosceringsstyrka.
- Kunskap om regelverk och förordningar.
- Order och styrningar måste vara kända i god tid innan genomförandet.
- Tydlig ansvarsfördelning och gränsdragning mellan aktörer.

I vilken utsträckning implementerades de dragna erfarenheterna vid etablering av Camp Nobel i Mali 2014/2015 och vilka faktorer kan förklara utfallet?

Erfarenheterna från Afghanistan implementerades i princip inte alls i Mali och undersökningen visar att det är faktorerna kunskap/kompetens, tid, organisering och motivation/vilja som kan förklara Försvarmaktens bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

5.2 Diskussion

Studien inleddes i princip med nedanstående citat från chefen Mali 00, om än i en större kontext. Men uttalandet pekar ändå på essensen i denna studie, det vill säga att Försvarmakten inte har en fungerande erfarenhetshantering, i vart fall inte inom det område som studien undersökt.

Det finns visade det sig, erfarenhetsrapporter från tidigare svenska insatser i Afrika (HKV 2013-08-30 01 800:62059 Svenska förband i Afrika), vilka hade varit värt att studera innan insatsen. Hade vi känt till detta hade sannolikt en hel del misstag kunnat undvikas, både i planering och vid genomförande.¹³³

Frågan är då vad vi ska ta med oss från undersökningen. Rent specifikt har Försvarmakten behov av att bättre omhänderta erfarenheter inom ramen för campetablering och på något sätt regelfästa eller institutionalisera det kollektiva minnet kring detta. Men problemet

¹³³ Ing 2, Götaingenjören nr.99, 2015, s.7.

kanske också kan förstås i ett större sammanhang, det vill säga att Försvarsmakten även har behov av att institutionalisera erfarenhetshandling inom andra områden. Exempel på detta skulle kunna vara erfarenheter från taktiskt uppträdande vid stridsituationer under internationella insatser eller från förbandsträning inom ramen för nationellt försvar. Det kan heller inte uteslutas att Försvarsmakten faktiskt också har ett rent generellt behov av att institutionalisera tidigare dragna erfarenheter.

I vårt fall hade ökad kunskap/kompetens, motivation/vilja, mindre snäva tidsförhållanden och en tydligare organisering i gränssnittet mellan aktörer runt hela projektet sannolikt enskilt eller sammantaget bidraget till att förbandet på plats hade kunnat ägna mer tid till huvuduppgiften. Som det istället blev fick bisaker ett alldeles för stort fokus, vilket återspeglar sig i en frustration över att även behöva lösa andras uppgifter.

Frågan är vilka konsekvenser studiens resultat har gett och hur de alternativt skulle kunna lösas. Nedan följer två exempel på konsekvenser med förslag på förbättringar inom ramen för de faktorer som förklarar utfallet. Undantaget är tidsfaktorn som ofta är en direkt konsekvens av flera bidragande faktorer som Försvarsmakten inte ensamt är bidragande till.

Konsekvens ökad kunskap/kompetens och organisering

Ett upplevt problem var avsaknad av viss kompetens inom förbandet och att det saknades personal på HKV som var sakkunnig inom byggnation. Detta kan finna förklaringar i att förbandsstrukturen organisatoriskt inte omfattade vissa kompetenser och att det egentligen var FMV som ansvarade för kompetensutveckling, varvid Försvarsmakten faktiskt inte behövde byggnadsteknisk kompetens.

Men vi kan också tänka oss att teorier kring lärande organisationer är relevanta för Försvarsmakten, eftersom de kan hjälpa oss att förstå följderna av hur förband vidmakthålls eller används utifrån tidigare dragna erfarenheter. Örtenblad anser att den lärande strukturen är viktig och beskriver *teamwork*, där alla lärt sig varandras arbetsuppgifter till en viss grad. Därigenom kan de vid behov rycka in för varandra¹³⁴. Detta blir särskilt användbart för Försvarsmaktens förband då kollektivet ständigt är i förändring och i alltjämt är i behov av nylärande. Teamwork kan, åtminstone till en viss grad, främja att lära av varandra för att bättre kunna svara upp mot de ställda förväntningarna.

Att använda teamwork skulle därmed kunna vara en lösning inom ramen för det mindre arbetslaget eller i sammansvetsade grupper där det blir naturligt att lära av varandra. Problemet blir dock av en annan art om det är kompetensbrister som beror på att organisationen inte längre innefattar typbefattningarna. Studien pekar på exempel på detta vid nedläggning av organisationer såsom BRB/VVK. Hur ska då Försvarsmakten kunna förhålla sig till att vidmakthålla förmåga om gränssättande kompetens rationaliseras bort? Frågan kommer inte kunna besvaras i denna studie, men kan vara intressant för fortsatt forskning.

¹³⁴ Örtenblad, *Lärande organisationer*, s.82.

Konsekvens motivation/vilja

En kännbar och kostsam konsekvens av bristande erfarenhetshantering i det undersökta fallet var att förbandet efter hemrotation och med mycket kort varsel åter fick skicka en styrka till insatsområdet för att avsluta arbetet med campbyggnationen. Förbandet hade föreslagit detta redan en månad innan hemrotation av huvudstyrkan, vilket Försvarmakten i samråd med FMV inte hade för avsikt att genomföra.¹³⁵

Vi kan reflektera över Vedungs beskrivning av eldsjälarnas betydelse och grogrunden till ett bra resultat, vilka båda är viktiga för att uppnå ett starkare genomslag av implementeringen. Eldsjälar finns på åtskilliga nivåer inom Försvarmakten. Det kan vara personer som drivs av att uppnå vissa specifika saker likväl som det finns de som alltid ser till helheten och vad som ligger i organisationens intresse. Oavsett vad som driver eldsjälarna finns det anledning till att reflektera över deras informella betydelse och adressaternas förmåga att lyssna och bemöta dessa prestigelöst.

Det märkliga är att det ändå inte verkar finnas något som tyder på att bristande erfarenhetshantering har uppmärksamats utanför Försvarmakten eller försvarsmaktsnära myndigheter, då campetableringen sammantaget beskrivs som odelat lyckad i media. För Försvarmakten skulle detta andrum kunna utgöra ett incitament för att intensifiera arbetet med att implementera tidigare dragna erfarenheter. Detta kräver dock att helheten hänger ihop, vilket tidigare beskrivits som den ideala Lessons Learned-processen eller den fungerande erfarenhetshanteringen, då implementering endast utgör en bidragande del till denna.

Att förstå vilka faktorer som underlättar eller försvårar implementering av dragna erfarenheter och omsätta dessa till nya koncept och/eller metoder torde dessutom utgöra en framgångsfaktor för alla organisationer som har ambitionen att vara effektiva.

5.3 Kritik mot egen studie

Om teoribildningen hade operationaliserats annorlunda så hade kanske andra indikatorer valts, vilket torde förändrat utfallet av påverkande faktorer. Slutsatsen är att det troligen också finns andra faktorer som påverkar utfallet av en implementering, vilket denna studie kan ha förbisett.

Om tillgång till annat materiel funnits så hade svaren på frågeställningarna kanske fått en ytterligare dimension. I studien har erfarenhetsrapporter, förvisso kompletterade med intervju via e-postkorrespondens, tagit stort utrymme. Samtidigt utgör i nuläget Mali 00:s erfarenheter rent principiellt det undersökningsmaterial som finns tillgängligt. Slutsatsen är att om studien görs om inom några år så kanske, likt situationen efter campetableringen i Afghanistan, det också finns en utvärdering att tillgå som ger en objektivare bild av hela campetableringsprojektet.

¹³⁵ Försvarmakten, *Erfarenhetsrapport Mali 00*, s.41.

Studien avser ge ett visst teoretiskt och/eller empiriskt bidrag till Försvarsmakten genom att diskutera hur vald teoribildning är relevant gentemot hur exempelvis förband sammansätts eller används. Detta diskuteras implicit, men det är förändringar inom ramen för ökad kunskap/kompetens, motivation/vilja, mindre snäva tidsförhållanden och en tydligare organisering i gränssnittet mellan aktörer runt hela projektet som i första hand bidrar till detta. Studien torde också kunna bidra till aktuellt forskningsläge inom samma disciplin genom att utefter en specifik frågeställning förklara vilka faktorer som bidrar till utfallet av bristande implementering av tidigare dragna erfarenheter.

Det går förstås att kritisera studien på flera punkter, men författaren ger nedan sin syn på några av de vanligaste infallsvinklarna till kritik.

Då studien haft en kvalitativ inriktning kan tillförlitligheten oftast inte beräknas kvantitativt¹³⁶. Detta innebär att reliabiliteten istället måste värderas utifrån studiens förmåga att på ett intressant, pålitligt och begripligt sätt kunnat beskriva hur insamling och bearbetning av data genomförts, vilket författaren anser ha gjorts tillfredsställande i såväl metod- som undersökningskapitlet. Sannolikt är reliabiliteten i studier inom samhällsvetenskaplig forskning dock lägre relativt andra områden.

Reliabilitet garanterar dock inte validitet. Relevansen av insamlad data för det givna problemet blir därmed väsentligt för studiens validitet. Begreppsvaliditet, eller den inre validiteten, bestämmer överensstämmelsen mellan den teoretiska och operationella definitionen. De detaljerade intervjufrågor som ligger till grund för utvärderingen från Afghanistan är exempel på den operationella dimensionen.

För att uppnå en god validitet eller begreppsvaliditet har ambitionen varit att de olika leden i datainsamling och bearbetning utförts korrekt samt att uppgifterna överförts felritt till analysen. De insamlade svaren har sedan haft något att säga om det som studien avsett undersöka. Huruvida detta uppnåtts eller inte är det upp till läsaren att bedöma.

Den inre validiteten kanske inte är så relevant i denna studie då det är en fallstudie, vilken är behäftad med vissa problem kring att det ena påverkar det andra. Den externa validiteten, eller graden av generaliserbarhet, kan däremot vara behäftad med viss svaghet om huruvida det går att dra slutsatser om Försvarsmaktens generella förmåga att implementera tidigare dragna erfarenheter, det vill säga inom områden som ligger utanför det som har undersökts. Sammantaget anser dock författaren att det fortfarande är upp till läsaren att bedöma om studien uppfyller de krav som går att ställa avseende validitet.

Studiens överförbarhet innebär i vilken utsträckning resultatet kan överföras till andra grupper och sammanhang. Studien ger en beskrivning av sammanhang, till exempel genom beskrivning av urval, datainsamling och analysprocess. Författaren bedömer att

¹³⁶ Internet,

<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/reliabilitet-1.29074>, besökt 2016-01-01, kl.0936.

överförbarhet till andra grupper kan göras då studiens presentation av faktorer som förklarar utfallet av en lyckad eller misslyckad implementering torde kunna gälla för fler grupper än den undersökta.

Studiens krigsvetenskapliga relevans hänförs till att själva krigföringen kan ses som en process av ömsesidigt lärande, vilket kräver kontinuerlig inläring och omvärdering av metoder som Försvarmakten utvecklar genom sin erfarenhetshandling.

Studiens vetenskapliga relevans motiveras med att studien undersöker ett definierat problem för att sedan förklara utfallet utifrån rådande vetenskapliga teoribildning inom området.

5.4 Förslag på fortsatt forskning

Studien undersöker Försvarmaktens förmåga till implementering av erfarenheter, vilket är ett av flera steg för en fungerande erfarenhetshandlingsprocess. För att komma fram till de faktorer som förklarar utfallet av Försvarmaktens förmåga att implementera tidigare dragna erfarenheter i verksamheten har studien genomförts som en enfallsstudie där implementering av erfarenheter under campetableringen i Mali 2014/2015 har undersökts.

Ett intressant problemområde har redan antytts i studien, vilket handlar om behovet av att institutionalisera ett kollektivt minne syftandes till att viktiga erfarenheter inte försvinner. En fortsättning på studien skulle därmed kunna utgöras av att undersöka vilka faktorer som kan förklara detta utifrån andra händelser eller inom andra områden.

Ett annat alternativ är att genomföra en ny studie inom samma område. Detta förutsätter dock att en svenskledd campetablering av liknande omfattning genomförs, vilket inte alls är omöjligt då omvärldsutvecklingen gjort att fredsfrämjande markinsatser sannolikt kommer behövas, kanske redan inom snar framtid.

Försvarmakten kommer inom kort att publicera en handbok i erfarenhetshandling, vilket torde ge goda förutsättningar för att systematiskt bearbeta dragna erfarenheter och därmed också bidra till en fungerande erfarenhetshandling.

Två olika förslag på övergripande frågor för fortsatt forskning skulle kunna utgöras av:

- *Hur ska Försvarmakten vidmakthålla förmåga inom x-området om gränssättande kompetens försvinner eller rationaliseras bort?*
- *Med utgångspunkt från campetablering i x-land; i vilken utsträckning har Försvarmakten omhändertagit erfarenheterna från campetableringen i Mali under 2014/2015 samt vilka faktorer kan förklara utfallet?*

6. Litteratur och referensförteckning

6.1 Litteratur

Armémuseum, *Armémuseums årsbok 2008/2009 – Fredssoldater*, Andersson, Lars, Emanuelsson, Anders, Lessons not learned – en risk och säkerhetsaspekt (Stockholm: Fredsbaskerförlaget, 2009).

Esaisson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (Stockholm: Norstedts juridik, 2012).

Försvarsmakten, *Byggnads- och reparationsberedskapen, BRB 1944-2007, En minnesbok* (Värnamo: Fälth och Hässler, 2010).

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin* (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

Försvarsmakten, *Operativ doktrin* (Stockholm: Försvarsmakten, 2014).

Lundquist, Lennart, *Implementation Steering* (Lund: Studentlitteratur, 1987).

Premfors, Rune, *Policyanalys* (Lund: Studentlitteratur, 1996).

Sannerstedt, Anders, *Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken* (Stockholm: SNS Förlag, 2001).

Sharan, Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod* (Lund, Studentlitteratur, 1996).

van Creveld, Martin, *The transformation of war* (New York: The Free Press, 1991).

von Clausewitz, Carl, *Om kriget* (Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB, 2002).

Vedung, Evert, *Utvärdering i politik och förvaltning* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

Örtenblad, Anders, *Lärande organisationer-vad och för vem?* (Malmö: Liber, 2009).

6.2 Rapporter, artiklar, andra källor

Flyvbjerg, Bengt, *Fem missförstånd om fallstudieforskning*, Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/04 nr.3, s.193 och 203.

FOA, *Lessons Learned vid internationella insatser FOA-R-00928-201* (Stockholm: FOA, 1998).

FOI, *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus FOI-R-2181* (Stockholm: FOI, 2007).

FOI, *Ett lärande försvar? Förutsättningar för Försvarsmaktens erfarenhetshantering FOI-R-3420* (Stockholm: FOI, 2012).

Försvarsmakten, *Arménytt* nr.2 (Stockholm: Försvarsmakten, 2014).

Försvarsmakten, HKV 2012-02-29 23 320:53070, *Försvarsmaktens utvecklingsplan 2013-2022*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2012).

Försvarsmakten, IML 2009-06-15 08-004:5 *Camp Protection Slutrapport* (Stockholm: Försvarsmakten, 2009).

Försvarsmakten, Ing 2 FM2015-7599:1 *Erfarenhetsrapport Mali 00* (Eksjö: 2015).

Försvarsmakten, Ing 2, *Slutrapport Camputvärdering* (Eksjö: Ing 2, 2006), s. 4.

Försvarsmakten, OPIL, *Rapport från Funktionsstudie fältarbeten, delstudie Camper*, 13 301:80106 (Stockholm: Försvarsmakten, 2002).

Ing 2, *Götaingenjören* nr.98-99 (Eksjö: 2015).

Johansson, Staffan, *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer* (Stockholm: Socialstyrelsen, 2004).

Schindler, Martin, Eppler, Martin, "Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors", *International Journal of Project Management* 21-2003, s. 219-228.

6.3 Elektroniska källor

<http://www.fmv.se/sv/Nyheter-och-press/Nyheter-fran-FMV/FMV-bygger-camp-i-Mali>, besökt 2016-01-12.

http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/6-aktuellt/tidningar-ef/armenytt/armenytt_1_2014.pdf, besökt 2015-12-10, kl.1449.

<http://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/gota-ingenjorregemente/vara-insatsforband/21-ingenjorbataljon>, besökt 2016-01-13 kl.2051.

<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/reliabilitet-1.29074>, besökt 2016-01-01, kl.0936.

<http://www.ne.se/>, besökt 2015-12-03, kl.2044.

http://www.utvardering.se/wp-content/uploads/artikel4_vedung_ny.pdf, besökt 2015-12-28, kl.1251.

6.4 Intervjuer/e-postkorrespondens

E-postkorrespondens med Lars Rosander, Utbildningsansvarig Mali 00, 2016-02-03 (fullständigt intervjuunderlag finns i författarens ägo).