

Implementering av erfarenheter

Marinens systematiska erfarenhetshantering

Abstract

The aim of this study was to examine the Lessons Learned process used in the Swedish Navy and to identify which factors impacts the process of turning Lessons Identified into Lessons Learned in a positive or negative way. Qualitative methods were used, collecting data from three naval units through open interviews. Four established theories have been used throughout this study. Firstly as the basis for finding general factors, thereafter operationalized to support data gathering and finally to provide the framework for the analysis of the results.

The results showed that participating units considered themselves to have the *mandates* needed to turn Lessons Identified, into Lessons Learned. The implementations that were made, were all *needed* and *useful*. The study also showed that the process was not *prioritized*, due to lack of time and personnel. More involvement from *leaders* or demand for outcomes, could probably have improved the prioritization. The Lessons Learned process lacks a common *vision*, it is the receiver of the Lessons Learned who makes the decision if, what and how to apply the content. The *role* of the Lessons Learned process must be better defined, if the objective is more than being a solitary process collecting Lessons Identified.

Nyckelord: implementering, erfarenhet, erfarenhetshantering, implementeringsprocess, Marinen

Antal ord: 9867

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Nyckelbegrepp	1
1.2	Marinens erfarenhetshantering	2
1.2.1	Bakgrund	2
1.2.2	Erfarenhetsprocessen idag	2
1.2.3	Insamling och delgivning	2
1.2.4	Implementering av erfarenheter	3
1.3	Tidigare forskning	3
1.4	Syfte och frågeställning	4
1.5	Avgränsningar	5
1.6	Disposition	5
2	Teori	6
2.1	L. Lundquist, förstå, kan och vill	6
2.2	John P. Kotter, åttastegsmodell	7
2.3	Joseph A. Durlak och Emily P. DuPre	8
2.4	The NATO Lessons Learned handbook	9
2.5	Sammanfattning av teorierna	10
3	Metod	11
3.1	Tillvägagångsätt	11
3.1.1	Analysverktyg	11
3.1.2	Operationalisering av teorierna och insamling av empiri	12
3.2	Källor	12
3.3	Kritik av undersökningsmetoden	13
3.4	Källkritiska faktorer	13
3.5	Validitet och reliabilitet	14
3.6	Forskningsetiska övervägande	14
4	Empiri	15
4.1	Deltagande förband	15
4.2	Målsättning	16

4.3	Roller och ansvar.....	17
4.4	Prioritering/ resurser.....	18
4.5	Mandat/ möjligt. Behov och nytta.....	19
4.6	Ledarskap	20
4.7	Konsolidera	21
4.8	Kommunikation.....	22
4.9	Sammanställning av förbandens svar	23
5	Analys och diskussion.....	24
5.1	Målsättning.....	24
5.2	Prioritering	24
5.3	Roller och ansvar.....	25
5.4	Mandat/ möjligt.....	25
5.5	Behov och nytta.....	26
5.6	Ledarskap	26
5.7	Konsolidera	27
5.8	Kommunikation.....	27
5.9	Utvärdering och kritik av metoden.....	28
6	Slutsatser.....	29
6.1	Besvarande av frågeställning	29
6.2	Generaliserbarhet	30
7	Avslutning.....	31
7.1	Reflektion	31
7.2	Förslag på vidare forskning.....	31
8	Referenser.....	32

1 Inledning

Skillnaden mellan att lära sig av sina misstag eller bara känna igen dem är förmågan att tillgodogöra sig erfarenheter. Att omsätta erfarenhet till metoder och lärdom och på så sätt undvika att göra om misstagen kan vara det som skiljer framgång från misslyckande.

Försvarsmakten betonar vikten av att vara en lärande organisation genom att i många av sina styrande dokument lyfta fram vikten av kunskapsöverföring och förmågan att ta hand om erfarenheter. I Militärstrategisk Doktrin står det att

”Organisationen måste också ha beredskap att underlätta och uppmuntra erfarenhetshantering och kunskapsöverföring för att nå konkreta effekter”
(Försvarsmakten 2016, s. 73)

Även Försvarsmaktens strategiska inriktning betonar vikten av erfarenhetshantering

”Försvarsmakten ska vara en lärande organisation som underlättar och uppmuntrar erfarenhetshantering och kunskapsöverföring i syfte att åstadkomma ständiga förbättringar.”
(Försvarsmakten 2015, s. 46)

Denna uppsats inriktar sig på Marinens systematiska erfarenhetshantering med fokus på implementering av erfarenheter. Studien bygger på intervjuer med tre marina förband och syftar till att öka förståelsen för vad det är som påverkar implementering av erfarenheter och att lyfta fram faktorer som påverkar processen positivt eller negativt.

1.1 Nyckelbegrepp

Nyckelbegreppen är hämtade ur Handbok marinens erfarenhetshantering (Försvarsmakten 2011).

Erfarenhet: upplevelse som individ tillgodogjort sig genom deltagande eller observation av en händelse. I denna studie avses erfarenhet som är validerad.

Erfarenhetshantering: process för att utvinna och förvalta organisationens inneboende kunskap.

Erfarenhetsprocess: centralt fastställd process för systematiserad erfarenhetshantering.

Erfarenhetsrapport: ett textdokument som beskriver erfarenhet(-er), nedtecknad enligt en specificerad disposition.

Implementering: de procedurer eller sätt som används för att införa nya metoder eller kunskaper i ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används så som det var avsett och med varaktighet.

Implementering av erfarenhet: hur respektive erfarenhet omsätts i verksamheten.

Validering: värdering av erfarenhetens grad av tillförlitlighet.

1.2 Marinens erfarenhetshantering

1.2.1 Bakgrund

Den marina erfarenhetshantering har funnits mycket länge, men i olika former. Innan digitaliseringen nyttjade man s.k. erfarenhetsliggare på varje fartyg. De samlades sedan in då fartygen avrustades. Runt 1990 började den anta sin nuvarande form och tog då sin utgångspunkt i hur NATO bedrev erfarenhetshantering (Försvarmakten 2011, s. 12). Med stöd av forskare från FOI utarbetades sedan en process för att systematiskt utvinna och förvalta Marinens erfarenheter. Man upprättade också en central databas och förutbestämda mallar för inrapportering för att strukturera upp erfarenheterna.

1.2.2 Erfarenhetsprocessen idag

Marinens erfarenhetshantering är organiserad i två parallella delprocesser. En lokal process, som ägs och drivs av förbanden och en central process som utvecklas och drivs av Sjöstridsskolan (Försvarmakten 2011, s. 14). De båda processerna är beroende av varandra för att erfarenhetsprocessen ska kunna verka.

Den centrala erfarenhetshantering ansvarar för att samla in, bearbeta, analysera och delge maringemensamma erfarenheter vid övningar och insatser. Den ansvarar också för reglering och metodutveckling (Försvarmakten 2011, s. 17). Den lokala processen hanterar erfarenheter som är knutna till eget förband, men föder även den centrala processen med erfarenheter som är av maringemensamt intresse. Den lokala processen hanterar också återkopplingen (delgivningen) från den centrala processen (Försvarmakten 2011, s. 15).

1.2.3 Insamling och delgivning

Insamling av erfarenheter kan ske både planerat och händelsestyrt. Den planerade erfarenhetsinhämtningen innebär att inhämtning riktas mot ett antal förutbestämda fokusområden. Den händelsestyrda innebär att en eller flera individer efter en observation eller en händelse skriver en erfarenhet om detta. Båda metoderna kompletterar varandra och metoderna för insamling och processerna för bearbetning är lika (Försvarmakten 2011, s. 9-10).

När insamling och bearbetning är klar delges erfarenheterna med slutsatser och rekommendationer. Delgivningen kan ske i olika former, men erfarenhetsseminarier och rapporter är vanligt. Materialet kan vara ganska omfattande och komma i form av en eller flera sammanställda rapporter. Delgivning kan också ske riktat efter en planerad inhämtning som är beställd, eller så hämtas erfarenheter för ett visst syfte ur den gemensamma databasen (Sjöstridsskolan 2020, s. 28).

1.2.4 Implementering av erfarenheter

Beslutet om hur erfarenheterna ska implementeras och följas upp ligger hos mottagarna av erfarenheterna. Det är upp till dem hur dessa ska hanteras och det är mottagarna som har kompetens, ansvar och mandat att hantera erfarenheter inom sina respektive områden (Sjöstridsskolan 2020, s. 28).

”Respektive förband, skola eller centra i marinen beslutar om att och hur deras respektive erfarenheter ska omsättas i respektives verksamhet.”

(Försvarsmakten 2011, s. 55)

1.3 Tidigare forskning

Det finns väldigt mycket skrivet om erfarenhetshantering generellt, men för att ha relevans för denna studie, kommer forskningsöversikten att fokusera enbart på den forskning som berör den marina erfarenhetshandlingen. Översikten syftar också till att vara en del av problemöversikten, då den utgör en utgångspunkt där denna studie tar vid.

I Patrik Nejdbrings (2010) uppsats, *Utbildning för att lära sig; att lära av sig själv - Utbildning som stöd vid implementering av systematisk erfarenhetshantering i Försvarsmakten*, nyttjar Nejdbring Senges teori om systemtänkande för att undersöka om Försvarsmaktens utbildningar och utbildningsplattformar stödjer implementeringen av en systematisk erfarenhetshantering som process. Han konstaterar i sina slutsatser att utbildning och information till organisationen är viktigt för implementeringen av en systematisk erfarenhetshantering. Det är också betydelsefullt för att få personalens förtroende för systemet och för att skapa en gynnsam organisationskultur där många erfarenhetsrapporter skrivs. Utbildningar är även viktiga för förmedlandet av erfarenhetshandlingens mål och visioner. Nejdbring konstaterar också att det finns utvecklingspotential i att utbilda i systematisk erfarenhetshantering på bredden i organisationen, men att vissa organisationer (SWEDINT och Sjöstridsskolan) hunnit långt i arbetet (Nejdbring 2010, s. 25).

Anton Holmberg (2013) har i sin uppsats, *Hjälp till självhjälp*, bland annat utrett förekomsten av dokumenterade rutiner för hur erfarenheter från verksamheten tas till vara i utvecklingen av specialistofficersutbildningen. I uppsatsen utreder han också

vilka dokument som beskriver erfarenhetshandlingens roll för specialistofficersutbildningens utveckling. Holmberg nyttjar även han Senges teori om systemtänkandets betydelse för lärande i organisationer för att ge en bild av erfarenhetshandlingens roll i organisationen. Han konstaterar att erfarenhetshandling (som process) och utveckling av utbildningen sker som separata företeelser. Han konstaterar dock också att vikten av dragna erfarenheter kan härledas till Försvarmaktens verksamhetsstyrande dokument, vilket kan ge stöd för en utveckling mot ett ökat systemtänkande där utbildning och erfarenhetsprocessen ses som delkomponenter i ett system.

Mathias Janssons (2014) uppsats, *En lärande organisation och systematiserad erfarenhetshandling – glappar det någonsin?* analyserar den systematiska erfarenhetshandling inom Marinen för att öka förståelsen för vilka krav som behöver vara uppfyllda för att processen ska leda till rätt resultat. Även Jansson tar stöd av Senges teori om systemtänkande för sina analyser om lärande och kommer genom dem fram till att Försvarmakten kan anses vara en lärande organisation. Jansson analyserar också den systematiserade erfarenhetshandling i Marinen med stöd av Miltons handböcker vad avser utvecklandet av Lessons Learned processer. Han bekräftar med hjälp av dessa att Marinen har en systematiserad process för hantering av erfarenheter med en struktur och nätverk som är formellt styrda. Han kommer också i sina slutsatser fram till att medarbetarna anser att erfarenheter är viktiga och leder till att organisationen utvecklas, men att det finns väsentliga delar av systemet som kan förändras för att helheten ska fungera på bästa sätt. Jansson tar stöd av en kvantitativ undersökning som Sjöstridsskolan genomförde 2012, där de generella slutsatserna var:

” – Medarbetarna anser att det är viktigt med erfarenhetshandling samt att det innebär möjligheter att påverka det egna arbetet och organisationen.

– Marinens erfarenhetshandling har brister vad avser implementering, återkoppling och tillgänglighet till den samlade informationen i form av systemets databas.”

(Jansson 2014, s. 44)

1.4 Syfte och frågeställning

Den marina erfarenhetshandling är en företeelse som de flesta i Marinen kommer i kontakt med och många dessutom engageras i, främst som en del av utvärderingen efter en genomförd övning. Det är mycket arbetstid och engagemang som läggs ned och för att ge legitimitet åt processen behöver den vara trovärdig. För att de anställda skall vilja skriva erfarenheter och engagera sig i processen måste det upplevas skapa ett värde för verksamheten. Det finns en allmän uppfattning idag om att utvärderingar görs och erfarenheter dras, men att de inte implementeras. Vidare upplevs processen för implementering samt centraliserad uppföljning eller återkoppling otydlig, dvs. om - eller på vilket sätt erfarenheterna har implementerats. Detta styrks av forskningsöversikten vad avser Marinens erfarenhetshandling, som kan sammanfattas med att den marina erfarenhetshandling som process har stöd i Försvarmaktens verksamhetsstyrande dokument. Processen är etablerad och anses

viktig, men den upplevs ha brister vad avser implementering, återkoppling och tillgänglighet.

Enligt Handbok marinens erfarenhetshandtering (Försvarmakten 2011) är det respektive förband, skola eller centra som ansvarar för att implementera erfarenheterna i verksamheten. Syftet med denna studie är att öka förståelsen för vad det är som påverkar implementering av erfarenheter och lyfta fram faktorer som påverkar processen positivt eller negativt.

Forskningsfrågor:

- 1) Vilka faktorer påverkar implementering av erfarenheter positivt?
- 2) Vilka faktorer påverkar implementering av erfarenheter negativt?

1.5 Avgränsningar

Då uppsatsen är begränsad i omfång kommer ett antal avgränsningar att göras. Undersökningen kommer att fokusera på implementering av erfarenheter i Marinen. Studien kommer inte att omfatta alla förband i Marinen utan ett strategiskt urval (Esaiasson m.fl. 2017, s. 237) kommer att göras. Information vad avser respektive förbands implementering av erfarenheter avgränsas vid resultatredovisning till det som inhämtas från intervjuer. Studien fokuserar också på positiva och negativa faktorer, inte på utfallet av erfarenhetsprocessen.

1.6 Disposition

Under *första kapitlet* ges en bakgrund och en översikt, för att skapa inblick och förståelse för problemet. Under *andra kapitlet* redovisas fyra teorier, som ligger till grund för undersökningen. Kapitlet avslutas med en sammanställning av teorierna, där åtta generella faktorer tas fram, vilka återfinns i samtliga teorier. Det *tredje kapitlet* beskriver den metod och det analysverktyg som används under studien. Analysverktyget baseras på de gemensamma faktorerna. Under *fjärde kapitlet* redovisas resultatet av empirin, vilket analyseras och diskuteras under *kapitel fem*. Under *kapitel sex* redovisas slutsatserna och under *kapitel sju* ges en reflektion och förslag till vidare forskning.

2 Teori

De teorier som är valda är hämtade från olika sammanhang, men hanterar antingen en metod för att skapa en förändring eller en förklaringsmodell till vad som påverkar en implementeringsprocess. En implementering kan ses som en förändring, då det handlar om att införa nya metoder eller kunskaper i ordinarie verksamhet. Teorierna kommer användas för att konkretisera vilka förutsättningar (faktorer) som anses ha stor påverkan på om en förändring eller implementering blir genomförd, accepterad och beständig. Ett antal generella faktorer kommer att lyftas fram som senare kommer att användas under analysen.

2.1 L. Lundquist, förstå, kan och vill

Lennart Lundquist (1992) teori hanterar politiska besluts implementering i förvaltning. Teorin förklarar hur politikernas styrningar kan lyckas eller misslyckas beroende på den styrandes förmåga och prioriteringar och hur den myndighet (eller handläggare) som ska implementera *förstår* styrningens innebörd, *kan* genomföra styrningen och om det finns en *vilja* att genomföra styrningen. Utfallet av *förstår*, *kan* och *vill* blir de åtgärder som myndigheterna vidtar (Lundquist 1992, s. 75-76).

Tabell 2.1 Innebörden av förstå, kan och vill och hur de kan påverkas

TEORI-BEGREPP	Förstår	Kan	Vill
Aktör	Förstår aktören innebörden i styrningen?	Kan aktören genomföra styrningen?	Vill aktören genomföra styrningen?
Åtgärd om inte:	Klargöras genom upplysning, utbildning	Förstärka förmågan, ex tillföra resurser, stärka legitimitet	Påverka med -våld/ sanktioner - utbyte/ förhandling -auktoritet/legitimt - övertalning - involvering m.fl.

Trots att denna teori hanterar hur politikernas styrningar och beslut implementeras via förvaltningar är den intressant för denna studie. Den visar på ett överskådligt sätt att även om en styrning ges, är det inte säkert att den verkställs och

implementeras, då det finns olika hinder eller filter på vägen från beslut till verkställande. Detta behöver man vara medveten om vid en implementeringsprocess.

2.2 John P. Kotter, åttastegsmodell

Teoretikern John P. Kotter (2002) tog fram en implementeringsmodell som idag kallas för Kotters åttastegsmodell, även kallad ”se-känsla-förändring”-metoden. I denna modell har han konstaterat att känslor och emotionella faktorer har en betydande roll för hur en förändringsprocess utfaller och resulterar i en organisation. Förändringsmodellen Kotter (2002) har tagit fram bygger på hans egna undersökningar av vanliga misstag som företag gör vid implementeringsarbeten. Kotter (2002) drar kopplingar inom både den beteendevetenskapliga teorin och organisationsteorin. Hans forskning menar att vid förändringsledning kan betydelsen av att tilltala individernas hjärta inte nog understrykas, då det visat sig ha större effekt än att bara tilltala individernas hjärna. Med detta menar han att fokus i implementeringsarbete borde ligga mer på emotion istället för enbart kognition (Kotter 2002, s 7). Enligt Kotter och hans åttastegsmodell, kan organisationer som utgår från denna modell, få bättre förutsättningar att lyckas i implementeringsarbete av förändringar inom organisationen.

Tabell 2.2 Kotters åttastegsmodell och begreppens innebörd (min översättning)

<i>TEORI BEGREPP</i>	<i>Innebär</i>	<i>TEORI BEGREPP</i>	<i>Innebär</i>
<i>1. Angelägenhet</i>	<i>Skapa en angelägenhet till - eller nödvändighet av förändring</i>	<i>5. Mandat</i>	<i>Ge befogenheter och undanröj hinder</i>
<i>2. Skapa en stark kärntrupp med förändringskompetens</i>	<i>En stark grupp som tillsammans kan driva igenom och guida en förändring</i>	<i>6. Säkra snabba segrar</i>	<i>Delsegrar skapar momentum och ger energi</i>
<i>3. Vision och strategi</i>	<i>Vision (vad ska förändras). Förändringsstrategi (hur går vi tillväga)</i>	<i>7. Befäst framgångar och fortsätt framåt</i>	<i>Förändring tar tid. Vårda varje framsteg</i>
<i>4. Kommunikation</i>	<i>Kommunicera för ökad förståelse och acceptans</i>	<i>8. Konsolidera</i>	<i>Befäst och förankra</i>

Denna teori handlar om en metod för förändringsledning. Alla stegen måste vara med, annars faller förändringen eller blir bara tillfällig. Den är intressant då implementering av erfarenheter kan ses som en förändringsprocess. För att implementera någonting, räcker det inte med att fastställa, man måste också få med medarbetarna på förändringen för att den ska få genomslag.

2.3 Joseph A. Durlak och Emiliy P. DuPre

Durlak och DuPre (2008) genomförde en studie vars syfte var att bedöma vilken påverkan implementeringen av ett åtgärdsprogram hade för betydelse på uteffekten. Syftet var också att identifiera faktorer som påverkar implementeringsprocessen. Studien, *A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors* (2008), kom fram till att graden av implementering (hur väl man lyckats), kommer att påverka utfallet i mycket stor grad. Det studien också redovisar är vilka olika faktorer som anses påverka en implementeringsprocess.

Durlak och DupPre identifierade fem kategorier och 23 underfaktorer. De fem kategorierna benämns: community level factors, provider characteristics factors, innovation characteristics factors, organizational capacity factors och training and technical assistance factors.

Tabell 2.3 Durlak och DuPres indelning av kategorier och underfaktorer

<i>TEORI BEGREPP</i>	<i>Tillhörande faktorer</i>	<i>Innebär: (min översättning)</i>
<i>Community level factors</i>	<i>A. Prevention Theory and Research B. Politics C. Funding D. Policy</i>	<i>Yttre faktorer A. Förebyggande arbete B. Politik C. Budget D. Policy</i>
<i>Provider characteristics</i>	<i>A. Perceived Need for Innovation B. Perceived Benefits of Innovation C. Self-efficacy D. Skill Proficiency</i>	<i>A. Upplevt behov B. Förväntad nytta. C. Upplevd förmåga att kunna genomföra D. Verklig förmåga att kunna genomföra</i>
<i>Characteristics of the Innovation</i>	<i>A. Compatibility B. Adaptability</i>	<i>A. Inryms förändringen i organisationens uppdrag, målsättning och värdegrund B. Kan förändringen anpassas efter organisationens behov och praxis</i>
<i>Organizational Capacity</i>	<i>A. General Organizational Factors 1. Positive Work Climate 2. Organizational norms regarding change 3. Integration of new programming 4. Shared vision B. Specific Practices and Processes 1. Shared decision-making 2. Coordination with other agencies 3. Communication 4. Formulation of tasks C. Specific Staffing Considerations 1. Leadership 2. Program champion 3. Managerial/supervisory /administrative support</i>	<i>A. Organisationens: 1. arbetsklimat 2. förändringsbenägenhet 3. möjlighet att integrera i redan existerande rutiner 4. delad målsättning. B. Processen: 1. delaktighet i beslut, 2. koordinering 3. kommunikation 4. roll- och uppgiftsfördelning. C. Bemanning: 1. ledarskapet 2. goda företrädare, 3. administrativt stöd.</i>
<i>Prevention support system</i>	<i>A. Training B. Technical Assistance</i>	<i>A. Support och träning B. Tekniskt stöd</i>

Teorin som DurLak och DuPre lade fram var att ju fler positiva utfall av ovanstående faktorer en process fick med sig, desto bättre blev implementeringen. Jämför man med de tidigare teorierna är det många faktorer som är liknande, dvs. stärker teorin om att det finns väsentliga faktorer som påverkar utfallet av en implementeringsprocess.

2.4 The NATO Lessons Learned handbook

Den sista teorin är hämtad från NATOs Lessons Learned (LL) Handbook (2011). Handboken beskriver erfarenhetshantering och ger råd och rekommendationer för hur denna process ska struktureras och drivas. Handboken ger också råd till den som ska driva erfarenhetshandlingen (Project Manager Considerations) där man nyttjar en projektmetod som stöd för hur man driver ett projekt från början till slut (NATO 2011, s. 33-35). Projektmetoden går att återfinna i liknande former även hos civila företag och myndigheter.

Tabell 2.4 Projektmetod ur NATOs LL Handbook

<i>TEORIBEGREPP</i>	<i>Innehåller</i>	<i>Innebär (min översättning)</i>
<i>Business Case</i>	<i>The WHY?</i>	<i>Orsak till - och förståelse för en förändring genom målbild.</i>
<i>Organization</i>	<i>WHO?</i>	<i>Vem gör vad? Vilka resurser krävs och vems resurser.</i>
<i>Quality</i>	<i>WHAT?</i>	<i>Vad ska uppnås, med vilken kvalitet? Vad är slutmålet och när är det uppnått?</i>
<i>Plans</i>	<i>HOW, HOW MUCH and WHEN?</i>	<i>Stabsarbetsplan, vilka milstenar ska uppnås, hur och när?</i>
<i>Risk</i>	<i>WHAT IF?</i>	<i>Vilka risker finns som kan hindra/ påverka planerna?</i>
<i>Change</i>	<i>WHAT IS THE IMPACT?</i>	<i>Vilken effekt får det? Hur följs det upp?</i>
<i>Progress</i>	<i>Where are we now, where are we going, should we carry on?</i>	<i>Behov av uppföljning för att kunna avgöra om det går åt rätt håll och om det är värt att fortsätta.</i>
<i>Leadership support</i>	<i>Without command direction the organization will fail to complete the action</i>	<i>Behov av stöd från ledningen/ chefsnivån.</i>
<i>Clarity of roles and responsibilities</i>	<i>Participants must understand their roles and how they fit in to the process</i>	<i>Vem gör vad? Ansvarsfördelning.</i>
<i>Prioritization of resources</i>	<i>A process of prioritization on Lessons Learned will help to make informed decisions</i>	<i>Vad är viktigast? Prioritering av resurser och av vad som ska implementeras.</i>
<i>Method of communication</i>	<i>Communication of information must be simple, accessible and timely</i>	<i>Informationen måste vara uppdaterad och kommuniceras på ett enkelt och lättillgängligt sätt.</i>

Då NATOs handbok återfinns bland referenserna till Handbok marinens erfarenhetshantering (Försvarsmakten 2011), kan dessa steg ses som relevanta och beprövade vid implementering av erfarenheter.

2.5 Sammanfattning av teorierna

Många faktorer som återfinns i teorierna ovan är gemensamma, eller snarlika. Nedan följer en sammanställning av teoriernas begrepp, där jag lyfter fram ett antal gemensamma faktorer. Dessa faktorer kommer att användas som analysverktyg, vid stöd för operationalisering av teorierna, och för att kunna besvara problemfrågeställningarna

Tabell 2.5 Sammanställning av teorierna för att påvisa förekomst av samma eller liknande faktorer

<i>Faktorer</i>	<i>Lundquist</i>	<i>Kotter</i>	<i>D & D</i>	<i>NATO</i>
<i>1) Målsättning/ vision</i>	<i>Vilja</i>	<i>Vision/ Strategi</i>	<i>Policy, Politics, Shared vision</i>	<i>Business Case</i>
<i>2) Prioritet/ resurser</i>	<i>Vilja/ kunna</i>	<i>Kärntrupp/ Undanröj hinder</i>	<i>Staffing/ Support/ Funding</i>	<i>Prioritization of Resources</i>
<i>3) Mandat/ möjligt</i>	<i>Kunna</i>	<i>Mandat/ Säkra snabba segrar</i>	<i>Politics/ Skill proficiency</i>	<i>Organization/ Risks</i>
<i>4) Behov/ nytta</i>	<i>Vilja/ förstå</i>	<i>Angelägenhet</i>	<i>Perceived need and benefits for innovation</i>	<i>Business Case</i>
<i>5) Roller/ ansvar</i>	<i>Förstå</i>	<i>En stark kärntrupp</i>	<i>Formulation of tasks</i>	<i>Plan/ Clarity of roles and responsibilities/ Tasking</i>
<i>6) Ledarskap/ stöd från chefer</i>	<i>Vilja</i>	<i>En stark kärntrupp</i>	<i>Leadership</i>	<i>Leadership support</i>
<i>7) Konsolidera</i>	<i>Vilja/ förstå</i>	<i>Konsolidera</i>	<i>Managerial/ Supervisory/ Administrative support</i>	<i>Progress</i>
<i>8) Kommunikation</i>	<i>Vilja/förstå</i>	<i>Kommunikation</i>	<i>Communication</i>	<i>Communication</i>

3 Metod

Studien genomförs som en induktiv teorikonsumerande fallstudie (Esaiasson m.fl. 2017, s. 36) vilket innebär att det är fallen, implementering av erfarenheter, som står i centrum, inte teorierna i sig. Det är inte heller väsentligt för studien att resultaten blir giltiga i andra sammanhang (Esaiasson m.fl. 2017, s. 89), utan avsikten är att belysa och förklara de fall som studien behandlar. Metoden är kvalitativ och kommer att använda inslag från både positivismen och hermeneutiken (Thuren 2019, s. 191). Empirin inhämtas främst genom intervjuer för att inte enbart besvara forskningsfrågorna utan också ge förståelse varför.

3.1 Tillvägagångsätt

Sammanfattningen av de fyra valda teorierna används inledningsvis för att skapa ett analysverktyg och för operationaliseringen av teorierna, dvs. vid framtagning av intervjuguiden. För att pröva intervjuguiden genomförs en pilotintervju (Esaiasson m.fl. 2017, s. 250), för att se om frågorna verkligen täcker in faktorerna i analysverktyget. Därefter inhämtas underlag genom intervjuer med informanter från förbanden. Slutligen sammanställs och analyseras svaren från intervjuerna. Vid sammanställningen och analysen används samma disposition för att åskådliggöra hur teori och empiri hänger samman och för att tydliggöra slutsatserna vid besvarandet av forskningsfrågan.

3.1.1 Analysverktyg

Analysverktyget nyttjar en datamatrix för att strukturera upp utfallet på ett överskådligt sätt.

Tabell 3.1 Faktorer som enligt denna studie påverkar implementering av erfarenheter

	AE/ Förband 1	AE/ Förband 2	AE/ Förband 3
Faktor 1 Målsättning			
Faktor 2 Prioritet			
Faktor 3 Mandat/ möjligt			
Faktor 4 Behov och nytta			
Faktor 5 Roller och ansvar			
Faktor 6 Ledarskap			
Faktor 7 Konsolidera			
Faktor 8 Kommunikation			
Utfall			

Analysenheterna (AE), är förbanden och faktorerna (1-8), som hämtats från sammanställningen av teorierna, är de oberoende variablerna. Den beroende variabeln är utfallet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 46-52). Faktorerna (1-8) antas i denna studie ha en kausal relation till utfallet, dvs. de påverkar utfallet av en implementeringsprocess positivt eller negativt. Studien söker svar på vilka faktorer som påverkar implementering av erfarenheter positivt eller negativt och fokuserar inte på att ta reda på det exakta utfallet.

3.1.2 Operationalisering av teorierna och insamling av empiri

Teorierna operationaliseras genom att intervjuguiden baseras på de faktorer som tagits fram från teorierna. Det innebär att alla frågor måste beröras i någon form för att täcka in alla faktorer.

Tabell 3.2 Operationalisering av teorierna

Faktorer	Intervjuguide
Målsättning	Har ni några satta målsättningar för arbetet?
Prioritet	Hur är arbetet med erfarenhetsimplementering prioriterat?
Mandat/ möjligt	Finns det mandat att implementera? Är det möjligt?
Behov och nytta	Vad avgör om en erfarenhet blir implementerad eller inte?
Roller och ansvar	Hur ser er organisation ut för hantering av erfarenheter? Är roller och ansvar tydliga?
Ledarskap	I arbetet med implementering av erfarenheter, har ni era chefers stöd?
Konsolidera	Hur gör ni för att befästa en erfarenhet?(Implementera)
Kommunikation	Hur sker kommunikationen vad avser implementeringen av erfarenheter på ert förband?

Två informanter per förband har intervjuats, varav *informant 1* fått svara på alla frågor, medan *informant 2* fått komplettera informationen. Intervjuerna har genomförts som informantundersökning och varit semistrukturerade, med öppna frågor (Esaiasson m.fl. 2017, s. 237-239) för att ge utrymme för informanterna att vidareutveckla sina svar. Intervjuerna med informanterna genomfördes antingen genom fysiska möten eller som telefonintervjuer, beroende på var informanterna befann sig geografiskt. Anteckningar togs under samtliga intervjuer medan endast inspelning av intervjuerna gjordes med *informant 1*.

3.2 Källor

Förbanden är valda för att få med både ledningsnivån och olika inriktningar vad avser verksamhet. Studien avviker här från Esaiassons m.fl.(2017, s. 92) rekommendation om så homogena analysenheter som möjligt. Valet är gjort för att den slutliga sammanställningen ska kunna generaliseras till att representera hela Marinen och därmed få större extern validitet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 154). Det finns också många faktorer som gör förbanden lika, som t.ex. de externa

styrningarna och metoden för erfarenhetshantering fram till dess att delgivning sker.

Valet av informanter för intervjuer är ett strategiskt urval, för att ge de mest gynnsamma omständigheterna (Esaiasson m.fl. 2017, s. 161). Prioritet har legat på vilken befattning den intervjuade har, för att kunna ge svar på hur implementering av erfarenheter genomförs på det utvalda förbandet. Samtliga informanter är kollegor och var kända innan studien. Detta kan påverka svaren positivt genom att informanten kanske svarar mer utförligt på själva frågan, men också negativt, då jag som intervjuare förutsätts ha god bakgrundsförståelse och att information då utelämnas, eller missförstås. Underlag i form av verksamhetsstyrande dokument på både central och lokal nivå har använts för att skapa förståelse för erfarenhetsprocessen och för att komplettera informantens svar för att försöka kompensera för detta. Dessa har dock inte använts vid resultatredovisningen.

3.3 Kritik av undersökningsmetoden

Det finns en viss risk att styra svaren från informanterna, genom metoden att utgå från ett antal förutbestämda faktorer. Det kan också medföra att vissa orsaker inte alls kommer fram. För att undvika en alltför snäv orsaksbild, har flera teorier legat till grund för de utvalda faktorerna. Frågorna som ställs är också öppna frågor, där informanterna haft möjlighet att utveckla sina svar. Fördelen med att fokusera på ett antal förutbestämda generella faktorer är att det ökar möjligheten att vara representativ även för de förband som inte deltar i studien vilket därmed ökar möjligheten att generalisera (Esaiasson m.fl. 2017, s. 154-155).

Författaren har själv, som de flesta av Marinens personal, erfarenhet av den marina erfarenhetsprocessen genom deltagande i erfarenhetsseminarium och skrivande av erfarenheter, vilket kan påverka tolkningen av svaren. Här har ett så objektivt som möjligt återgivande av informanternas svar eftersträvat för att minimera risken. De förutbestämda faktorerna bedöms också minska påverkan, då informanternas svar har utgått från dessa och sig själva och inte från författarens erfarenheter.

3.4 Källkritiska faktorer

Det finns fyra klassiska källkritiska regler man behöver ha i åtanke när man väljer källor. Esaiasson m.fl.(2017, s. 288-295) benämner dessa äkthet, oberoende, samtidighet, och tendens. Äkthet hanterar själva källan i sig, medan de övriga hanterar det faktiska innehållet.

Empirin inhämtas genom intervjuer och informanterna klassas som samtida primärkällor (Esaiasson m.fl. 2017, s. 297). Då informanterna är utvalda utifrån sin befattning, bedöms kraven på äkthet och samtidighet uppfyllas. Vad avser

kravet på oberoende och tendens, kan informantens position däremot påverka utfallet negativt, genom att erfarenhetshantering är en del av arbetsuppgifterna. Risken finns att vissa faktorer som påverkar implementeringen och som skulle kunna bero på informantens egen insats inte lyfts fram eller förvanskas. Ett sätt att komma runt detta är att ha fler informanter, för att kunna jämföra svaren. I denna undersökning har två informanter från varje förband deltagit, men enbart i kompletterande syfte. Risken bedöms ändå som låg, då hantering av erfarenheter enbart är en liten delmängd av de arbetsuppgifter som fördelats till respektive informant. Därför bedöms också motivet till att förvanska vara lågt.

3.5 Validitet och reliabilitet

För att empiriskt kunna studera ett fenomen, behöver man konstruera operationella indikatorer på de teoretiska begreppen (Esaiasson m.fl. 2017, s. 22). För att studien ska mäta rätt saker, krävs att det finns en god överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de operationella indikatorerna, en god begreppsvaliditet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 61). I denna studie är de operationella indikatorerna de frågor som nyttjas under intervjuerna, vilka baseras på faktorerna som analyserats fram från teorierna.

Reliabiliteten, tillförlitligheten i mätningen, förklaras enligt Esaiasson m.fl. (2017, s. 64) med att motsvarande resultat ska kunna uppnås om mätningen eller studien genomförs igen på samma sätt. Då denna studie baseras på intervjuer och resultatet är en ögonblicksbild av hur det ser ut, kommer reliabiliteten stärkas genom den metod som används. Intervjufrågorna baseras på de teoretiska faktorerna och svaren från informanterna kommer att analyseras och redovisas under motsvarande faktor. Detta innebär att även om svaren blir annorlunda vid en senare intervju, kommer man ändå kunna nyttja metoden, vilket gör att metoden har hög reliabilitet.

3.6 Forskningsetiska övervägande

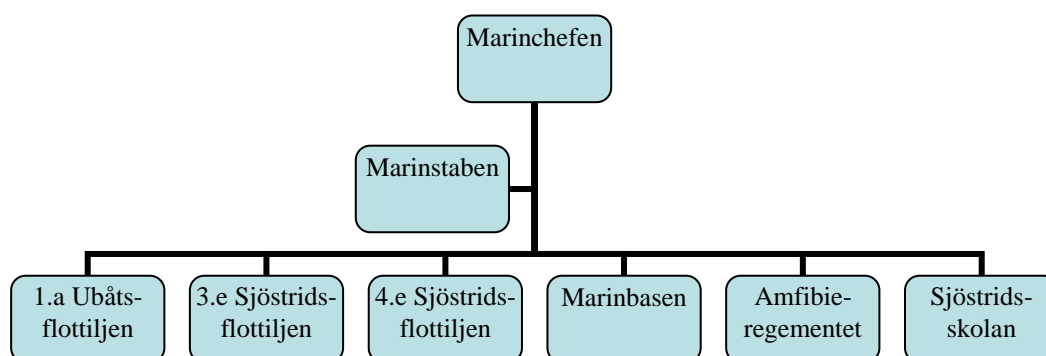
Studien eftersträvar att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (www.codex.vr.se) genom att vid kontakt med informanterna informera om vad studien generellt kommer att omfatta och vad som efterfrågas av dem som informanter. Samtycke till att medverka inhämtas genom att deltagandet är frivilligt. Ingen av informanterna är i beroendeställning till intervjuaren och ingen arbetar heller i samma förband. Inga etiskt känsliga uppgifter kommer att finnas med i studien eller delges och alla anteckningar och inspelningar kommer att raderas när studien är klar. Samtliga informanter har getts möjlighet att läsa igenom sammanställningen av intervjuerna innan studien publiceras.

4 Empiri

För att söka svar på forskningsfrågorna har tre förband utgjort undersökningsobjekt, varav det ena dessutom är överordnat de två övriga. Intervjuer har genomförts med två informanter per förband för att ge en upplevd bild av hur det ser ut just nu. Inledningsvis ges en kort bakgrundsinformation, för att sätta förbanden i relation till varandra och erfarenhetsprocessen i stort. Därefter presenteras respektive förband, med svar uppdelat utifrån de faktorer som tagits fram från teorierna.

4.1 Deltagande förband

Marinen är organisatoriskt uppdelad enligt *figur 4.1*, där Marinstaben både är ett eget förband och samtidigt överordnat de övriga. Övriga förband är sidoordnade till varandra, dvs. de befinner sig på samma hierarkiska nivå.



Figur 4.1 Marinens förband och skolor

Marinstaben

Marinstaben leder och utvecklar Marinen under Marinchefen. Marinchefen ansvarar för att utveckla marina operativa, taktiska och stridstekniska förmågor, men uppgiften att utveckla och driva vissa av förmågorna är delegerade till underställda förband. Detta kallas att Marinchefen har fördelat stridsområdesansvar (SOA) och stödfunktionsansvar (SFA). Denna fördelning går att återfinna i bl.a. förbandens verksamhetsuppdrag och i M UTÖVA, *Marinchefens direktiv för utbildning, träning, övning, värdering och användning* (Försvarmakten, 2016). M UTÖVA beskriver vad Marinen ska fokusera på under de kommande 1-3 åren och ger direktiv till förbanden vad avser inriktningen av utvecklingen av de marina insatsförbandens förmågor.

*”I detta direktiv fördelas ansvar för SOA/ SFA till de olika förbanden/ skolorna och i och med detta också uppgiften att driva utvecklingen framåt”
(M UTÖVA 2016, bil 1, s. 1)*

Enligt M UTÖVA (2016) ska utvecklingen sammanfattas i utvecklingsplaner, som ska ta fram faktiska behov av åtgärder. Arbetet ska också inkludera resultat från erfarenhetsprocessen på ett tydligt sätt.

Marinstaben

Marinstaben är organiserad i tre olika avdelningar, Planavdelningen, Operationsavdelningen och Stödavdelningen. Informanterna kommer från Planavdelningen och Operationsavdelningen, vilket gör att svaren i många fall särredovisas, då avdelningarna har olika uppgifter. Planavdelningen ansvarar för utveckling, träning och övning, medan Operationsavdelningen ansvarar för det operativa.

1.a Ubåtsflottiljen

1.a Ubåtsflottiljen består av en flottiljstabs, en underhållsdivision, ett antal ubåtar (fartygsbesättningar) och Sjötransportenheten. Enligt M UTÖVA, är chefen för Ubåtsflottiljen ansvarig för stridsområdet Ubåtsstrid samt stödfunktionerna Ubåtsräddning och Transport av specialförband.

3.e Sjöstridsflottiljen

3.e Sjöstridsflottiljen är organiserad i en flottiljstabs med tre underställda divisioner. Divisionerna, korvettdivisionen, minröjningsdivisionen och underhållsdivisionen består av både staber, fartyg och vissa landrörliga enheter.

Enligt M UTÖVA är 3.e Sjöstridsflottiljen ansvarig för stridsområdena Ytstrid, Luftförsvar och Minkrigföring och stödfunktionsområdet Telekrigföring.

4.2 Målsättning

Marinstaben

Vad avser den marina erfarenhetsprocessen finns det inga satta målsättningar eller något krav på uppföljning. Sjöstridsskolan är ansvarig för att leda, förvalta och utveckla Marinens systematiska erfarenhetshantering. Marinstabens styrning gällande implementering av erfarenheter återfinns i M UTÖVA, vilken ger SOA och SFA ansvaret att inkludera erfarenheter vid utveckling inom eget område.

Målsättning för det interna arbetet (inom Operationsavdelningen) är att förbättra uttag av erfarenheter, inkludera slutsatser i kommande planeringar och eventuellt lägga in analys av erfarenheter som en egen punkt under ledningsträningsövningar eller under Marinstridsdagarna.

1.a Ubåtsflottiljen

Vad avser de lokala erfarenheterna finns det inget uttalat större syfte än att samla in erfarenheterna och sprida dem, så att inget ska ramla mellan stolarna. Man har

också en muntlig tradition av erfarenhetsöverspridning mellan chefer genom möten eller orderuttag, där målsättningen på sikt är att få mer erfarenheter nedskrivna i processad form.

Det finns ingen målsättning för erfarenheter som delges från den centrala processen, om erfarenheterna inte kommer från en riktad utvärdering som rör Ubåtsflottiljens egna övningar.

3.e Sjöstridsflottiljen

Det finns ingen övergripande målsättning och ingen intern systematisk process för hur man ska ta hand om de erfarenheter som delges genom den centrala erfarenhetsprocessen. Erfarenhetsrapporterna skickas till divisionerna *för kännedom*, vilket gör att de läses, men kanske inte blir en del av verksamhetsutvecklingen.

För enskild stabsmedlem som utsetts till handläggare för SOA eller SFA, kan det finnas egna uppsatta mål, som att ta del av erfarenheterna för att kunna vidareutveckla stridsområdet. Exempelvis baseras flottiljens funktionsövningar och utvecklingsplaner mycket på erfarenheter.

4.3 Roller och ansvar

Marinstaben

Planavdelningen har i nuläget ingen känd funktion som har uppgiften att arbeta med Sjöstridsskolans erfarenhetsprocess. Dvs. den personal på Sjöstridsskolans som hanterar erfarenheterna har ingen mottagarfunktion på Marinstaben vad avser styrning, reglering eller uppföljning av processen. Det pågår ett arbete med att lägga över ett ännu större ansvar för erfarenhetshantering och utveckling på Sjöstridsskolan, inklusive drivandet av övningsplanering.

Marinstabens Operationsavdelning är ansvariga för SOA Ledning och SFA Samband/Stridsledning, vilket gör att de är mottagare av många av de erfarenhetsrapporter som delges från Sjöstridsskolan. Där har man anställt operationsanalytiker som fått erfarenhetshantering som ett av sina uppdrag.

1.a Ubåtsflottiljen

Chefen för operationsavdelningen (C Op), ansvarar för förbandets taktikutveckling och genom detta också erfarenhetshantering. Flottiljen utser en lokal erfarenhetshandläggare, som stödjer C Op. Det är en tillikatjänst, som ges samtidigt som man innehar en annan befattning. På varje enhet (fartyg) finns en utsedd erfarenhetsansvarig, som är den lokala erfarenhetshandläggarens kontaktyta. Den lokala erfarenhetshandläggaren tar emot lokala erfarenheter, initialbedömer och ger förslag till C Op, som beslutar hur dessa ska valideras och hanteras internt.

De erfarenheter som delges via den centrala processen, går direkt till C Op, som sprider dem till chefer (besättningar) och de läses och hanteras enligt enskild

mottagare. De interna erfarenheterna som kan beröra andra delar av Marinen eller Försvarsmakten delges Sjöstridsskolan via lokal erfarenhetshandläggare.

3.e Sjöstridsflottiljen

Lokal erfarenhetshandläggare är inte tillsatt i nuläget p.g.a. personalbrist. De roller som är fördelade är handläggare för SOA och SFA, där ansvaret för att driva utvecklingen inom området är en del av arbetsuppgifterna.

”Det är ganska tydligt att SOA/ SFA är motorn och att mycket av arbetet ligger på den befattningen. Just nu, jobbar SOA/ SFA ganska ensamt vad avser taktikutveckling, då utvecklingen ligger helt på förbanden.”

(Informant 1, 3.e Sjöstridsflottiljen)

Det är inte tydligt vad som förväntas hända med erfarenheterna från den centrala erfarenhetsprocessen utan det är enskilt ansvar att ta del av dem och att tillvarata dem. Det finns ingen uppföljning på om erfarenheterna tas om hand, förutom genom de utvecklingsplaner som tas fram inom eget SOA eller SFA.

4.4 Prioritering/ resurser

Marinstaben

Inom Planavdelningen finns det inte vare sig personal, tid eller uppgift som ligger på erfarenhetshanteringen och implementering av erfarenheter. Vad avser prioritering av själva erfarenheterna har Marinstaben vare sig viljan eller kompetensen att prioritera, då man anser att det hanteras bäst av respektive förbandschef.

På Operationsavdelningen anges att viljan finns att både ta del av och att delge erfarenheter och att det egentligen vore bra att avsätta egen tid för att analysera och implementera dem. Dock är det en fråga om prioritering av befintliga resurser. Vad avser prioriteringar av delgivna erfarenheter sker detta på avdelningsnivå och görs av chefen för Operationsavdelningen i dialog med Marintaktisk chef.

1.a Ubåtsflottiljen

Erfarenhetshandläggare finns utsedda och erfarenhetsprocessen har viss prioritet.

”Man låter erfarenhetsprocessen ha sin gång och personalen får lägga viss tid på detta, även på mer fluffiga arbeten som kräver en hel del jobb”

(Informant 1, 1.a Ubåtsflottiljen)

Vad avser ekonomi, så anses det inte vara någon begränsning, om det inryms i Ubåtsflottiljens ordinarie verksamhetsram. Däremot prioriteras det inte att omvandla nedskrivna erfarenheter till en annan form, t.ex. genom en uppdatering av reglementen eller utvecklingsplaner, då sådant kräver skrivtid av nyckelpersonal.

3.e Sjöstridsflottiljen

Flottiljen prioriterar att personalen deltar på centrala utvärderingar och efteranalyser. Att ta del av utfallet efter genomförd verksamhet eller att deltagare från samma skrå samlas för att diskutera, reda ut begrepp och ta lärdom av varandra, ses som en naturlig del av arbetet. Många gånger är detta dock för stunden eller för egen utveckling, och sällan något som skrivs ned. Att arbeta med erfarenheterna och att få dem implementerade är däremot svårt att hinna med.

”Tid (personal) är den stora bristen, då tid till sjöss prioriteras vilket föranleder att personalen måste ta ut sin ledighet när de är åter till kaj.”

(Informant 1, 3.e Sjöstridsflottiljen)

4.5 Mandat/ möjligt. Behov och nytta

Marinstaben

Mandatet och ansvaret är delegerat till förbandscheferna. Det är upp till varje förbandschef om erfarenheterna tas tillvara i utveckling, krigsförbandsvärdering eller planläggning. Då ingen uppföljning av detta görs är det oklart om det sker eller inte. Inom Planavdelningen används inte erfarenheterna, även om de delges och kanske läses.

Inom Operationsavdelningen tas slutsatserna av den sammanställda erfarenhetsrapporten om möjligt in till pågående arbete.

1.a Ubåtsflottiljen

Enligt Ubåtsflottiljen beror det på hur stort område erfarenheten berör. Om erfarenheten enbart berör något internt, så går det oftast att åtgärda. Berör det andra är det svårare. Då skickas erfarenheten vidare till SSS centrala erfarenhetshantering.

”Många erfarenheter är också lärdomar som ska spridas. Erfarenheter som rör tekniska system kan dock vara svårare.”

(Informant 1, 1.a Ubåtsflottiljen)

Erfarenhetsrapporten, som kommer från den centrala erfarenhetsprocessen, sprids men görs sällan någonting med. Den anses inte beröra Ubåtsflottiljen tillräckligt mycket för att prioriteras. Likaså kan de stora gemensamma erfarenhetsgenomgångarna efter övning också prioriteras ned, då de inte ger det man eftersöker. Däremot anses en direkt utvärdering efter genomförd övning bra om den genomförs med hela fartygsledningen och alla berörda.

3.e Sjöstridsflottiljen

Respektive handläggare för SOA eller SFA har både mandat och till viss del budget att implementera erfarenheterna i en funktionsövning eller i ett reglemente alternativt att pröva dem genom försök eller tester. Dock anses det tungrott att få in det i ett reglemente då det tar mycket tid, vilket läggs som ytterligare uppgift ovanpå alla de övriga.

En erfarenhet blir implementerad när behovet är tillräckligt stort eller när friktionen begränsar genomförandet av någonting annat, eller om det är en uppenbar risk.

”När det dagliga arbetet begränsas så mycket att det inte fungerar längre, tar någon driftig person tag i saken och påbörjar drivandet av en förändring.”

(Informant 1, 3.e Sjöstridsflottiljen)

Erfarenheten som är dragen får inte heller vara för grund, så någon form av ackumulerad frustration eller upprepade händelser behöver ligga bakom.

4.6 Ledarskap

Marinstaben

Inom Planavdelningen så kanske erfarenheterna läses, men organisationen har idag inget stöd och ingen koppling till Sjöstridsskolans erfarenhetshantering. Marinstaben har gett Sjöstridsskolan ansvaret att driva erfarenhetsprocessen och förbandscheferna ansvaret att utveckla sina stridsområden och i detta arbete inkludera erfarenheter.

Marinchefen/marintaktisk chef deltar många gånger på de erfarenhetsseminarier och utvärderingar som genomförs efter övning, vilket signalerar att det är en viktig företeelse.

1.a Ubåtsflottiljen

Den interna processen tar upp det som är lokalt viktigt och lärdomar som dras i det dagliga och får bra chefsstöd. Erfarenhetsutbyte i informella forum ses som viktigt och görs i mycket stor omfattning. Erfarenhetsimplementering i formell mening såsom nedskrivna rutiner, åtgärdsplaner m.m. efterfrågas mindre och vad avser den centrala erfarenhetsprocessen prioriteras den inte.

3.e Sjöstridsflottiljen

Flottiljen ser positivt på att erfarenheter används och ligger till grund för utvecklingsarbetet. Oftast deltar också förbandsledningen under utvärderingar och efteranalyser. Arbetet med erfarenheter och utveckling prioriteras dock inte, då tiden att ta hand om erfarenheter och utveckla, ställs mot tid till sjöss.

”Man behöver prioritera vilka som ska tas hand om nu och vilka ska lämnas för kommande år. Man borde också sätta sig tillsammans med divisions-/fartygsledningarna och inför sommaren göra halvhalt och utvärdera var man är och var man ska.”

(Informant 1, 3.e Sjöstridsflottiljen)

4.7 Konsolidera

Marinstaben

Enligt M UTÖVA (Försvarmakten 2016) ska erfarenheter inarbetas i de utvecklingsplaner som ges ut. Uppfattningen är att många erfarenheter omhändertas under funktionsövningarna och under funktionsveckan innan nationella övningar. Möjligheter finns för förbandschefer att använda erfarenheter i krigsförbandsvärderingar.

Inom Operationsavdelningen tas slutsatserna av den sammanställda erfarenhetsrapporten om möjligt in till pågående arbete genom exempelvis implementering i stabsrutiner alternativt utformande av nästkommande verksamhet.

”Det viktigaste i hela erfarenhetsarbetet är inte insamlandet av erfarenheter utan uttaget! Detta bör ges en egen tid antingen i slutet av året eller [...] exempelvis som stående punkt på ledningsträningsövningar samt under Marinstridsdagar ”

(Informant 2, Marinstaben)

1.a Ubåtsflottiljen

Enligt Ubåtsflottiljen beror det mycket på vem det är som driver processen och hur den genomförs. Det anses också vara en fördel att Ubåtsflottiljen är liten och att få personer rör sig i samma spår, vilket gör att man pratar med varandra och drar lärdom av varandra.

”Det är en naturlig del av det jobbet att ta och dela med sig av erfarenheter.”

(Informant 1, 1.a Ubåtsflottiljen)

En del erfarenheter implementeras i styrande dokument, t.ex. i en fartygsmanual. Det dras också många erfarenheter som aldrig lämnar flottiljen, då det inte berör andra och anses för hemligt. Att hålla mycket internt är också en del av den kultur som präglar Ubåtsflottiljen.

I väldigt många fall skrivs det bra erfarenheter, som sedan läggs i säkerhetsskåp för att eventuellt tas fram och ses igenom under ett orderuttag inför en övning eller ett uppdrag. Vissa nyckelbefattningar (bl.a. C OP och ubåtsövervakare, UVAK), som innehas av före detta fartygschefer, blir på så sätt en informell erfarenhetsbank. Att implementera erfarenheterna i fastställt format, exempelvis ett reglemente, anses svårare att få till då det kräver mer arbete.

3.e Sjöstridsflottiljen

Det finns inget angivet sätt att befästa eller implementera erfarenheter, men oftast börjar det underifrån med att något först fastställs internt och prövas under en intern övning. Därefter sprids det till övriga förband vid samövning. Sedan läggs det in i Marinstabens maringemensamma orderverk, eller i reglementen och handböcker när tid och kraft finns.

Många är ambitiösa och skriver erfarenheter, men omhändertagande och implementering anses svårt att hinna med.

4.8 Kommunikation

Marinstaben

Kommunikation med Sjöstridsskolan vad avser övningsplanering sker nästan dagligen. Vad avser erfarenhetshantering så finns den uppgiften inte hos Planavdelningen idag.

Vid Operationsavdelningen, som tillika är SOA och SFA, så sker återkopplingen främst genom utvecklingsplaner eller genom att något implementeras eller provas under en kommande övning. Under Marinstridsdagarna kan viktiga slutsatser eller prioriteringar lyftas.

1.a Ubåtsflottiljen

Lokal erfarenhetshandläggare återkopplar till den som skrivit erfarenheten och talar om vad som är gjort eller planeras att göras. Den lokala erfarenhetshandläggaren skickar också aktuella erfarenheter till Sjöstridsskolan för återkoppling och delgivning.

Vad avser övriga erfarenheter är det via C Op samt UVAK, främst genom muntlig överspridning, antingen genom fartygschefsmöten eller under ett orderuttag inför en verksamhet.

3.e Sjöstridsflottiljen

Kommunikationen vad avser implementerade erfarenheter, sker främst vid planering och genomförande av övningar. En del av erfarenheterna kan man återfinna i de utvecklingsplaner som ges ut, om man jämför de utgivna erfarenhetsrapporterna med utvecklingsplanen. Det ges också tillfälle att kommunicera utvecklingsplanerna då Marinen träffas under Marinstridsdagarna.

Det finns ingen annan återkoppling av vad eller om någonting är omhändertaget, vilket innebär en risk att rapporten med erfarenheter hamnar i ett säkerhetsskåp, om resultatet inte efterfrågas eller kommuniceras.

4.9 Sammanställning av förbandens svar

Tabell 4.1 Sammanställning av förbandens svar. SSS= Sjöstridsskolan

Faktor	Marinstaben	1.a Ubåtsflottiljen	3.e Sjöstridsflottiljen
Målsättning	Ingen gemensam övergripande målsättning. Förbandscheferna har fått uppgiften, bl.a. genom utdelat SOA/ SFA ansvar	Intern: erfarenhets-överspridning och befästa taktik	Extern: driva utvecklingen inom SOA/ SFA
Prioritering	Extern: nej, planerar att SSS ska ta över mer ansvar Intern: resursfråga, nu anställda operations-analytiker för erfarenhetshantering	Intern: ja, erfarenhetsprocessen får ha sin gång Extern: nej	Intern: nej Extern: ja, SOA/ SFA Enskilt ansvar
Mandat/ möjligt	Mandat fördelat. Ingen på Marinstaben som är SSS/ förbandens motpart i detta.	Mandat: ja	Mandat: ja
Behov/ nytta	Behov/nytta: Det som rör arbetet internt samt till viss del SOA/ SFA	Intern: ja Extern: nej Hög sekretessgrad	Ja, det som hindrar/ måste göras. Måste vara befäst erfarenhet
Roller/ ansvar	SSS ansvarar för att leda, driva och utveckla den centrala erfarenhetsprocessen. SOA/ SFA ansvarar för utveckling inom respektive område	Internt tydligt fördelat Personberoende	SOA/ SFA handläggare fördelat. Stort enskilt ansvar Personberoende.
Ledarskap	Att erfarenheter används i bl.a. utvecklingsarbetet är förbandschefs ansvar. Ingen uppföljning/ efterfrågan av hur/om erfarenheter tas tillvara.	Intern process positiv Extern: inte av tillräckligt värde. Hög sekretess	SOA/ SFA är viktigt. Erfarenhetsprocessen lokalt är inte uppstyrd. Kan följas upp mer, göra "halvhalt"
Konsolidera	Kan stödja förbanden genom att lägga det i Marin- gemensamma orderverk	Muntligt/mail (inte fastställt) Genom vissa befattningar	Skriftligt i utvecklings-plan eller instruktion. Införs i reglementen när tid och kraft finns.
Kommunikation	Talas positivt om erfarenhetshantering, dock ingen uppföljning/ efterfrågan	Uppföljning och återkoppling Muntligt genom möten	Utvecklingsplaner, inför övningar eller genom orderverk.

5 Analys och diskussion

Under analys och diskussionskapitlet sammanställs förbandens svar, förutom då någonting i en faktor särskiljer sig betydligt mellan förbanden. Respektive faktor kommer att analyseras och diskuteras var för sig, för att på så vis kunna härleda svaren från empirin till slutsats.

5.1 Målsättning

Enligt både Kotter (2002) och NATOs LL handbook (2011) behöver förändringsarbete eller implementering av erfarenheter ha ett tydligt mål med det man vill åstadkomma. Den centrala erfarenhetsprocessen genererar många erfarenheter under ett år. Till vad ska dessa användas? Om ingen har en tydlig målsättning som talar om varför detta görs eller vart det ska leda till, riskerar arbetet att bli upp till enskilda medarbetare att ta ansvar för.

Vare sig Marinstaben eller de övriga förbanden har någon övergripande målsättning med erfarenhetsprocessen. Marinstaben har gett uppgiften och ansvaret till förbandscheferna och Sjöstridsskolan. Enligt informanterna finns inte heller någon tydlig målsättning internt på förbanden vad erfarenheterna ska användas till eller hur, utan det är många gånger upp till enskilda handläggare att driva att och hur erfarenheter tas tillvara. Man kan ana på svaren att erfarenheterna skulle kunna användas mycket mer.

En målsättning tillsammans med faktorerna behov/ nytta kan också vara av ett mer konkret slag. Enligt NATO LL handbook (2011), benämns detta *Business Case*. Den marina erfarenhetsprocessen har en *planerad erfarenhetsinhämtning* (se pkt 1.2.2) vilken har ett tydligt riktat inhämtningsområde och en tydlig mottagare för de erfarenheter som dras. Dock behöver erfarenheterna ändå tas om hand för att göra nytta.

5.2 Prioritering

Faktorn prioritering inrymmer flera nivåer. De rent faktiska, vad avser resurser i form av personal, tid och pengar, vilka tas upp av Durlak och DuPre (2008), Kotter (2002) och NATOs LL handbook (2011). Av dessa faktorer, är det enbart ekonomi som inte ses som gränssättande för något av förbanden, däremot både personal och tid.

En annan nivå är den egna prioriteringen, som enligt Lundquists(1992) teorier om förändringsledning, definieras som *vilja*. Kopplat till implementering av erfarenheter är det i mångt och mycket en fråga om egen prioritering (vilja), då både *om*, *vad* och *hur* någonting ska implementeras är upp till den enskilde. Enligt 3.e Sjöstridsflottiljen prioriteras något om det finns ett stort behov, eller om någonting hämmar den dagliga verksamheten. För Ubåtsflottiljen prioriteras det som gör nytta internt.

För att den enskilde ska vilja prioritera annorlunda, måste det finnas någon drivkraft. Här kan man dra nytta av de andra faktorerna, som exempelvis *Ledarskap*. Där kan en ökad efterfrågan, ökad uppföljning eller ökad involvering från chefer resultera i högre prioritering. I nuläget har hela ansvaret för erfarenhetsprocessen fördelats från Marinstaben till andra förband. Om ingen efterfrågan eller uppföljning sker på vare sig resultat eller utfall, kan det ge en signal om att det inte är viktigt att prioritera.

5.3 Roller och ansvar

Informanterna svarade att det var ganska tydligt, hur erfarenhetsprocessen var organiserad, vilket ansvar som låg på dem och vilket ansvar som låg på andra. Däremot prioriterades inte alltid en tillsättning av lokala roller, eller att uppdatera stridsområdets utvecklingsplaner, vilket kan ses som ett utfall utifrån både *vilja* och *prioritering*.

Lägger man från Lundquists (1992) teori till faktorn *förstå* till *roller och ansvar*, så kan det vara så att organisationen som helhet inte riktigt fastställt erfarenhetsprocessens *roll*, vad den ska leda till och hur den bäst används för att komma organisationen till nytta. Den har inget egenvärde i sig, utan måste fylla en roll att användas *för* någonting annat. När den exempelvis används för att stödja SOA/ SFA har den en roll som ger ett tydligt utfall.

Vad avser *ansvar* är det upp till respektive förbandschef, handläggare och medarbetare att själva se värdet av att driva arbetet och att dra nytta av erfarenheterna.

5.4 Mandat/ möjligt

Samtliga informanter ansåg att de hade både mandat och teoretisk möjlighet att implementera det som låg inom eget ansvarsområde. Det kan jämföras med Durlak och DuPres (2008) benämningar *Self-efficacy* och *Skill Proficiency*, där man både upplever att man har möjlighet och dessutom besitter kunskaperna för att kunna genomföra något.

Enligt Kotter (2002) återföljs med faktorn *mandat* en delegering av befogenheter, men där återfinns också tillägget *undanröj hinder*. Detta kan ses som att stödet

från ledningen måste finnas kvar för att underlätta och jämna vägen. Det skulle kunna vara stöd vad avser tekniska erfarenheter eller något som gäller andra myndigheter, dvs. något utanför egna befogenheter.

5.5 Behov och nytta

Enligt Kotter (2002) och Lundquist(1992) måste det finnas en viss *angelägenhet* och en *vilja* att förändra. Enligt Durlak och DuPre (2008) måste det också finnas ett upplevt behov och en nytta med implementeringen. Enligt 3.e Sjöstridsflottiljen kommer behovet och drivet att förändra eller implementera en erfarenhet oftast underifrån, vilket påvisar att det är *angeläget*, att det finns en *vilja* och ett stort *behov*. För Ubåtsflottiljen var det möjligt att omhänderta erfarenheter som var av lägre behov, men som fortfarande var av stor *nytta*. Det kan både bero på att de flesta erfarenheter enbart berör den egna flottiljen, men också på att det finns en tydlig process och att det är fler som jobbar med erfarenheter än en enskild handläggare. Det ges internt en högre prioritet.

En styrka med att något är riktigt angeläget är, enligt Kotter (2002), att implementeringen (förändringen) tenderar att vara mer varaktig. När någon är känslomässigt engagerad, leder det till en större vilja att genomföra en förändring. Lundquist (1992) tar i sina teorier upp involvering som ett sätt att öka *viljan* till att genomdriva någonting, vilket kan ses som att ett upplevt behov och upplevd nytta av en förändring, förstärks av involvering och delaktighet. Erfarenhetsprocessen som helhet bygger på eget engagemang och delaktighet och implementering underlättas av involvering och vilja.

5.6 Ledarskap

NATOs LL handbook(2011) definierar behovet av ledningens stöd på ett tydligt sätt: ”*without command direction the organization will fail to complete the action*”

(NATO LL handbook 2011, s. 34)

Marinstaben och förbandscheferna signalerar att erfarenheter är viktiga genom ett deltagande under gemensamma utvärderingar och erfarenhetsgenomgångar efter övningar. Erfarenhetsprocessen tar dock inte slut där, utan behöver stöd för att fullföljas genom att ta tillvara på de erfarenheter som dragits. Inget förband har en intern process för att arbeta med erfarenhetsrapporten eller utfallet efter erfarenhetsgenomgångar. Erfarenheterna delges av vissa förband *för kännedom*, vilket i många fall innebär att de läses, men kanske inte används. Enligt flera av informanterna saknades inriktning för vad som förväntades göra med erfarenheterna eller vad utfallet av dem skulle vara. För att lyckas med en implementeringsprocess, behöver man få med chefens inriktning för hela processen, från början till slut.

Informanterna lyfter att cheferna ser positivt på att erfarenheterna tas om hand, men utan aktiv involvering eller efterfrågan på utfallet från erfarenhetsprocessen (hur mycket effekt den levererar eller om erfarenheterna tas om hand), finns det risk att det blir en läpparnas bekännelse.

5.7 Konsolidera

Enligt Kotter (2002) behöver man både befästa *och* förankra en förändring. Förbanden har olika sätt att göra detta på. Att någonting skrivs ned, betyder inte per automatik att det är vare sig befäst eller förankrat. Ubåtsflottiljen skriver sällan ned någonting i manualer eller reglementen. Det finns till och med en viss försiktighet mot det, då många erfarenheter är sekretessklassade. Däremot finns en muntlig tradition av att överföra erfarenheter mellan medarbetare, besättningar och chefer. Det kan vara en osäkrare form av konsolidera, då det kräver att personal inte byts ut alltför ofta, eller att informationen finns hos flera. Här har man som exempel satt före detta fartygschefer i en ledande/ stödjande befattning, vilket gör att systemet i sig befäster och förankrar kunskaper.

För övriga förband, befästs en erfarenhet oftare genom skriftlig konsolidering, då behovet är större att sprida informationen till fler aktörer än det egna förbandet. Fler berörs av det som förändras. Här nämner man också en stegring i implementeringen, vilken innebär att det prövas först innan det fastställs. Genom att pröva, identifieras viktiga faktorer som *Risks*, *Change* och *Progress* (NATO LL Handbook 2011, s. 34) som behöver hanteras för att få till en varaktig förändring. En skriven text måste också förstås och användas för att befästs.

Implementering av erfarenheter i form av ett reglemente eller motsvarande anges av samtliga förband som svårt att få till och att det sker i mån av tid eller stor efterfrågan.

5.8 Kommunikation

När det finns en utsedd lokal erfarenhetshandläggare, kommuniceras det kring både själva processen och utfallet. Där det finns ansvariga för ett strids- eller stödfunktionsområde, kommuniceras det mest kring själva utfallet av implementeringen. Kommunikation används också som ett sätt att konsolidera en erfarenhet. NATO LL Handbook (2011) beskriver kommunikation, som ett sätt att delge information, vilket i detta fall både kan inrymma en beskrivande del, hur tanken och målsättningen är med själva processen, men också en informativ del, hur det går med utfallet av processen (implementeringen).

Det innebär att brist på kommunikation vad avser hela, eller delar av processen, ger ett negativt utslag. Faktorn kommunikation påverkar alltså alla de övriga faktorerna, vilket innebär att kommunikation inte kan brytas ut som en enskild faktor utan är ett stöd till de övriga. Så kan t.ex. brist på kommunikation från

ledningsnivån resultera i att en målsättning inte når ut. Eller en god återkoppling till den som skriver erfarenheterna ger trovärdighet åt och ökad acceptans för hela systemet. Genom att kommunicera väl, kan man konsolidera en förändring och genom att inte kommunicera dess betydelse, prioriteras det inte.

5.9 Utvärdering och kritik av metoden

Metoden att lyfta fram ett antal faktorer, som operationaliserar teorierna har visat sig ha både fördelar och nackdelar. Den har varit en guide vid utformningen av intervjufrågor och ett stöd vid systematisering av svaren. Att utgå från ett antal faktorer gav en tydlig struktur, vilket gjort det lättare att jämföra svaren från olika förband. Metodens styrka blir dock också dess starkaste kritik. Genom att välja ut ett antal faktorer och enbart ställa frågor kring dem, så väljer man bort andra faktorer som egentligen kunnat ge svar och information som inte inryms i analysredskapet.

Resultatet av analysen ger viss kritik åt det analysredskap som tagits fram för denna studie. Av de åtta faktorerna som analyserats fram visar analysen att inte alla kan användas för att ge det stöd till slutsatser och svar på problemformuleringen som eftersökts. Faktorn *kommunikation* visar sig inte kunna vara en enskild faktor, utan är en förutsättning, eller ett stöd för alla de andra faktorerna. Brist på kommunikation ger ett mer negativt värde på samtliga övriga faktorer och tvärtom.

Faktorn *konsolidering* har visat sig inte kunna räknas som en orsaksfaktor, utan är istället ett utfall, ett resultat av summan av de övriga faktorerna. Detta kan bero på att intervjufrågan utformades felaktigt (låg validitet) eller så kan det härledas till en alltför stor tyngd på Kotters (2002) teorier, där *konsolidering* är ett steg på vägen mot en förändring. DurLak och DuPres (2008) teori vad avser stöd för en implementering, support (*Managerial/ supervisory/administrative support*) skulle troligen gett bättre vägledning. Faktorn *konsolidera*, gav nu ett svar på *hur* implementering genomförs och en bild av i vilken omfattning.

6 Slutsatser

Enligt DurLak och DuPres (2008) teori om faktorer som påverkar en implementeringsprocess, blir resultatet av en implementering bättre och varaktigare, ju mer positivt utfall teorins faktorer har. Finns det t.ex. tydliga mandat, så kommer det att påverka implementeringen positivt och tvärtom. Faktorerna i denna studie kommer att ses på motsvarande sätt. Antingen bedöms de (utifrån analysen) ha en positiv eller negativ påverkan på implementeringen av erfarenheter för de intervjuade förbanden.

6.1 Besvarande av frågeställning

1) Vilka faktorer påverkar implementering av erfarenheter positivt?

Samtliga förband anser sig ha tydliga mandat att genomföra implementering av de erfarenheter som återfinns inom eget strids- eller stödfunktionsområde. De anser också att det många gånger är *möjligt* att genomföra implementeringar, men att det brister vad avser andra faktorer.

Implementering av erfarenheter sker när *behovet* är tillräckligt stort eller när man ser *nyttan* av att göra det. Många erfarenheter och initiativ till implementering av dem kommer underifrån, när någon driftig person tar tag i saken och påbörjar drivandet av en förändring. Ett upplevt *behov* och upplevd *nytta* av en förändring, förstärks av involvering och delaktighet. Erfarenhetsprocessen som helhet bygger på eget engagemang och delaktighet och implementering underlättas av involvering och vilja.

Rollen som stridsområdes- eller stödfunktionsansvarig är tydlig och *ansvaret* att driva utvecklingen inom respektive område gör att erfarenheter från eget område tas om hand i utvecklingsplaner och funktionsövningar.

Ledarskap: Chefer signalerar att erfarenheter är viktiga genom att delta under utvärderingar och erfarenhetsgenomgångar efter genomförd övning.

2) Vilka faktorer påverkar implementering av erfarenheter negativt?

Det finns ingen satt *målsättning* för erfarenhetsprocessen, vare sig på förbandsnivå eller för Marinen som helhet. Erfarenheter ska enligt Marinstaben inkluderas i arbetet med att driva utvecklingen av strids- och stödfunktionerna framåt. (M UTÖVA 2016, bil1, s 1). Det är en ganska vag målsättning för ett system som skulle kunna användas till att stödja många andra system eller funktioner i Marinen. Att ha en erfarenhetsprocess för att samla in erfarenheter,

där målsättningen för dem blir upp till den enskilde att sätta, signalerar att det är en solitär process utan större vikt för Marinens övriga processer.

Rollen och ansvaret som stridsområdes- eller stödfunktionsansvarig är tydlig, men vilken roll spelar erfarenhetsprocessen för övriga processer i Marinen? Det finns ingen tydligt sluten cirkel för erfarenheter, efter att erfarenhetsrapporten delgivits. Det är mycket upp till enskild förbandschef, handläggare och medarbetare att dra nytta av innehållet. Det finns en risk att erfarenhetsrapporten hamnar i ett säkerhetsskåp och därmed inte bearbetas eller dras nytta av. Kanske handlar detta om att det inte finns någon satt målsättning

Prioritering handlar både om resurser i form av ekonomi, personal och tid, men också om viljan att prioritera någonting före någonting annat. Samtliga förband har brist på resurserna personal och tid. Tid till sjöss (genomförande) prioriteras, framför att arbeta med och implementera erfarenheter efteråt. Då kan en ökad efterfrågan av resultaten och en uppföljning av hur processen genomförs öka viljan. Prioritet ges till det som anses viktigast och det som efterfrågas mest.

Ledarskap: Chefer signalerar att erfarenheter är viktiga genom att delta under utvärderingar och erfarenhetsgenomgångar efter genomförd övning. *Men* det finns ingen satt målsättning för de dragna erfarenheterna, ingen styrd process för hur de ska tas om hand, ingen uppföljning av vad som skett med utfallet och inte heller någon efterfrågan på resultaten. Däremot efterfrågas resultat av andra viktiga faktorer som medarbetarundersökningar, budget, verksamhetssäkerhet, krisförbandsvärderingar, jämställdhet m.fl.

Kommunikation påverkar alla de övriga faktorerna. Med god kommunikation kommer erfarenhetsprocessen, implementering av erfarenheter och återkoppling upplevas fungera bättre, medan bristfällig kommunikation bidrar negativt.

6.2 Generaliserbarhet

Trots att antalet förband som ingått i undersökningen varit få, är det troligt att det skulle bli samma utfall av positiva och negativa faktorer om samtliga förband i Marinen ingått. Skälet till detta är både att ledningsnivån fanns representerad samt att faktorerna som analyserats fram och som studien baserats på, är väldigt generella. Svaren på forskningsfrågorna vad avser positiva och negativa faktorer, bedöms därför kunna generaliseras till att omfatta hela Marinen (Esaiasson m.fl. 2017, s. 154-155).

Då studien enbart fokuserar på implementering av erfarenheter inom Marinens systematiserade erfarenhetshantering, är det inte möjligt att generalisera resultaten till att omfatta någonting utanför detta. Däremot är både metoden och analysverktyget generella och skulle kunna användas på andra organisationer som hanterar erfarenheter och implementering av dessa.

7 Avslutning

7.1 Reflektion

Marinen har en etablerad systematisk erfarenhetshantering, som ses som viktig av Marinens personal. Processen ger möjlighet att fånga upp erfarenheter från alla nivåer och ger stöd åt drivandet av utvecklingen inom respektive strids- och stödfunktionsområde. Det är en mycket bra grund att stå på för att vidareutveckla systemet. Genom att adressera de faktorer som inverkar negativt på processen, kan man skapa möjlighet för en erfarenhetshantering som ger ett ännu större värde tillbaka till organisationen.

När erfarenhetsprocessen används som stöd för någonting, exempelvis strids- och stödområdesansvariga, genomförs implementering av erfarenheter i högre grad än när processen inte har en specifik målsättning. Erfarenhetsprocessens utfall och fulla potential vad avser utvärdering, taktikutveckling eller uppföljning borde vara av högsta intresse för en organisation vars egentliga överlevnad beror på om den taktik som används är rätt eller inte.

Det finns många andra system i Försvarmakten som avkrävs månatlig eller kvartalsmässig uppföljning, men vad avser erfarenheter är det upp till mottagaren vad som ska ske med dem. Att nöja sig med att det *finns* en systematisk erfarenhetshantering, men att inte efterfråga utfallet av den, visar att det är en process på sidan av, som inte är lika viktigt som exempelvis budget, riskhantering, medarbetarnöjdhet eller annan värdering. En marin som inte till fullo utnyttjar eller efterfrågar resultaten efter dragna erfarenheter eller uppföljning av en taktikutveckling blir snart en fredsmässig organisation som levererar vad som efterfrågas, men inte med säkerhet vad som krävs.

7.2 Förslag på vidare forskning

Då en återkommande punkt i denna studie varit att erfarenhetsprocessen borde kunna användas för att stödja andra processer vore det intressant att forska vidare på hur detta skulle kunna genomföras. Det skulle kunna vara avvikelshantering, krigsförbandsvärdering, verksamhetsutveckling eller utbildning. Då Marinen har brist på resurser i form av tid och personal, vore det en fördel med system som stödjer varandra och att utfallet efter en stor arbetsinsats tas omhand väl.

8 Referenser

Primärkällor:

Intervjuer:

Informant 1 Marinstaben datum: 20 mars 2020, telefon intervju.

Informant 2 Marinstaben datum: 27 mars 2020, mail och telefonintervju.

Informant 1 3.e Sjöstridsflottiljen datum: 25 mars 2020

Informant 2 3.e Sjöstridsflottiljen datum: 29 mars 2020, telefonintervju.

Informant 1 1.a Ubåtsflottiljen datum: 24 mars 2020.

Informant 2 1.a Ubåtsflottiljen datum: 27 mars 2020.

Övriga referenser

Durlak, Joseph A. & DuPre, Emiliy P., 2008, *Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation*, American Journal of Community Psychology, vol. 41, Nr 3, s 327-350

Försvarsmakten, 2011, Handbok Marinens erfarenhetshandtering(H Merf), bet: M7739-352016

Försvarsmakten, 2015, *Försvarsmaktens Strategiska Inriktning 2015 ändringsutgåva 1 (FMSI 2015 Ä1)*, bet: FM2015-1597:7

Försvarsmakten, 2016, Militärstrategisk Doktrin (MSD), bet: M7739-354028

Försvarsmakten, 2016, *Marin utbildning, träning, övning, värdering och användning 2017-2019 (M UTÖVA)*, bet: FM2016-25873:2

Holmberg, Anton, 2013, *Hjälp till självhjälp*, självständigt arbete, Försvarshögskolan

Jansson, Mathias, *En lärande organisation och systematiserad erfarenhetshandtering – glappar det någonstans?* Självständigt arbete, Försvarshögskolan, 2014

Kotter, John P. & Cohen, Dan S. 2002, *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass., Harvard Business School Press

Lundquist, Lennart, 1992, *Förvaltning, stat och samhälle*, Studentlitteratur, Lund

NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) 2011, *The Lessons Learned Handbook*, 2nd edition, (www.jallc.nato.int)

Sjöstridsskolan (under tryckning), 2020, *Handbok Marin erfarenhetshandtering (H MERF 2020)*, Karlskrona

Sekundärkällor:

- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann & Wägnerud, Lena, 2017, *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Upplaga 5.2, Wolters Kluver, Stockholm
- Thurén, Torsten, 2019, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Stockholm
- Uddman, Paula & Gustavsson, Jakob, 2010, *Konsten att skriva och tala*, Statsvetenskapliga Institutionen, Lund
- Vetenskapsrådet, 2017, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, CODEX, regler och riktlinjer för forskning, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, hämtdatum: 2 mars 2020