Kandidatuppsats

Uppdragsutbildningsprogram för Försvarsmakten i samarbete med Högskolan i Halmstad

Kurs FÖ9014, 15hp

Här ska byggas ett regemente!

- Hur erfarenheter och mening skapas i dagens växande armé.

Företagsekonomi

Filipstad/Skövde 2023-06-15
Författare: Brandt, Ulf & Nordlund, Christian

Handledare: Professor Mike Danilovic & Dr. Jasmine Lihua Liu
Examinator: Professor Mike Danilovic

HALMSTAD UNIVERSITY

Sammanfattning

Studien syftar till att utforska hur erfarenheter skapas under upprättandet av ett nytt regemente och hur de påverkar projektet.
Studien är kvalitativ och induktiv där empirin inhämtats genom intervjuer och observationer. Studien fokuserar på tillkomsten av Bergslagens Artilleriregemente, A 9, men studier har även skett av Gotlands Regemente och Skaraborgs Regemente för att skapa en förståelse för det historiska arv som A 9 verkar i.

Sprunget ur organisationsteori har meningsskapande, i studien benämnt som sensemaking, utvecklats som ett perspektiv för att förstå och navigera i komplexa system. Sensemaking är en process där individer och grupper söker, använder och tolkar information för att skapa en förståelse av sin omgivning och de situationer de befinner sig i. Sensemaking innebär att individen integrerar sina egna erfarenheter, satt i aktuell kontext och tolkar därigenom informationen. Detta gör det möjligt för organisationer att skapa mening av komplexa situationer och att fatta mer underbyggda beslut. Dessa beslut förankras sedan genom att individer försöker påverka andra att anta en gemensam tolkning av situationens mening, i studien benämnt som sensegiving.

Resultatet av insamlade data visar att etableringen av Bergslagens artilleriregemente både innehåller utmaningar och problem men också framåtanda, problemlösande och en stark inneboende vilja att lösa uppgiften på ett förstklassigt sätt. Den innehåller också något djupare, något som är lite mer abstrakt.

Under intervjuerna har vi upplevt att när vi ställer frågor om erfarenhetshantering, som i sig är ett relativt byråkratiskt och processinriktat frågeområde, så handlar svaren allt som ofta om det som upplevs svårt eller som inte fått möjlighet att processas i individens reflektioner eller tillsammans i gruppen på ett bra sätt. Många händelser som redan ägt rum har inte är blivit omhändertagna då reflektioner kring dessa händelser inte varit tillräckligt eller uteblivit.

När data och upplevelser som vi fått under intervjuerna läggs samman såg vi ett mönster där erfarenhetshanteringen som vi kan se framgå av empirin i första hand inte är formbar i skrift eller ord utan istället som en pågående process i de individer och grupper som vi studerat.

Studiens övergripande slutsatser är att för att sensemaking som koncept ska vara applicerbart i en organisation som Försvarsmakten så behövs en gemensam målbild och identitet skapas, utrymme för att reflektera retrospektivt över händelser i verksamheten, mandat som stärks och delegeras till rätt nivå, en flexibel syn på lednings- och arbetsmetoder och en förståelse för att nätverk mellan människor är den motor som driver sensemaking i organisationen.

Nyckelbegrepp: Försvarsmakten, armén, sensemaking, meningsskapande, sensegiving, meningsgivande, erfarenheter, erfarenhetshantering, organisationsutveckling, organisation, beslutsfattande, Knowledge management.

Abstract

The purpose of this study is to explore how experiences are formed during the establishment of a new regiment and how they impact the project.
The study is a qualitative, inductive study where data was collected through interviews and observations. The study focuses on the creation of the Bergslagen Artillery Regiment, A 9, but studies have also been conducted on the Gotland Regiment and the Skaraborg Regiment to create an understanding of the historical legacy in which A 9 operates.

Derived from organizational theory, sensemaking has developed as a perspective for understanding and navigating complex systems. Sensemaking is a process where individuals and groups seek, use and interpret information to create an understanding of their surroundings and the situations they are in. Sensemaking involves the individual integrating their own experiences, placed in the current context and thereby interpreting the information. This enables organizations to make sense of complex situations and make more informed decisions. These decisions are then anchored by individuals trying to influence others to adopt a common interpretation of the meaning of the situation, in the study referred to as sensegiving.

The results of the collected data show that the establishment of the Bergslagen Artillery Regiment contains both challenges and problems but also forward momentum, problem-solving, and a strong inherent desire to solve the task in a first-class manner. It also contains something deeper, something that is a little more abstract.

During the interviews, we have experienced that when we ask questions about lessons learned, which in itself is a relatively bureaucratic and process-oriented area of questioning, the answers often focus on what is perceived as difficult or what has not been given the opportunity to be processed in the individual's reflections or in the group in a good way. Many events that have already taken place have not been taken care of because reflections on these events have not been sufficient or have been lacking.

When the data and experiences we have obtained during the interviews are combined, we see a pattern where lessons learned, as we can see from the empirical data, is primarily not formable in writing or words, but instead as an ongoing process in the individuals and groups we have studied.

The overall conclusions of the study are that in order for sensemaking as a concept to be applicable in an organization like the Swedish Armed Forces, there is a need to create a shared vision and identity, space for retrospective reflection on operational events, strengthened and delegated mandates at the appropriate level, a flexible approach to leadership and work methods, and an understanding that networks among individuals are the engine that drives sensemaking in the organization.

Keywords: Defense Forces, Swedish army, sensemaking, sensegiving, experiences, lessons learned, organizational development, organization, decision-making, knowledge management.

Förord

Denna studie har bytt skepnad vid flera olika tillfällen. Vi satte ut en kurs där vi ville utforska erfarenhetsprocessen i tillväxten av nya regementen i armén men ganska snart blev vi mer fokuserade på hur dessa erfarenheter skapas och hur det påverkar de beslut som fattas. Helt plötsligt så såg vi att erfarenhetshanteringsprocessen inte endast är ett sätt att sprida erfarenheter inom hela Försvarsmakten utan också något som sker dagligen i verksamheten och rätt utförd kan leda till en effektiv organisation med en effektiv och accepterad ledning. Orsaken till denna omsvängning av studiens syfte är tre.

För det första så ledde vår induktiva ansats utan en teoretisk bas att utgå ifrån oss till ett öppet förhållningssätt till vår studie.

För det andra fick vi möjligheten att träffa människor som verkligen brinner för sitt arbete och bjöd in oss i deras sätt att se på sin vardag.

För det tredje gav perspektiven kring Sensemaking ett nytt sätt att se på vår studie vilket ledde till stora förändringar.

Förutom att tacka våra respondenter som utgör den huvudsaklig anledningen till att studien kunnat färdigställas så vill vi även tacka vår handledare, Professor Mike Danilovic. Tack för din ovärderliga feedback under arbetets gång och att du fått oss att arbeta induktivt och låta empirin tala och därmed utgöra tyngdpunkten i studien.

Vi vill också rikta vårt varmaste tack till Terje Fredriksson för genomförandet av en inspirationsföreläsning avseende intervjuteknik, Johan Edberg och Camilla Rullander på P 18 som gav oss möjligheten att få deltaga på det seminarium som skedde på Tofta i februari.

Noraskog kompani i Skövde och Näs kompani i Villingsberg förtjänar också ett tack för att de har bistått oss med lokaler och resurser under vårt analysarbete.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer för deras tålamod med två medelålders män som har suttit uppe halva nätterna för att försöka förstå sig på något som många gånger har tett sig helt oförståeligt.

Tack!

Filipstad och Skövde, juni 2023

Ulf Brandt och Christian Nordlund

Om författarna

Vi har tjänstgjort som officerare i Försvarsmakten sedan början av 2000-talet och har valt att studera den pågående återetableringen av regementen inom den egna grundorganisationen i armén. Att vi har valt att studera just detta beror på att vi själva under 2010-talet har varit mer eller mindre inblandade i diverse ny- eller återetableringsprojekt, exempelvis 18. Stridsgruppen, 2. Brigadspaningskompaniet, uppbyggnaden av artilleriutbildning i södra Sverige och Bergslagens artilleriregemente A 9. Detta har format vår vardag under de senaste åtta åren, vilket gör att vi brinner lite extra för ämnet.

Ulf Brandt är kapten vid Västra militärregionen, MRV och är grundutbildad under 15 månader vid Markstridsskolans övningsbataljon i Kvarn 1999–2000. Han genomförde yrkesofficersprogrammet (YOP) på Militärhögskolan i Östersund samt på Markstridsskolan i Kvarn 2000–2002. Han har i huvudsak sedan dess, fram till 2019, tjänstgjort på P 4 och har under åren tjänstgjort i befattningar som instruktör, plutonchef, kompanichef, stridsledare och sektionschef. Huvuddelen av tjänstgöringen vid kompani har bestått av pansarskytte- och spaningstjänst vid Grenadjärkompaniet i Kvarn. Han har under senare år tjänstgjort som sektionschef och stridsledare i bataljonsstab samt fredskompanichef vid MRV grundutbildningskompani i Villingsberg. Utöver nationella befattningar har han tjänstgjort internationellt som ställföreträdande plutonchef i Afghanistan och som spaningskompanichef i Mali.

Christian Nordlund är kapten vid Skaraborgs Regemente P 4, Skövde. Grundutbildad under 15 månader vid P 4 2001–2002. Han genomförde yrkesofficersprogrammet (YOP) på Militärhögskolan Karlberg samt på Markstridsskolan i Kvarn 2002–2004. Han har främst tjänstgjort på P 4 och har under åren tjänstgjort i befattningar bland annat som instruktör, plutonchef och kompanichef. Huvuddel av tjänstgöringen vid kompani har genomförts på ett stabs och understödskompani. Han har tjänstgjort inom funktionen luftvärn samt funktionen indirekt eld. Utöver tiden vid kompani har han tjänstgjort i P 4 regementsstab som stridsfordonsofficer och projektledare. Han har också arbetat utanför Försvarsmakten som chef inom specialistsjukvård och IT. Utöver tjänstgöringen vid Skaraborgs Regemente har han deltagit som sakkunnig i Försvarsmaktens undersökningskommission.

Begreppsförklaring

Armén
Armén är en av Försvarsmaktens försvarsgrenar med uppgift att utveckla, organisera och utbilda markstridsförband (Nationalecyklopedin, 2023)

Erfarenhet
Kunskaper och färdigheter erhållna genom något som har upplevts (Svenska Akademien, 2022).

Försvarsmaktsorganisation 13, (FM ORG. 13)
En av Försvarsmakten genomförd, centralt styrd personalprocess som initierades som en följd av Försvarsbeslut 2009. I processen matchades över 33 000 befattningar mot respektive anställds kompetenser med syftet att förstärka bemanningen av insatsorganisationen och det då nya tvåbefälssystemet med officerare och specialistofficerare (Försvarsmakten, 2012)

Garnisonsenheten (GarnE)
Enheten upprätthåller garnisonens skydd- och beredskap, militärbasen, gemensam infrastruktur, försvarshälsa och skjutfält samt gemensamma funktioner (Försvarsmakten, 2023).

Grundläggande Militär Utbildning (GMU)
Under åren 2010-talet infördes i samband med att värnplikten lades vilande grundläggande militär utbildning, GMU. Den var uppdelad i sju utbildningsprojekt och varade totalt i 3 månader (12 veckor). Utbildningen skulle göra rekryterna anställningsbara som soldater genom att ge samtliga individer samma grund att stå på (Försvarsmakten, 2013).

Grundorganisationen (GRO)
Skulle också kunna kallas för produktionsorganisation då det är så Försvarsmakten är organiserad i normalläge/fredstid. Grundorganisationen har till syfte att utveckla, vidmakthålla och avveckla krigsförband samt andra resurser som insatsorganisationen använder. Grundorganisationen ska också utveckla och vidmakthålla Försvarsmaktens kompetens (Prop: 2020/21:30, 2020)

Krigsorganisation (KRO),
Den organisation som Försvarsmakten och andra myndigheter eller andra delar i totalförsvaret antar i krig eller höjd beredskap (Nationalecyklopedin, 2023)

Manöverbataljon
Modulär, fristående mekaniserad, lätt mekaniserad eller lätt bataljon utan stridsvagnar som ingick i den dåvarande ”Insatsorganisation -14” (IO-14). Avvecklades i samband med att arméns krigsförband 2016 åter organisades i brigader (Sundström, 2011; Prop: 2014/15:109, 2015)

Organisationsenhet (OrgE),
i armén kallat regemente, är en enhet i Försvarsmaktens grundorganisation. OrgE är den lägsta nivå som utövar myndighetsutövning. Riksdagen är beslutande organ för upprättande, omlokalisering och avveckling av Organisationsenheter genom försvarsbeslut (Prop: 2020/21:30, 2020)

PRIO
Försvarsmaktens digitala affärssystem.

Särintresse
Särintresse avser en specifik intressegrupp eller enskild persons intressen eller önskningar som inte nödvändigtvis stämmer överens med majoritetens intressen eller samhällsnyttan. (Svenska avdelningen vid Institutet för de inhemska språken, 2007)

Innehållsförteckning

1 Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problemdiskussion 2
1.3 Syfte 3

2 Metod 4
2.1 Paradigm 4
2.2 Ansats 5
2.3 Forskningsstrategi 5
2.3.1 Kvalitativ metodteori 5
2.3.2 Grounded Theory 5
2.4 Forskningsdesign 6
2.5 Tidshorisont 7
2.6 Urval 7
2.6.1 Kontexturval 7
2.6.2 Urval av respondenter 7
2.7 Intervjuer 7
2.7.1 Förberedelser för intervjuer 7
2.7.2 Genomförande av intervjuer 8
2.8 Direktobservationer 8
2.8.1 Förberedelser för observationen 8
2.8.2 Genomförande av observationen 8
2.8.3 Tidigare observationer 8
2.9 Dataanalys 9
2.9.1 Datainsamling och transkribering 9
2.9.2 Kodning 9
2.9.3 Klustring 9
2.9.4 Kategorier 10
2.9.5 Framtagandet av kärnkategorier 10
2.10 Etiska aspekter 10
2.11 Studiens giltighet 11
2.11.1 Metod 11
2.11.2 Att studera den egna organisationen 11

3 Empiri 12
3.1 Empirins struktur 12
3.2 Kärnkategori ”Social förutsättningar” 13
3.2.1 Kategori ”Klimat” 13
3.2.2 Kategori ”Kompetens” 17
3.2.3 Kategori ”Nätverk” 18
3.3 Kärnkategori ”Strukturella förutsättningar” 20
3.3.1 Kategori ”Extern styrning” 20
3.3.2 Kategori ”Hinder” 22
3.3.3 Kategori ”Metoder” 24
3.4 Kärnkategori ”Omhänderta” 26
3.4.1 Kategori ”Lärande i organisationen” 26
3.4.2 Kategori ”Ta tillvara” 28
3.4.3 Kategori ”Tillgänglighet” 29
3.5 Kärnkategori ”Påverkan” 30
3.5.1 Kategori ”Förutsättningar för framgång” 30
3.5.2 Kategori ”Beslutsunderlag” 31
3.5.3 Kategori ”Framåtblickande” 32
3.6 Reflektioner kring empirin 34

4 Referensram **35**
4.1 Sensemaking och sensegiving **35**
4.1.1 Grunden till sensemaking (Weick) 36
4.1.2 Knowledge Management och Cynefin Framework (Snowden) 41
4.1.3 Kritik mot existerande sensemaking-forskning 44
4.1.4 Omprövning av existerande forskning (Sandberg och Tsoukas) 46
4.1.5 Påverkan av sensegiving vid organisatorisk sensemaking 48
4.2 Sammanfattning av teoretisk referensram **49**

5 Analys **50**
5.1 Är vi på väg åt samma håll? **50**
5.2 Tid för reflektion **53**
5.3 Beslutets makt **55**
5.4 Hur ska det ledas? **57**
5.5 Hur skapas enighet? **60**

6 Slutsatser **63**
6.1 Vikten av en gemensam målbild och identitet **63**
6.2 Att skapa en reflektiv miljö **63**
6.3 Att våga och kunna fatta beslut **64**
6.4 Att reflektera över ledningsmetoden **64**
6.5 Vikten av en gemensam tolkning **65**

7 Rekommendationer till Försvarsmakten **66**

8 Förslag till fortsatt forskning **67**

Litteraturförteckning **I**

Figurförteckning **V**

Bilaga 1. Utvecklad historisk bakgrund **VI**
1972 – 1992, kalla krigets slutskede, nedgången börjar VI
1992 – 2009, invasionsförsvaret blir nätverksbaserat insatsförsvar VII
2009 – 2015, nätverksbaserat försvar blir det insatta försvaret VIII
2015, Försvarsmakten möter varje hot och klarar varje utmaning IX

Bilaga 2. Intervjuförfrågan **XI**

Bilaga 3. Intervjuguide **XII**

1 Inledning

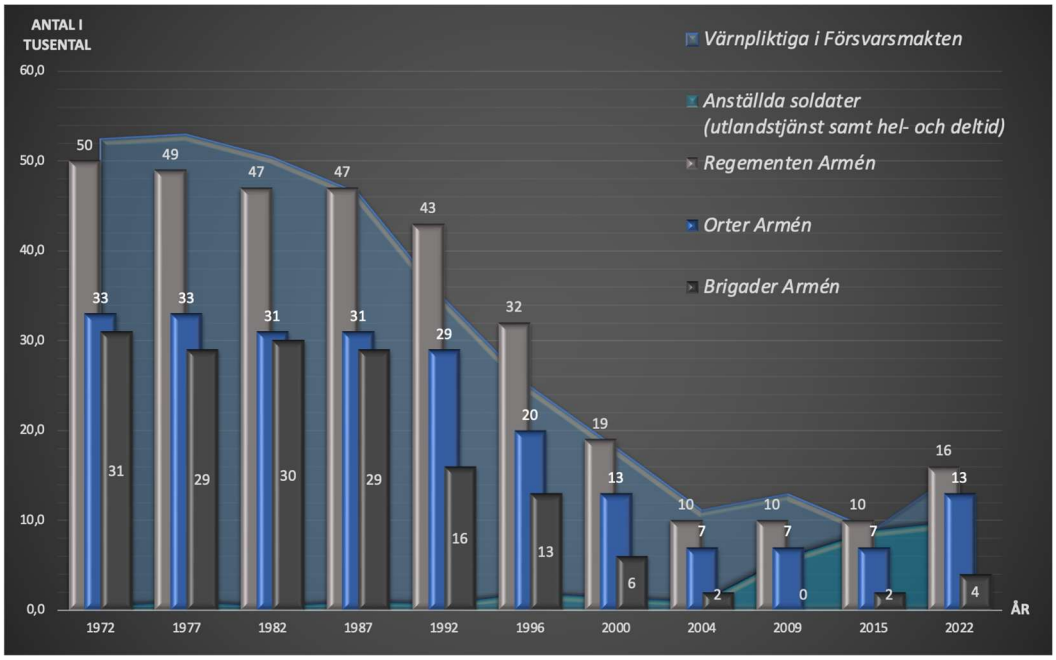
"Now, who has the questions for my answers?"

(Henry Kissinger)

Under våren 2015 togs beslutet att sätta upp ett mekaniserat förband på Gotland och under hösten 2017 tog den svenska regeringen beslutet att återinrätta Gotlands regemente. Detta var startskottet för en tillväxt i form av ytterligare återetablering av sex regementen och en flygflottilj som följde efter Försvarsberedningens rapport Värnkraft 2019 (Ds 2019:8). För arméns del innebar det att snabbt ställa om från att vara en organisation som hade hanterat avveckling till en som hanterar tillväxt.

1.1 Bakgrund

Försvarsmakten har varit under organisatorisk och ekonomisk nedgång under en lång tidsperiod. Denna minskning av anslag (Försvarsmakten, 2022), i jämförelse med Sveriges bruttonationalprodukt, har pågått sedan 1970-talet och inte, som vi kanske kan tro, sedan kalla krigets avslutning i början av 1990-talet. Arméns grund- och krigsorganisation bestod 1972 av ett trettiotal brigader och regementen och ett numerär på ca 300 000 soldater i krigsorganisationen med uppgift att försvara Sverige från storskalig invasion. 2012 fanns mindre än tio fristående bataljoner och cirka tio utbildningsregementen anpassad för internationell tjänst med mycket begränsad möjlighet att försvara Sverige mot ett väpnat angrepp (Eriksson (ed.), 2013; Tomtlund, 2021).



Figur 1: Arméns numerära utveckling 1972 – 2022 (Försvarsmakten, 2022; Sundman, 2017; Tomtlund, 2021)

De dimensionerande hoten som politiker i mer eller mindre dialog med Försvarsmakten har fastställt utgår inledningsvis under denna period från *"Marginaldoktrinen"* fram till Berlinmurens fall. Denna doktrin efterträds sedan under 1990-talet av ett "smalare men vassare försvar" som ska kunna möta ett strategiskt kuppöverfall, men inte en storskalig invasion. (Andrén, 2014; Eriksson (ed.), 2013) Runt millennieskiftet leder bristande hotbild och ekonomi till idéer om ett nätverksbaserat försvar. Det ska med små resurser ska kunna vinna över en numerärt överlägsen motståndare med hjälp av en överlägsen lägesbild, vilket leder till den kraftigaste minskningen av försvaret sedan 1920-talet (Eriksson (ed.), 2013; Tomtlund, 2021). Efter Georgienkriget 2008 ökar kravet på beredskap, men inte kvantitet. Ett

insatsförsvar med stående anställda förband skapas, vars huvudsakliga uppgift är att möta hot mot Sveriges säkerhet utomlands tillsammans med andra länder (Prop: 2014/15:109, 2015). Alla dessa förändringar leder till att Försvarsmaktens numerärer i både grund- och krigsorganisation stadigt krymper. Detta fortgår även efter att signalerna om en ökad rysk upprustning med en allt mer konfrontativ hållning till omvärlden. (Andrén, 2014).

2014 förändras dock detta, då de inre oroligheterna i Ukraina leder till den ryska annekteringen av Krim, vilket får till resultat att Sverige återgår till att prioritera nationellt försvar (Prop: 2014/15:109). Detta tar sig till uttryck av att två brigader återskapas och att vi åter repetitionsutbildar värnpliktiga i syfte att kunna krigsplacera dem i de anställda brigadernas personalluckor (Tomtlund, 2021). Utbildningslängden för grundläggande militär utbildning, GMU, förlängs till nio respektive elva månader och 2017 återaktiveras värnplikten med allmän mönstring för både kvinnor och män (Försvarsmakten, 2022).

Det rådande säkerhetsläget leder även till att det åter skapas militär närvaro på Gotland, vilket sker i tre steg. Det första steget är att det under våren 2015 beslutas om att inrätta ett stående förband på Gotland. Det andra är att det under sensommaren 2016 skickas stående anställda förband som roterande utgör Gotlands försvar intill dess den nya stridsgruppen är utbildad och organiserad. Det tredje steget är att det 2017 även beslutas att Gotlands regemente skall återetableras i samband med att de första delarna av 18. Stridsgruppen anländer till ön. (Axelsson & Netz, 2018).

Trots att få tror att ytterligare regementen kommer återetableras, sker detta när det första steget är taget på Gotland. Det allt mer osäkra världsläget inskärper vikten av att stärka Sveriges försvar. Försvarsmakten vill inte skapa ytterligare utbildningsplattformar. Produktionen av krigsförband anses kunna öka inom ramen för den organisation som föreligger, i syfte att etableringarna inte ska sluka resurser som begränsar krigsorganisationens förmåga att växa och utvecklas. Så blir dock fallet genom att det i Försvarsbeslut 2020 beslutas att återetablera ett antal regementen och flottiljer. (2020/21:FöU4).

(För ytterligare fördjupning, se Bilaga 1. Utvecklad historisk bakgrund)

1.2 Problemdiskussion

Frågan är hur beredd armén är på innebörden av att växa och snabbt etablera ytterligare krigsförbandsproducerande förband? Organisationen har ju trots allt krympt ekonomiskt och organisatoriskt sedan början av 1970-talet, för att plötsligt 2015 få uppgiften att växa. Hur hanterar individerna i organisationen detta paradigmskifte? Det är ju trots allt ingen levande individ anställd i Försvarsmakten som varit med om en organisation i tillväxt.

Personalen som ska etablera regementena kommer behöva nytänkande och mandat för att komma fram till kreativa lösningar, men i stort sett samtliga organisationens rutiner och processer är centraliserade och utformade för att antingen bibehålla eller skära ner organisationen. Kommer detta krocka eller fungera? Behöver vi kanske omforma våra strukturer och styrning i grunden för att det ska vara möjligt att tillväxa? Om vi gör detta, hur och när omformas individers syn på vad som är viktigt?
Armén är en organisation som precis som många andra ständigt måste lära genom att studera krig och övningar. Det har därför skapats omfattande rutiner för hur den stora utbildningsorganisationen ska hantera erfarenheter och utveckla sitt organisatoriskt upprepande lärande. Även om erfarenheterna av tillväxt är små, så finns det nu åtminstone ett

exempel från etableringen av Gotlands Regemente. Tas erfarenheterna från den föregående tillvara när det nu byggs nya regementen?
Erfarenhetshantering är främst inriktad på de strikt militära frågorna och frågan är om armén på ett effektivt sätt kunnat föra över förmågan att hantera erfarenheter och lärande till den mer administrativt inriktade tillväxtprocess som beslutats av Riksdagen?

Armén är också i sin natur en organisation som är i en ständig och omfattande föryngring vad avser dess medarbetare, genom att personalen ständigt utvecklas och får mer ansvarsfulla befattningar. För dessa individer med sig och sprider tidigare kunskap eller försvinner den genom för snabb personalrotation så att det kommer läggas onödig energi på att uppfinna en serie nya hjul?

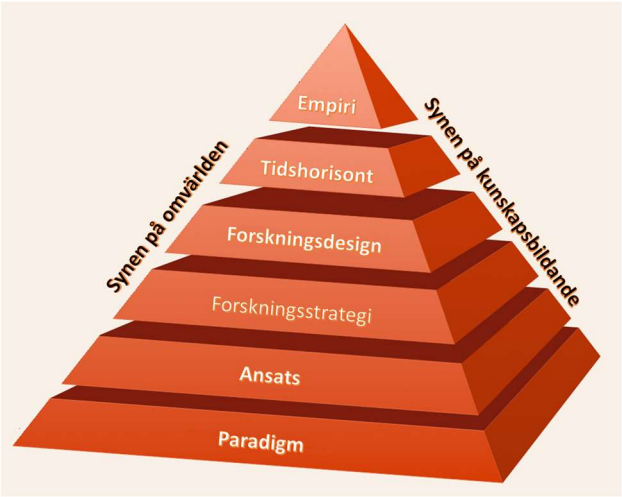
1.3 Syfte

Studien syftar till att utforska hur erfarenheter skapas under upprättandet av ett nytt regemente och hur de påverkar projektet.

2 Metod

Forskning, eller kanske mer ofta förkommande ”research”, är ett begrepp som förekommer på många håll i samhället och kanske ofta använt på ett sätt som inte avser den etablerade forskningens sätt att definiera forskning. En definition av forskning är att för att få kallas forskning så ska den uppfylla tre icke förhandlingsbara kriterier (Saunders, et al., 2009):

- data i forskningen ska vara systematiskt insamlade
- data i forskningen ska vara systematiskt analyserade
- det finns ett tydligt syfte: Att utforska.



Figur 2; Författarnas beskrivning av studiens metodsteg

Att uppfylla dessa kriterier är alltså ett sätt för oss att säkerställa studiens trovärdighet som forskning. I detta kapitel avser vi beskriva metoden för hur vår data samlades in och analyserades för att uppfylla de två första kraven. För att dels åskådliggöra vår arbetsgång i metodfrågor, men kanske främst för att åskådliggöra hur synen på omvärlden och kunskapsbildande påverkar alla ställningstagande om hur vår forskning ska utföras, har vi valt att göra en anpassning av Saunders forskningslök och beskrivit våra metodval utifrån respektive trappsteg där vi utgår ifrån basen.

Alla steg i processen är lika viktiga för studien och måste tas i ordning för att studien ska byggas från grunden och uppåt.

2.1 Paradigm

Som beskrivet i inledningen så behövde vi förstå arméns historia av att inom den egna organisationen kunna hantera erfarenheter och lärande. Detta kan i positiv mening ge en tydlig grund för att hantera erfarenheter systematiskt även i en strukturell och administrativ tillväxt. Det skulle också kunna beskrivas som något negativt då det eventuellt medför en risk för att det ses som en självklar del att hantera detta. Därmed föreligger det en risk att detta inte ordersätts och systematiseras när det i tillväxtarbetet i mångt handlar om infrastruktur, myndighetsutövning, hälso- och sjukvårdsutveckling, logistik och säkerhetsskyddstjänst för att nämna några exempel. Dessa exempel är kanske inte något som vi i första hand associerar en Armé med och kan därmed inte heller sägas ligga i arméns huvudsakliga profession. Vi behöver alltså förstå problembeskrivningens kontext.

Tillväxt innebär för en organisation också förändring och därmed är den forskning som görs i ämnet idag inte med säkerhet giltig imorgon. Vi som forskare drevs heller inte av viljan att kunna objektifiera ämnet, utan drevs istället av en vilja att förstå hur medarbetare och chefer uppfattar erfarenhetsarbetet och på vilket sätt som de ser erfarenheter från andra som en hjälp eller ett hinder i deras arbete, med andra ord hur erfarenheterna skapar mening i processen.

Kunskapen vi avser att bygga är alltså subjektiv och endast relevant i sin kontext. De slutsatser vi åstadkommer i studien måste i sin tur tolkas till den kontext läsaren avser applicera slutsatserna på.

Båda dessa behov, att förstå kontexten och förstå människan i organisationen gör att vi positionerar oss nära de samhällsvetenskapliga idealen. Vi kan alltså inte nyttja logik eller matematik för att förstå vårt problem då vi studerar människan. Människan är till sin natur irrationell. Ageranden utgår från hur den enskilda individen tänker, känner och upplever (Thurén, 2007). Hermeneutiken, eller för den delen, tolkningsläran, bygger på det samhällsvetenskapliga eller humanistiska idealet och söker förståelse snarare än förklaring. Kunskapen är här subjektiv och bunden till sin kontext eller samtid.

2.2 Ansats

Då det var vår strävan att förstå människorna i organisationens syn och uppfattning om erfarenheter, bygger vår ansats på att inte på förhand utgå ifrån en tes eller teori. Vi vill istället låta våra respondenter i studien vara med och forma, inte bara svaren på våra frågor, utan även frågorna, då frågorna i vissa fall kanske kan säga lika mycket som svaren. Det är alltså viktigt för oss som författare att inte styras av varken våra egna föreställningar eller ett teoretiskt ramverk. Att styra datainsamlandet med frågeställning utan en grundläggande hypotes, analysera data och försöka finna samband mellan olika egenskaper och därigenom dra slutsatser kan kallas för en *induktiv logik* (Hartman, 2001). En viktig del i den induktiva ansatsen är att samla in data med ett så öppet sinne som möjligt (Jacobsen, 2020). Det vill säga att tvinga oss ut från våra egna mentala föreställningar om vilket tillstånd som råder i den organisation vi studerar. Med denna ansats kan vi genom att tolka svaren i empirin förstå en grupp människors beskrivning av deras uppfattningar. Från denna tolkning kan vi sedan dra slutsatser som analyserats fram med stöd av den teoretiska referensramen som har fått växa fram ur empirin.

2.3 Forskningsstrategi

2.3.1 Kvalitativ metodteori

Vi har ett behov av att utforska vad våra respondenter upplever och deras förståelse kring problemet. Detta för att vi själva ska förstå hur erfarenheter skapas och hur de påverkar verksamheten. Då behöver vi luta oss mot en kvalitativ ansats. Den kvalitativa metodteorin utgår ifrån tre generella steg i forskningen. Först gör det en planering där forskningens fråga och syfte formuleras och hur frågan ska besvaras, därefter bestäms vilken datainsamlingsmetod som ska väljas och slutligen analyseras data (Hartman, 2001). Vi har utvecklat detta till en modell vilken beskrivs i *2.4 Forskningsdesign.*

2.3.2 Grounded Theory

Den huvudsakliga strategin för insamling och analys av vår kvalitativa data är *Grounded Theory.* Vi har främst utgått ifrån hur Grounded Theory beskrivs av Hartman (2001), men även av Bryman (2018). Vi har valt Grounded Theory, främst för att vi upplever den som en lämplig strategi för att strukturera och analysera stora mängder kvalitativa data.
Grounded Theory är inte en ”fri” metod som tillåter forskaren att göra som denne behagar, tvärt om innehåller Grounded Theory en rad spelregler och anvisningar att förhålla sig till (Hartman, 2001). Hur vi hanterar dessa regler beskrivs i detalj i *2.9. Dataanalys,* men utgångspunkten för hanteringen är Grounded Theory ´s tre processteg (Hartman, 2001) i vår tolkning:

1. *Den öppna fasen.* Fokus är på fältarbetet med insamling av data men främst på kodningen av data. Här är fokuset att data kodas, med endast lite fokus på att se kodernas dimensioner och samband. Kodningen leder i sin tur till kluster där vi ser sambandet mellan olika koder. Inga kategorier skapas i den öppna fasen för att behålla det öppna perspektivet. I fasen är det viktigt att kunna gå mellan kodning och nya intervjuer. Just detta har i vår studie varit en svår balans mellan vårt behov av

växelverkan mellan kodning och insamling och våra respondenters möjligheter att genomföra intervjuer när det passar i vår metod.

2. *Den axiala fasen.* Fokus är i fasen på att upptäcka relationer eller samband mellan tidigare identifierade kluster, indela dem i kategorier och att bestämma kategoriernas egenskaper. Vi utgår från en orsak som skapar ett fenomen samtidigt som fenomenet påverkar individens handlingar eller uppfattning vilket leder till en verkan.
3. *Den fokuserande fasen,* syftar till att skapa en teori och testa dess giltighet i kontexten. Här pekar vi ut en kärnkategori med grund i tidigare steg och relaterar kategorier med varandra. Teorin försöker vi verifiera genom att relatera till vårt valda perspektiv. Fasen fortskrider till dess att vi uppnått en teoretisk mättnad, dvs ingen ny eller relevanta data framkommer i kategorierna och då vi verifierat alla relationer mellan kategorierna.

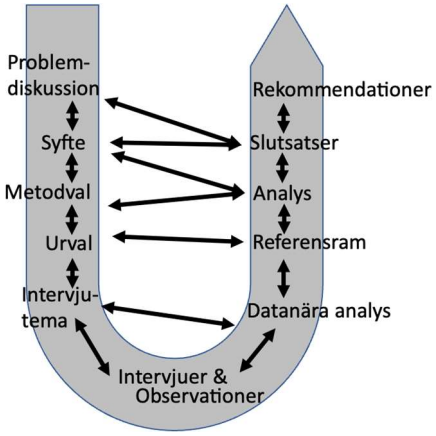
2.4 Forskningsdesign

All forskning måste, i princip, genomgå samma steg i sin forskning så som problemdiskussion med forskningssyfte, metodval, urval av datakällor och insamling av data, teoretisk referensram, analys och slutsatser. Det som skiljer är i vilken ordningsföljd som dessa steg eller val ska tas, vilket kan kallas för forskningsdesign (Marvasti, 2004). För att lättare förstå hur vi valt att disponera vår forskning har vi valt att grafiskt visa den som en process med flera processteg. Dessa kommer vi vid flera tillfällen behöva återkomma till, det vill säga, processen ska inte ses linjär utan iterativ.
Designen har tre huvudsakliga faser som kan beskrivas enligt följande:

- Första fasen*, förberedelser*, i denna fas är fokus på att formulera syfte med forskningen, frågeställning och metodval. Fasen avslutades med att genomföra urval av respondenter för intervju samt intervjutema. Redan i denna fas fick vi återkommande återgå till tidigare steg för att omformulera delar då nya upptäckter skapade en nyfikenhet i andra riktningar.
- Andra fasen*, insamling och kodning,* här ligger fokus på insamling av data, främst genom intervjuer men också genom observationer vid seminarium. I denna fas genomförs den datanära analysen, kodningen, vilket förklaras med att behovet att återkomma till nya intervjuer efter den inledande kodningen är stor. Även i denna fas fanns skäl att återkomma till tidigare steg för att ex. ändra i urval och intervjutema.
- Tredje fasen, a*nalys och slutsatser,* först i denna fas väljs vår teoretiska referensram som används till att generera och färdigställa slutsatser samt rekommendationer genom vår perspektivbaserade analys. Avslutningsvis genomförs en återkoppling till syftet.

För att återknyta till Grounded Theory kan andra fasen beskrivas som den *öppna fasen.* De *axiala* och *fokuserande faserna* återfinns i vår tredje fas och övergången sker när kärnkategorierna är identifierade.

För att tydliggöra faserna, dess steg och att ständigt jobba mellan steg och faser har vi gjort en modell som tydligt inspirerats av Lekvall och Wahlbins *"U-modell"* (Lekvall & Wahlbin, 2001) men som omarbetats för att beskriva vår forskningsdesign.



Figur 3; Författarnas modell för sin iterativa process (modellen utgår ifrån Lekvall/Wahlbin (2001) "U-modell"

2.5 Tidshorisont

Tidshorisonten för vår forskning sträcker sig från beslutet att under våren 2015 sätta upp ett mekaniserat förband på Gotland fram till våren 2023. Denna händelse ser vi som startskottet för den tillväxt och återetablering av regementen som just nu pågår. Insamlande av data skedde under februari och mars 2023.

2.6 Urval

2.6.1 Kontexturval

Följande faktorer avgjorde det kontextuella urvalet av nyetablerade OrgE inom den valda tidshorisonten:

- Regementena skulle befinna sig i olika skeden av nyetableringen, i syfte att kunna identifiera en eventuell utveckling av erfarenhetsarbetet.
- Grundförutsättningar för nyetablering skulle vara likartade. Bedömningen vi gjorde var att erfarenheter skulle ha större påverkan om grundförutsättningarnas karaktär var mer av ”nybyggnation” än ”flytt”.
- Förbanden skulle finnas i södra Sverige för att underlätta datainsamlingen och tillhöra armén för att falla inom ramen för vårt forskningssyfte.

2.6.2 Urval av respondenter

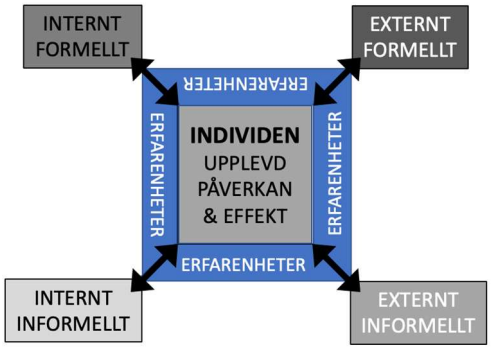
Vi försökte inledningsvis med ett målstyrt urval identifiera ett antal centrala nyckelpersoner inom etableringsgrupper och förbandsledningar vid de genomförda eller pågående nyetableringar av OrgE vi valt ut (Bryman, 2018). Vår bedömning var att dessa individer dels hade sökt eller fått erfarenheter delgivna för att kunna lösa sin tjänst. Dels att de även varit ansvariga för insamling och hantering av uppkomna erfarenheter och därigenom kunde besitta giltiga och relevanta kunskaper som skulle leda oss mot forskningssyftet (Jacobsen, 2020). Vissa respondenter var kända för oss och då togs direktkontakt. Andra fick vi kontakt med genom att äska om stöd med att identifiera lämpliga, tillgängliga respondenter som passade in på ovanstående beskrivning från valda förband i vår studie (se utskickat brev i *Bilaga 2. Intervjuförfrågan*). Urvalsmetoderna som vi använt oss av är en blandning av bekvämlighets- och snöbollsurval där ett fåtal källor leder vidare till ytterligare (Bryman, 2018).

2.7 Intervjuer

Det inledande urvalet resulterade i totalt åtta intervjuer fördelat jämnt mellan två förband. Ytterligare sju intervjuer planerades och genomfördes i ett efterföljande skede.

2.7.1 Förberedelser för intervjuer

Under våra förberedelser för att genomföra intervjuerna växte en modell fram med individen i centrum omringad av fyra poler med olika teman. Erfarenheter rör sig hela tiden iterativt in och ut från individen i olika riktningar och frekvens i detta spektrum, beroende på stundens sändare och mottagare. Individen kommer känna av effekter av detta flöde, som antingen upplevs som positiva eller negativa och kommer att påverka dennes syn på informationens värde och hur den hjälper Individen att tolka situationen.



Figur 4: Författarnas konceptmodell som ligger till grund för intervjuguiden

Att genom så tillförlitliga och trovärdiga svar som möjligt fånga respondentens subjektiva och ärliga upplevelse av denna påverkan såg vi som framgångsfaktorn för att nå vårt forskningssyfte. (Jacobsen, 2020).

Vår modell kompletterades med ett antal frågor med tillhörande uppföljningsfrågor som vi positionerade ut i modellens spektra med dragning mot de poler där vi tyckte att frågorna tematiskt passade in. På så vis skapades en intervjuguide som fungerade som en karta, som kunde ge oss en bild av vilka teman som intervjun har berört och vilka som fortfarande är outforskade. Vi försökte med fraser som t ex ”hur upplever/upplevde du?” och ”hur påverkar/påverkade det?” leda respondenten i en riktning så att samtliga teman i intervjuguiden berördes utan att styra respondenterna. Vi ville att intervjun skall bli mer av en biografisk berättelse där individen berättade fritt utifrån sin upplevelse. Intervjuguiden går att se i *Bilaga 3. Intervjuguide.*

2.7.2 Genomförande av intervjuer

Genom vårt val av semistrukturerade intervjuer som huvudmetod för vår datainsamling, ledde detta till att vi försökte utforma intervjusituationen på ett visst sätt för att nå det djup i data som vi sökte. En framgångsfaktor som både Bryman (2018) och Esaiasson (2017) beskriver är att genomföra intervjun i en lugn miljö och i en kontext där respondenterna känner sig maximalt trygga och bekväma i intervjusituationen.
Detta försökte vi uppnå genom att låta respondenten fritt välja vart och när på dagen under de möjliga intervjudagarna som intervjun skulle genomföras. För att kunna möta detta översåg vi att våra redskap för att genomföra intervjun som inspelningsutrustning och anteckningsmateriel skulle fungera i stort sett alla miljöer som respondenten skulle kunna tänkas välja.
Vi tänkte även noga igenom vår klädsel för att leda bort bilden av oss som militära kollegor och valde därför neutral, civil klädsel för att förstärka den informella känslan.
Respondenterna hade blivit delgivna vårt forskningssyfte i förväg för att väcka en nyfikenhet runt ämnet, men inga frågeställningar för att motverka tillrättalagda och ytliga svar. (Esaiasson, et al., 2017).

2.8 Direktobservationer

2.8.1 Förberedelser för observationen

I samband med att intervjuer bokades uppenbarades en möjlighet att delta vid ett seminarium, där regementsledningar från två regementen under etablering skulle dela erfarenheter. Denna metod för datainsamling ingick inte i vår originalplan och tidsförhållandena mellan inbjudan och genomförande var knappa. Seminariet genomfördes under en förmiddag i början av vår studie och samordnades i tid och rum med genomförandet av ett antal intervjuer. Konsekvensen blev att våra möjligheter till att välja metod för datainsamling vid seminariet begränsades.

2.8.2 Genomförande av observationen

Den metod som vi därav valde var passiv direktobservation av seminariet i sin naturliga miljö, under ett antal timmar. Inga inslag av manipulation förekom och vi hade full öppenhet inför deltagarna om våra avsikter (Esaiasson, et al., 2017). Vi följde utan att medverka mötets diskussioner, rundturer och redovisningar och nedtecknade under tiden olika observationer med våra forskningsfrågor som grund. Vi uppmärksammade särskilt samma fenomen som beskrivs i punktlistan *2.9.2. Kodning.*

2.8.3 Tidigare observationer

Som underlag till studien har en av författarna även genomfört en serie observationer som tas med som data. I detta fall rör det sig om en mötesserie som kallats för ”Etableringsmöte A 9”. Syftet med denna serie av möten var att skapa en gemensam bild bland ansvariga för uppsättandet av Bergslagens artilleriregemente. Mötet användes också till viss del för att diskutera aktuella ämnen men främst för att ta del av och delge information.

En av författarna har deltagit vid ett flertal av dessa möten som en bidragande part. Problemet med deltagande observation beskrivs ofta som att forskaren medvetet eller omedvetet kan påverka övriga genom sina egna åsikter eller agerande (Jacobsen, 2020). I detta fall kan detta anses som omedvetet då författaren vid tillfället inte visse att denna studie skulle genomföras och har därmed inte deltagit med avsikten att nyttja deltagandet i denna studie.

2.9 Dataanalys

Under dataanalysen sammanfördes vår data från intervjuer och direktobservationer. För att förenkla, strukturera och katalogisera vår datamängd använde vi oss av anpassad Grounded Theory i syfte att som Jacobsen (2020, p. 130) beskriver det försöka *"peka på mönster, regelbundenheter, specifika avvikelser eller underliggande orsaker"*. Resultatet av detta formulerades i koder, kluster, kategorier och kärnkategorier.

2.9.1 Datainsamling och transkribering

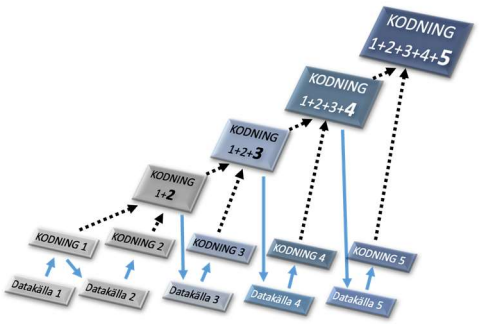
I det inledande steget var det vår plan att bedriva samtidiga intervjuer och transkribering. Åtta av de respondenter som vi hade valt ut var enbart tillgängliga under ett koncentrerat tidsfönster av en vecka. Vi hade även planerat för och bokat tid med ytterligare sju respondenter under de två efterföljande veckorna. Därav fick vi prioritera inhämtning av rådata i form av intervjuer, före löpande transkribering. Transkriberingen av intervjuerna skedde efter respektive intervjuvecka.

2.9.2 Kodning

I steg två började vi med en översiktlig genomläsning av våra transkriberingar och de anteckningar vi gjort från våra direktobservationer, där vi antecknade våra första intryck. Därefter läste intervjuutskrifter och anteckningar ännu en gång i samband med att de sorterades i stycken och lades in i ett arbetsdokument i Excel, men den här gången grundligt. Vi uppmärksammade:

- ord och begrepp som upprepades på ett flertal ställen
- innehåll som överraskade oss
- om/när respondenten själv gav uttryck för att det som sades är viktigt
- sådant som vi själva ansåg är relevant.

De markeringar vi gjorde blev vår kodning. Dessa indexerades med ord som vi försökte hålla så nära texten som möjligt, i syfte att en begreppsglidning från den ursprungliga innebörden inte skulle ske. Vi ville genomföra kodningen så förutsättningslöst och fritt från perspektiv som möjligt. Datakällorna kodades gemensamt en i taget och samlades i det gemensamma arbetsdokumentet för att slås ihop tidigare datas kodning och slutligen nå en sammanslagen kodning *(se figur 5)*



Figur 5: Författarnas modell för kodning av rådata

2.9.3 Klustring

I det tredje steget valde vi ut de koder som var viktigast, som vi ansåg vara besläktade och slog ihop dessa i kluster. Vissa koder gjordes om, slogs ihop till nya eller helt enkelt sorterades bort som irrelevanta. Klustren kan bestå av objekt, processer, skillnader, likheter, känslor eller i princip vad som helst. För att vi skulle lyckas med klustringen försökte vi vara öppensinnade och kreativa samt återkopplade till syftet. Vi vägde om både klustrets relevans och om empirin fortfarande ledde oss mot syftet, eller om vi är på väg i en annan riktning.

2.9.4 Kategorier

När klustren var skapade försökte vi att hitta samband mellan dem och slå ihop dessa till kategorier. Initialt genomfördes en kategorisering med den del av intervjuerna som vi då hade hunnit koda och klustra. Denna kategorisering kompletterades i ett senare skede med övriga koder, vilket ledde till en ombalansering av befintliga kluster, samt skapandet av nya. I detta steg skedde en bearbetning av befintliga kategorier utgående från de nya klustrens inverkan, där vi vid ett flertal tillfällen gjorde om kategorier, slog ihop dem till nya eller helt enkelt sorterade bort dem som irrelevanta. Vi backade även tillbaka till de koder som vi tidigare har sorterat bort och fann en del relevanta i nykomponerade kluster och kategorier.

2.9.5 Framtagandet av kärnkategorier

I vårt femte steg namngav vi kategorierna och försökte att hitta samband mellan dessa kategorier för att skapa en kärnkategori. Detta gjordes inledningsvis med de kategorier som vi hade skapat med del av intervjuerna. I detta steg gjorde vi ingen värdering av hierarkier eller kopplingar. Istället kompletterade vi med resultatet från den kompletterande datamängden, vilket ledde till att gjorde ytterligare en selektering av vilka kategorier som var relevanta. Vi gjorde även ett antal alternativa sammansättningar av kluster, kategorier och kärnkategorier innan vi landade i det resultat som vi redovisar i *3.Empiri*. Vi försökte även utröna dessa kärnkategoriers inbördes samband samt om det fanns någon rangordning mellan dem. Vi såg samband men ingen hierarkisk distinktion mellan kärnkategorierna varvid vi lät dem kvarstå jämbördiga. Ur empirin framkom också vilken referensram och vilket perspektiv vi ville nyttja.

2.10 Etiska aspekter

Båda författarna har var och en arbetat i Försvarsmakten i ca 20 år var. Vissa av respondenterna har vi tidigare arbetat tillsammans med, andra kommer vi i framtiden med stor sannolikhet arbeta med. Detta medförde fördelen att vi inte sågs som utomstående av våra respondenter, vilket resulterade i att det i många fall finns ett ömsesidigt förtroende mellan oss och respondenterna. Detta skapade en miljö där det inte fanns ett behov av att väga sina ord på grund av bristande tillit till oss.

För att uppnå detta har vi ett stort ansvar att säkerställa den utlovade anonymiteten, i syfte att vår relation, eller de enskilda respondenterna genom sin medverkan, påverkas negativt. Som ett exempel har i vissa fall respondenten bett om att delar av svaren inte skall tas med i studien och då har vi tillgodosett begäran för att skydda den enskilde oavsett svaret informationsvärde. Vi har även valt att inte göra någon ingående beskrivning av respondenterna i syfte att försvåra identifikation.

Vi har därför satt upp följande etiska riktlinjer för våra intervjuer grundat i det av Vetenskapsrådet beskrivna informations-, samtyckes-, konfidentialitets-, och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017)

- Deltagandet i intervjun sker helt och hållet på frivillig basis.
- Medverkan kan avbrytas när som helst.
- Inget krav att svara på alla frågor om respondenten inte kan eller vill.
- Vi vill nå så ärliga svar som möjligt och därför kommer svaren vara anonymiserade i uppsatsen och ingen intervjuad nämns vid namn i syfte att undvika identifikation.
- Intervjuunderlagen (inspelat och nedtecknat material) kommer att sparas fram till att studien är publicerad, därefter raderas.
- Det är bara vi som arbetar med uppsatsen som har tillgång till denna data.

Vad avser de observationer som genomförts har dessa hanterats på olika sätt. Den observation som genomfördes vid ett erfarenhetsseminarium på Gotland var helt öppen och deltagarna var medvetna om våra avsikter. Vad avser de observationer som genomfördes före studiens start så skedde dessa dolt då författaren deltog aktivt. Vi har därför valt att inte nyttja direkta citat från den observationen, utan data från tillfället skapar istället ett sammanhang till annan data och därmed löper vi ingen risk att nyttja data från personer som inte givit sitt godkännande.

2.11 Studiens giltighet

2.11.1 Metod

Vår studie strävar efter att skapa förståelse i den kontext som de utvalda individerna befinner sig i. Vårt val, att fokusera på ett nytt förband, Bergslagens artilleriregemente, baseras på att vi anser att det är mer intressant att nå djupare med ett fåtal respondenter än att skapa en mer yttäckande bild av erfarenhetshantering. Syftet är att ur individernas perspektiv undersöka hur erfarenheter skapas och vilken påverkan dessa har på återetableringen.

Respondenternas svar och vår analys hade säkerligen sett annorlunda ut om vi ställt frågorna till andra personer eller rentav till samma individer men vid ett annat tillfälle. Alla svar och slutsatser måste därför alltid sättas i rätt kontext innan resultatet används på en annan situation eller organisation.

2.11.2 Att studera den egna organisationen

Vår bakgrund som officerare påverkar resultatet och särskilt när vi studerar delar av den egna organisationen. Förvisso har vi valt en del som ingen av oss tillhört men har en viss koppling till. Vi är också präglade i samma kultur, risken finns alltså att vi har preferenser eller bias som påverkar vårt sätt att analysera svar som vi inte förväntat oss. Vi har också arbetat med några av respondenterna sedan tidigare vilket också medförs risken att vi inte ser lika kritiskt på deras svar. Det kan även leda till att respondenten utelämnar svaret då respondenten förutsätter att vi redan har kännedom om svaret.
Detta har varit viktigt för oss att ta hänsyn till i val av metod och istället dra nytta av våra tidigare kunskaper för att lättare förstå kontexten som våra respondenter verkar i. Vårt val av öppna frågeställningar i intervjuerna är starkt präglat av just detta, då vi vill undvika att omedvetet ställa frågor som redan på förhand har givna svar på grund av våra likheter med respondenterna. Detta har även i viss mån påverkat vårt beslut att intervjua både militär och civil personal.

3 Empiri

Som framgår av *2.9.2* till *2.9.5* så har vi valt att hantera vår data i fyra hierarkiska nivåer. *Kod, kluster, kategori* och *kärnkategori.* Vi kommer presentera vår data utgående från kärnkategori ner till klusternivån och använda citat för att exemplifiera i texten.

Vi har i studien valt att intervjua sju personer från etableringsledningen/regementsstaben för Bergslagens artilleriregemente, A 9. Dessa kan i studien ses som en form av kärnrespondenter då de representerar kärnan av vad vi valt att studera. Vi har också valt att intervjua fem personer från Gotlands regemente, P 18, som i studien kan ses som intervjuer i syfte att skapa en kontext och förståelse för den situation som dagens regementsetableringar befinner sig i. En avgörande del av det underlag som framkommit i intervjuer med personal från P 18 är de hinder de upplevt från 2017 fram till dess att de nya förbanden började sin etablering. Detta har givit oss möjligheten att studera de eventuella förändringar som gjorts baserat på de upplevda hinder som personalen från P 18 beskrivit.
Avslutningsvis har vi genomfört intervjuer med två personer från Skaraborgs Regemente, P 4, i syfte att ge en bättre bakgrundsbild till de delar av vår data som kan härledas till stödjande organisationsenhet. Respondenterna har bestått av nuvarande och före detta förbandschefer, stabschefer, etableringsledare, chefer med ansvar för en specifik funktion samt handläggare.

3.1 Empirins struktur

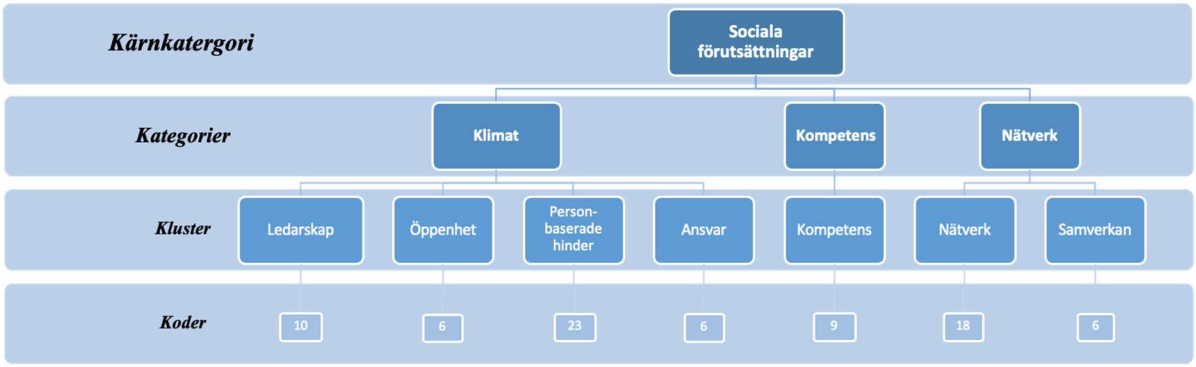
Under dataanalys av intervjuer och observationer framträdde 12 kategorier bildat av 23 kluster. Ur dessa framträdde i sin tur fyra kärnkategorier.

Figur 6: Empirins struktur

Respektive kärnkategori beskrivs och sammanfattas separat under rubrikerna *3.3 Kärnkategori ”Social förutsättningar”, 3.4 Kärnkategori ”Strukturella förutsättningar”, 3.5 Kärnkategori ”Omhänderta”* och *3.6 Kärnkategori ”Påverkan”.*

3.2 Kärnkategori ”Social förutsättningar”

Sociala förutsättningar innefattar kategorierna *Klimat, Kompetens* och *Nätverk.*



Figur 7: Författarnas modell över Kärnkategorin "Sociala Förutsättningar" och dess uppbyggnad.

Kategorin *Klimat* består av klustren *Ledarskap*, *Öppenhet*, *Personbaserade hinder* och *Ansvar*. Denna kategori berör i stort faktorer som möjliggör erfarenhetshantering på en individnivå i form av hur chefer styr och skapar utrymme och en miljö för medarbetare att omhänderta erfarenheter. Kategorin inrymmer även vilka personbaserade hinder som finns i etableringsarbetet och hur dessa motverkar att identifierade erfarenheter omhändertas. Den beskriver även hur olika grader och former av ansvarstagande från enskilda individer påverkar hur erfarenheterna används.

Kategorin *Kompetens* utgörs av klustret *Kompetens.* Här beskrivs vilken inverkan olika individers tidigare erfarenheter har på etablering samt hur förmågan att kunna söka information och omsätta denna i den nya situationen är avgörande för en lyckad etablering.

Kategorin *Nätverk* består i sin tur av klustren *Nätverk* och *Samverkan* som beskriver hur olika forum för samverkan, arbetsfördelning och kunskapsspridning nyttjas och skapas. Här beskrivs även den kraft och vikt som inryms i kategorin.

3.2.1 Kategori ”Klimat”

Ett budskap som återkommer på alla platser som vi genomför våra intervjuer är vikten av att tidigt ha en chef på plats. Denne blir organisationens ansikte som andra kan vända sig till, den som formar laget och som är motorn i processen. Chefen har en avgörande roll för att bygga ett väl fungerande arbetslag och peka ut riktningen för verksamheten. Detta sker genom att styra medarbetarna i rätt riktning för att få dem att bli självgående inom sina olika funktioner och processer.

” […] att tidigt få en platschef. Det är en framgångsfaktor. Det vet jag också från tidigare etableringar. Det var först när en platschef blev utsedd, som det blev lite drag. Då fick man någon att nätverka med lokalt och regionalt. […] Jag har ju tjatat rätt mycket hål i huvudet på dem. När det kommer sådana grejer. ’Okej, har ni är kollat med de andra regementena? ’Nej, men kolla med dem då […]”

(Respondent 2)

I och med att respondenterna tillhör återetablerade regementen som har haft en relativt kort livslängd, är alla mer eller mindre nya på jobbet. De är inte bara rekryterade från armén och regementets truppslag, utan kommer från andra organisationer. Vissa kommer även till regementet från en civil karriär. Här framhåller många av respondenterna det positiva mottagandet som nyanställd i form av att de verkligen har fått tid med att vara ny på jobbet

och sätta sig in i nya rutiner, läsa in sig på information, delta som observatör vid möten och konferenser.

” […] du ska vara med på allting du kan, men du ska inte jobba. Du ska läsa dig till saker, du ska bli försvarsmaktsanställd först innan någon säger, det gör du.
[…] Det vet jag inte. Känns väl medvind hela tiden just nu.”
(Respondent 12)

Ovanstående kan ses som att de är måna om att bli ett arbetslag oavsett tidigare bakgrund. Detta upplever vi är en strategi som är mycket medvetet styrd av chefen. Resultat av denna strategi är känslan av att arbetslaget är positivt och jobbar i en och samma riktning.

Klimat

Öppenhet

För att nå framgång i etableringens olika delprojekt behöver det finnas en korrekt bild över hur långt arbetet kommit och att rätt information når alla inblandade parter. För att nå detta krävs en öppenhet mellan arbetslagets medlemmar som även leder till att alla mår bättre på arbetsplatsen och därigenom även presterar bättre.

”Det är ju väldigt högt i tak i min uppfattning är att här finns det liksom ingen tystnadskultur eller motsvarande.”
(Respondent 8)

Vi får också intrycket att arbetet främjas av en känsla av att alla kan och ska komma till tals med sina olika erfarenheter för att bidra till helheten oavsett tidigare bakgrund, ålder eller kön. Detta visas genom att arbetet leds av den bäst lämpade ur ett erfarenhetsperspektiv, istället för en strikt militärt hierarkisk organisation.

”Min roll här är att bidra också med den erfarenhet jag har för de olika ställen jag kommer ifrån. För jag är ju civil som ni vet […]”
(Respondent 10)

Klimat

Person-baserade hinder

Trots detta så finns det självklart friktioner i maskineriet, som vid alla projekt, eftersom de innehåller människor. Dessa friktioner tar sig olika uttryck genom olika förseningar, fördyringar och missöden vilka utgör en källa för stor frustration. Flertalet av respondenterna upplever att individer är fast i gamla processer som är konstruerade för att hålla budget samt vidmakthålla eller avveckla.

” […] våra chefer är ganska tydliga. Om man tar försvarsledningen, arméledningen eller på OrgE-nivån och jag upplever att de längst där ute vill göra ett så bra jobb som möjligt. Det är i den här mellannivån som man hör de här kommentarerna ’det har vi aldrig gjort förut.’”
(Respondent 4)

Respondenterna menar att det finns en ovana av tillväxt i organisationen som gör att även om viljan finns, så finns inte alltid förmågan. Det finns helt enkelt ingen personal i Försvarsmakten som har upplevt tillväxt och etablering eftersom det senast skedde för två generationer sedan.

” […] jag tror bara att det är okunskap, eftersom vi inte har gjort något nytt, byggt i den här takten så fort liksom. Man är kvar i det gamla att det får ta två år.
Men nu kan det inte ta två år.”
(Respondent 12)

Ibland finns det även så mycket vilja att saker ska gå snabbt, att de erfarenheter som finns missas, eller inte hinner tas med i planeringen. Det förekommer även väldigt blandade bud om det är tiden eller kostnaden som är viktigast i etableringsarbetet, vilket gör att den enskilde blir tvungen att göra avvägningen.

”Ja alltså, en sak som vi själv har pratat om ganska ofta det är ju svårigheten att både ha bråttom, men tänka 2029.”
(Respondent 8)

En faktor som kan få stryka på foten när planeringen är kortsiktig och forcerad är att byggnader inte anpassas för verksamheten som ska bedrivas och dem. Att bli pressad att bygga för fort och ”tillräckligt bra” kan därför leda till frustration, eftersom vetskapen finns om vilka konsekvenser en sådan kortsiktighet kan leda till.

” […] man bygger efterhand. Man låter arkitekter rita saker. Man tar inte med verksamheten, det var en stabsprodukt. Oj, man missar att bygga en kassun i kasernerna, en vapenförvaring. Det är inget bra. Eller hur?”
(Respondent 2)

Viss personal har varit med senast det fanns ett regemente på orten och då finns det en risk att tiden har skänkt den tidigare tillvaron ett nostalgiskt skimmer som inte stämmer överens med nutidens verksamhetskrav. Det stora tvistemålet blir mellan att komma igång snabbt och återbruka det som redan finns, men inte är anpassat för verksamhetens krav, eller att ta lite mer tid på sig, bygga nytt och verksamhetsanpassat för nutida krav.

”Så det är några bakåtsträvare som tycker att man ska tillbaka till det gamla och några som verkligen bara ’nej, vi ska bygga ordentligt från början.’”
(Respondent 12)

De olika friktioner som beskrivs i detta kluster har sitt ursprung i en otydlighet eller en frånvaro av information. Detta lämnar utrymme för enskilda individers egna tolkningar färgade av bland annat kompetensbrister, otidsenlig byråkrati eller nostalgiska vrångbilder som leder till ett kontraproduktivt agerande.

När det kommer till att ta enskilt ansvar för att etableringen lyckas skiftar insatsen och så även orsaken till den varierande ambitionsnivån. Denna varierade ambitionsnivå får stor påverkan på om verksamheten leder mot målet eller ej. Vi kan dock se att den enskildes förmåga att ta ansvar för att både omhänderta, sprida och ta åt sig av erfarenheter inom området är viktigt för att nå framgång med återetableringen.

I vissa fall vet respondenterna om att någon skulle behöva påtala en uppenbar brist, men undviker detta i rädsla för att själva få uppgiften. Orsaken till detta är inte lättja, utan snarare att de redan har mer än fullt av arbetsuppgifter. Läggs ytterligare börda på den enskilde kommer ändå inte problemet kunna hanteras eller så får någon annan lika viktig arbetsuppgift

stå tillbaka. När saker dras till sin spets på detta vis handlar det till slut om den egna överlevnaden och då får det större syftet stå tillbaka.

”Nej, det har jag inte gjort. Det kan väl vara av egoistiska skäl för att man är rädd att man själv ska bli pekad på. Att det är någonting som jag inte har kunskap om och som jag inte är mäktar med om jag också ska lösa mina övriga uppgifter. Det är väl självbevarelsedriften som har gjort att jag inte ens har pillat på det.
Men man märker nu att det skulle vara bra om det fanns lite styrning.”
(Respondent 9)

Många av respondenterna som har varit involverade i den pågående etableringen på olika nivåer framhåller de rapporter som FOI skrev i samband med och efter den inledande återetableringen på Gotland (Axelsson & Netz, 2018). De slutsatser som anges där, som exempelvis vikten av att nyttja Integrerade Projekt Team (IPT), lyfts fram av flertalet respondenter som värdefulla och något som de har försöker ta hänsyn till. Dock stöter de med jämna mellanrum på handläggare i diverse befattningar som inte har hört talas om dessa slutsatser och som istället framhärdar i sitt arbetssätt grundat i förvaltningsprocesser. Att följa dessa processer blir viktigare än att ta ansvar för att nå framgång i etableringen.

” […] För FOI skrev ju där att det var jätteviktigt att få ett IPT [Integrated Project Team], bestående av både Fortverket, LPLE, fadderförbandet och etableringsförbandet efter hand som de anställer personal, som drog det här framåt tillsammans.”
” […] Men det var ju nästan så att jag och han den här på Fortverket blev ovänner. […] han ville ha en verksamhetsbeskrivning och jag tjatade om att jag ville sätta upp ett IPT och vi möttes aldrig. […] Till slut så skrev jag en verksamhetsbeskrivning.”
(Respondent 13)

Det finns dock exempel på när individer tar ansvar för att etableringarna ska ha så bra förutsättningar som möjligt. Ett exempel är hur en av respondenterna på eget initiativ ser till att samla och paketera diverse erfarenhetsdokument på en digital samarbetsyta och på så vis tillgängliggör dessa. Detta tror vi är en enkel metod som det istället skulle finnas strukturerade rutiner för på samma vis som det exempelvis gör för andra tjänsteområden i Försvarsmakten, som till exempel HR.

” […] sen så la vi upp den på samarbetsytan för etableringsförbandet och då blev den tillgänglig för dom, men den borde ju vara tillgänglig för alla.”
(Respondent 14)

3.2.2 Kategori ”Kompetens”

Varje organisation formas av de kompetenser som enskilda individer besitter. Detta blir extra viktigt i samband med att en organisation växer, eftersom situationen kräver att man kan identifiera hur olika nya situationer behöver lösas. Det kanske inte finns några färdiga lösningar för situationen eller så går de går stick i stäv med rådande rutiner. Det hjälper även att besitta en förmåga att söka och ta åt sig information från inte bara Försvarsmaktens källor, utan även från andra håll som till exempel uppsatser eller rapporter. Detta vittnar flera respondenter om att det går att förbättra. Oftast är individerna så upptagna med att hinna med sitt arbete att man inte stannar upp och reflekterar över om det kan finnas svar på olika problem på andra ställen.

”Dels är vi väl inte så jättebra på att läsa erfarenhetsrapporter överhuvudtaget. Sen är frågan vad för dem som läser dem då? förmågan att ta åt sig det står i dem om skulle man utgående från mitt håll i alla fall kanske ha lite mer på, alltså bli bättre på. För det står ju faktiskt en hel del klokskap i dem.”
(Respondent 4)

Något som även hjälper både individer och organisationen är kunskap om hur olika processer fungerar, vilket skapar ett självförtroende och en trygghet hos individen. Detta leder till att denne har tillräckligt med pondus för att inte bli överkörd av andra individer som inte ser den högre målbilden och jobbar i fel riktning.

” […] infraprocessen den kunde jag ju, så de kunde ju liksom inte snacka bort mig. För jag har visste att, nej men vänta nu, behovsunderlagret är ert ansvar, LPLE då, ni ansvarar för behovsunderlagret. Jag ansvar för behovsanalysen.
Så jag ska nog göra mitt, men ni gör ert.”
(Respondent 13)

Om individer har kompetenser som de kan omsätta i etableringsprocessens okända terräng, kan detta leda till att processerna förenklas och förkortas avsevärt. Tidigare erfarenhet av något liknande gör att det finns en referens att utgå ifrån, istället för att uppfinna allt från tomma intet.

” […] vi ska etablera IBSS. När vi gjorde det här förra gången tog det jättelång tid för att måste säkerställa: vilken utbildning ska det vara? Hur många ska det vara? Vilken kompetens måste de besitta? Arbetstider? […] Nu ska vi göra samma sak, men nu har ju folk varit med om det här redan. Startsträckan blir ju jättemycket kortare”
(Respondent 14)

Utifrån ovanstående kan vi konstatera att det nogsamt bör tänkas igenom hur arbetslaget sätts samman i samband med en etablering, eftersom detta lagbygge kommer har en avgörande inverkan på hur etableringen går.

3.2.3 Kategori ”Nätverk”

Den centrala källan till kunskap och kommunikation som alla respondenter nämner är olika former av nätverk. Dessa nyttjas för att dela med sig av information, erfarenheter och idéer samt för att påskynda och förenkla processer. Dessa är bärande i hur erfarenheter kommer andra till del, hur nya kontakter knyts och samarbetsformer skapas. Utan dessa nätverk skulle högst troligt verksamheten sakta in eller avstanna helt. De är vitala för all verksamhet i Försvarsmakten och i synnerhet i samband med återetableringen med alla olika parter som är inblandande i processen.

”Jag har nätverkat mycket med mina motsvarigheter på de andra nya regementena. Det har varit en viktig del att nätverka med närvaron här. Min motsvarighet på kommunen, min motsvarighet i grannkommunen. Fortverket har vi också en nätverksdel med och inte minst fadderförbandet. Har fantastiskt bra samarbete med dem.”
(Respondent 10)

De olika nätverken uppkommer både genom enskilda initiativ där individer söker upp sina motsvarigheter i organisationen och genom att de nyttjar befintliga kontakter från sitt tidigare civila och militära arbetsliv. Det sker en kontinuerlig växling mellan olika nätverk som nyttjas för olika situationer och olika syften.

”Jag har tagit kontakt med alla andra runt omkring, frågat.
Man lär sig nya saker varje dag.”
(Respondent 2)

Det som även återkommer är vikten av att ha ett kontaktnät på orten där återetableringen skall ske. Utan dessa beskriver respondenterna att allt skulle bli svårare och framförallt ta mycket längre tid. De lokala nätverken med kontakter som har ett ömsesidigt förtroende för varandra löser upp många knutar.

” […] det som nog har varit lite unikt för mig är, att eftersom jag har varit här tidigare och samt tjänstgjort på en annan enhet här på orten, så hade jag ju ett stort kontaktnät framför allt här på platsen. Det har underlättat väldigt mycket, exempelvis i kontakten med Länsstyrelsen, kommunen, andra organisationer och de delarna av Försvarsmakten som fanns här.”
(Respondent 6)

Nätverken gör även att spontana rationalitetsvinster identifieras, som spar både kraft och tid och skapar en gemensam syn i hur allt från byggnader till arbetsformer skall se ut och fungera. Detta sker på ett effektivt och resurssnålt vis, vilket skapar ett stort mervärde i förhållande till den tid som vigts till att delta vid nätverkens möten.

”Vi nycklar ut olika ansvar så att exempelvis säkerhetsanalys av våra typbyggnader leder ett regemente och så stöder vi. Vi leder utformningen just nu av hur skjutbanan ska se ut. Det gör chefen Garnisonsenheten här och så stöder övriga nya regementen. Och då blir det inte heller att vi gör olika, utan vi gör det gemensamt.”
(Respondent 2)

Nätverk beskrivs även som en förutsättning för att hitta rätt i den snåriga högre försvarsmaktsorganisationens många avdelningar och sektioner för att faktiskt få svar på sina

frågor. Dessa nätverk skapas ofta genom tjänstgöring vid Försvarsmaktens centrala staber och kommer till nytta vid efterföljande placering vid förband.

"Har man inte de nätverken heller så blir det jättesvårt. Det kräver ju liksom att man vet vem man ska kontakta i vilken fråga också. Den här Försvarsmaktsorganisationen är inte helt logiskt. Har man inte jobbat där uppe vet man inte vem ska ringa. Vem är ansvarig för det? Det kan vara jättesvårt."
(Respondent 1)

Även om mycket av nätverken består av gamla kontakter eller att individer spontant söker sig till varandra, känner Försvarsmakten väl till vikten av nätverk.

" [...] återkommande möten i alla fall med två till tre veckors intervall där vi har suttit med. Arméstaben har lett den. Jag tycker att det har varit ett bra informationsflöde."
(Respondent 4)

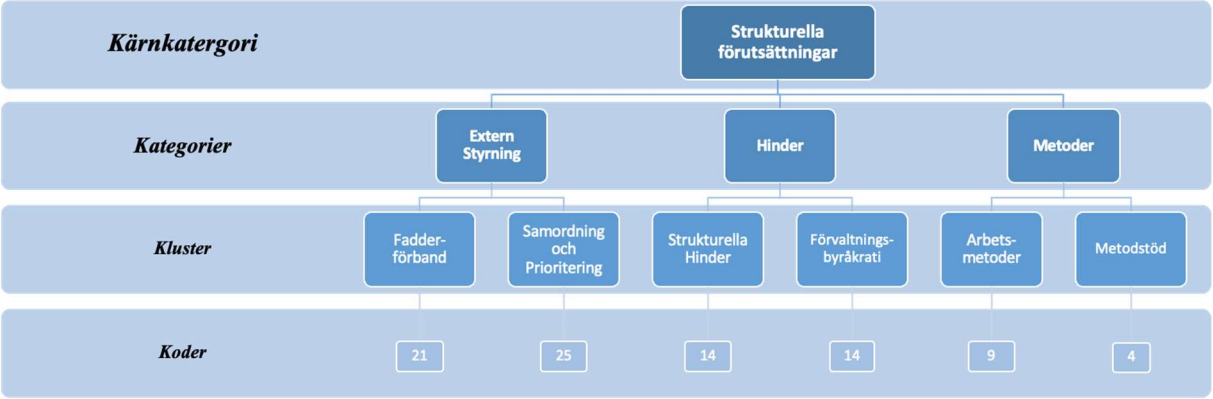
Det sker en samordning av genomförandet av möten och arbetsgrupper vilket skapar nätverk för olika projekt. Det fattas inga beslut på dessa möten, men det reder ut olika känsliga frågor och hittar gemensamma områden där kunskapsspridning och samarbete kan ske.

"Jag tvingade på det här gänget, vi har haft ett erfarenhetsseminarium med ett regemente och nu kommer vi ha det med ett annat nästnästa vecka också.
[...] vi var en vecka på en annan etableringsort efter jul och knöt ihop nätverk. Så ekonomichefen träffade ekonomichefen där och logistikchefen för att hitta dem."
(Respondent 2)

Även på lokal nivå skapar chefer forum för samverkan, i syfte att skapa självständiga medarbetare som vet hur och var de hittar lösningar. Metoden skulle kunna beskrivas som ett slags mäklande av kontakter som skapar nya sambandsvägar.

3.3 Kärnkategori ”Strukturella förutsättningar”

Strukturella förutsättningar innefattar två stora kategorier i form av *Extern styrning* och *Hinder* och en mindre kategori i form av *Metoder*.



Figur 8: Författarnas modell över Kärnkategorin "Strukturella Förutsättningar" och dess uppbyggnad.

Kategorin *Extern styrning* består av två kluster. *Fadderförband* beskriver hur en av de viktigaste erfarenheterna har hanterats från etableringen på Gotland, i form av etableringsansvariga förband som de nya förbanden kan ”växa upp hos” och den påverkan detta får på de nya förbanden. *Samordning och prioritering* beskriver den påverkan som olika former av centrala styrningar och prioriteringar har på i hur stor omfattning erfarenheter hinner omhändertas under tillväxten.

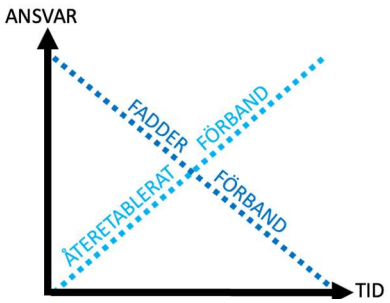
Kategorin *Hinder* består i sin tur av de två klustren *Strukturella hinder* och *Förvaltningsbyråkrati.* De beskriver de olika former av hinder som respondenterna upplever finns inbyggt i organisationens strukturer, processer och byråkrati och hur dessa begränsar tempot i tillväxten och möjligheten att tillvarata erfarenheter.

Även kategorin *Metoder* utgörs av två kluster. *Arbetsmetoder* berör respondenternas tankar om hur man har eller bör organisera sig i samband med en etablering. *Metodstöd* redogör i sin tur för vilka hjälpmedel som finns för att analysera uppgiften och omhänderta erfarenheter.

3.3.1 Kategori ”Extern styrning”

En av de viktigaste erfarenheterna som identifierades under etableringen av Gotlands Regemente var hur vital hjälpen från Skaraborgs Regemente var. Regementet var när detta beslut togs ansvariga för att skapa 18. Stridsgruppen, dess etablering på Gotland och även för etableringen av Gotlands regemente. Formerna för fadderförband, eller ”etableringsansvariga förband” som är den officiella benämningen, var inte formaliserade, men erfarenheterna beskrivs i FOI:s rapport *”Försvarets återkomst till Gotland. En modell för snabb förmågetillväxt”* (Axelsson & Netz, 2018). I samband med beslutet att återetablera regementen kom med försvarsbeslutet 2020, identifierade Försvarsmaktens organisatoriska minne i form av ansvarig personal i Armé- och Produktionsstaben fadderförband som en nyckel till framgång.

” […] Vi har en sån här ansvarsgraf.
[…] Då förstår man att här i början så är det väldigt mycket ansvarstagande från fadderförbandet eller i etableringsansvarigt förband som vi sa då.
[…] då nyetablerat chef har kapacitet, då anmäler man till fadderförbandets chef och så gör man en överenskommelse.
[…] 2030, det är då det är Arméchefens målbild och då ska man ju vara helt självförsörjande, det står till och med så här: ’att i undantagsfallet ska det utgå stöd från etableringsansvarigt förband’”
(Respondent 2)



Figur 9: Beskrivning av Respondent 2 för ansvars-övertagande mellan fadder-förband och återetablerat förband

Fadderförbandet kopplar ihop respektive funktionsansvarig med motsvarigheten vid etableringsförbandet. På så vis kan det ske stöttning och handledning enligt ”ansvarsgrafen” av motsvarigheten vid det nya förbandet intill dess denne är mogen för att ta över ansvaret. Fadderförbandet har även upprättat en detaljplan för när och varför vissa funktioner skall tas över. Detta skapar en struktur och en helhetsförståelse för processen för de som arbetar med etableringen.

”Nej, den utgår egentligen från en överföringsplan där man ser vilka funktioner som förs över i vilken tid och där har logistikfunktionen varit en av de sista funktionerna som överförs. På grund av att någon har gjort bedömningen att det krävs infrastruktur. Det krävs ett förråd till exempel för att vi ska ta över förrådsverksamheten.”
(Respondent 9)

Något som respondenterna påpekar ger trygghet med fadderförbands-metoden är att vissa individer var med och stöttade etableringen av Gotlands regemente. Därigenom har de via sina erfarenheter ett annat perspektiv på processen. Dessa erfarenheter skapar en trovärdighet och ett lugn hos de som stödjs.

”Det skulle jag nog säga att erfarenheterna ger oss nog mer stöd än bara stoppar oss av den anledningen att om det är någon som tycker att ’det här borde vi ju vara klara med väldigt tidigt’ så kan man få kommentaren: ’Tänk 2029, det är då ni ska vara etablerade!’ ”
(Respondent 8)

Konsekvenser av bristande långsiktighet i samordning och styrning har tidigare tagits upp (se *3.4.1. Kategori ”Klimat”* i klustret *Personbaserade hinder*). Nedanstående citat påvisar att denna erfarenhet har tagits på stort alvar och att den nu omhändertas. Det försöker man göra genom att nogsamt analysera vad som behöver göras och i vilken ordning för att inte skapa flaskhalsar eller inlåsningseffekter.

” […] det här utrymmet här, måste finnas för att vi ska kunna göra det här sedan. Så har vi faktiskt tänkt det hela inplaceringsstudien nu. Det som måste finnas 2030 och det som vi kommer bygga på med efter 2030.”
(Respondent 12)

I vissa lägen tar dock samordningen överhand och den enskilde ser bara inom sin funktion. Detta blir en begränsning när etableringsförbandet försöker omhänderta erfarenheter om vikten av verksamhetsnära systemlösningar som hänger ihop. Här ser vi en koppling till

klustret *personliga hinder* i kärnkategorin *Sociala förutsättningar* där det också beskrivs hur beslut tas som enbart gagnar den egna funktionen och blir kontraproduktiva för etableringen.

" [...] man har varit och petat i våra kasernvakter och inte sett till... De ser bara att det ska vara bra i ett säkerhetsskydds-analysperspektiv, men det måste hänga ihop med resten."
(Respondent 2)

Med hänsyn till olika faktorer ges etableringsförbanden olika styrningar om vad som ska prioriteras. Faktorer som kriget i Ukraina, den stegrande inflationens ökande prisbild samt den liggande etableringsplanen leder till ändrade prioriteringar. Ibland blir det otydligt om det är tid eller pengar som styr omhändertagandet av erfarenheter. Oftast omhändertas erfarenheterna från etableringen på Gotland, men i vissa fall riskerar hastighet vinna över den perfekta lösningen grundad i erfarenheter, trots att det är känt att samma misstag riskerar att återupprepas.

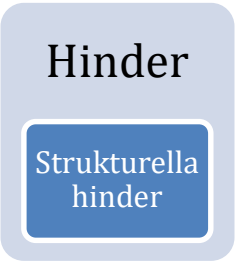
"Det ska vara klart 2029, men det får inte kosta någonting, just nu. Samtidigt säger man nästa är andetaget "pengar inga problem. [...] Så det är väl sådana misstag, att de forcerar framåt, när det ska gå så fort så att vi får ta referensbyggnader av Tofta som ingen vill ha, för det kommer att gå fortast som man får funktionsbeskriva istället. Det är ett misstag om vi gör samma fel."
(Respondent 12)

Utåt sett är Försvarsmakten och politiken överens om att vi måste stärka vår försvarsförmåga, men respondenterna beskriver hur de hamnar i kläm mellan skilda visioner om hur detta skall uppnås. Här ges en bild av att politiken ser regementsetableringar som vitala för att nå detta mål och vill påskynda etableringarna. Försvarsmakten ser i sin tur att det hade kunnat produceras ytterligare krigsförband inom befintlig grundorganisation och att regementsetableringarna snarare riskerar att förbruka de medel som borde ha lagts på krigsorganisationen.

"'Ja, men gasa, gör allt, bygg ett Fort!'
Men det verkar inte vara Försvarsmaktens vilja.
Försvarsmakten säger att vi hade kunnat lösa det här inom ramen för att redan befintliga regementen. Försvarsmakten vill ju inte vara här.
Det är ju jag som vill vara här och politikerna vill att jag ska vara här."
(Respondent 9)

Detta föranleder att respondenterna i många lägen hamnar i situationer med motstridiga budskap om vad som ska uppnås. För att komma framåt tvingas individen att välja vilken av de två visionerna som skall följas. Detta sätter stor press på den enskilde genom att besluten riskerar att bli ifrågasatta oavsett vilken väg som väljs.

3.3.2 Kategori "Hinder"



Försvarsmaktens struktur är formad av decennier av effektiviseringar och nedskärningar som har syftat till att vidmakthålla eller minska organisationen för att spara pengar. Detta har format organisationens struktur och genomsyrar dess processer samt metoder. Dessa har påverkats på samma vis som dess attityder, vilket vi även sett på andra håll i vår empiri (se *3.4.1. Kategori "Klimat"* och klustret "*Personbaserade hinder*").

Nu när Försvarsmakten plötsligt ska växa ger sig organisationen ut på okänd mark och försöker lösa detta med befintlig organisationsstruktur. De processer som nyttjas är anpassade för att genomföra det motsatta, vilket leder det till olika friktioner och effektivitetsförluster.

”Eftersom vi hållit på med det ganska många år att avveckla och begränsa och göra det kostnadseffektivt så har vårt system inte hängt med på att nu ska det vara åt andra hållet, att vi ska kunna utveckla istället.
Så det är nog en organisationskultur som gör att vi inte kan gasa, tror jag.”
(Respondent 9)

Ett av de största strukturella hindren för tillväxt som respondenterna tar upp är infrastruktur- och materielprocesserna, som upplevs som oerhört trögjobbade och långsamma. Deras olika krav är en stor källa till irritation, eftersom det av respondenterna inte upplevs som relevanta eller ens verklighetsförankrade i den situation som armén befinner sig i nu.

”Alltså både infra-processen och materielprocessen är ju dysfunktionell. Det… det hänger inte ihop. Och utan infrastruktur och utan materiel blir det väldigt svårt att uppnå den militära förmågan som vi är ordersatta att ha.”
(Respondent 1)

Andra strukturella hinder är den komplicerade ledningsstrukturen med en mängd olika enheter, avdelningar och till och med myndigheter som måste samverka för att komma fram till olika beslut för att föra etableringen framåt. Detta medför att många gånger sker besluten via överenskommelser mellan flertalet parter efter tidsödande beredande och förhandlande mellan parter där ingen har befälsrätt över den andre. Detta leder till att processerna tar tid och även att de i vissa fall helt stannar upp.

”Det är nog en kombination där infraprocessen är trögrörlig och det dessutom är två eller kanske till och med tre olika myndigheter som ska samverka och bara det är ju en nöt att knäcka […]”
(Respondent 8)

Ytterligare en stor källa till frustration som respondenterna ger uttryck för är känslan av att Försvarsmaktens processer fortfarande är utformade för att vidmakthålla eller minska organisationen. De upplevs syfta till hård ekonomisk kontroll för att inte orsaka ”svarta hål” i ekonomin, genom ramstyrning av verksamheten. Försvarsmaktens ledning upplevs även ha ett alldeles för stort huvud, som håller på mandat och resurser, med en oproportionerligt stor mängd chefer i förhållande till ledningsbehovet.

” […] vi har skapat en förvaltningslogik, så många chefer och så mycket sakområden som lever ett eget liv. Det fungerar i en verksamhet, en Försvarsmakt som man vidmakthåller och reducerar, men fungerar inte när man ska växa och växa snabbt.”
(Respondent 2)

Det anges också att det känns som om det tas för lätt på uppgiften att gå från ett halvt decennium av nedskärningar till att växa som organisation. Detta tar sig uttryck i en inkonsekvens i tyngd och detaljnivå på de styrningar som ges, samt en bristande och ibland motsägelsefull kommunikation om vad som ska uppnås och när. Detta skapar en osäkerhet och onödiga hinder som begränsar organisationens tillväxt.

”Vi kopplar det mot en bilfabrik till exempel. Om man ska byta ett modellprogram. Man kanske går från något så stort att man ska gå från förbränningsmotorer till en elbil. Då tar det ofta ett år innan man har ställt om produktionskedjan och det här var ju förberetts långt innan. Men här körde man liksom med samma fabrik, samma personal, utan egentligen ens ha en genomgång på vad det här innebär.
Sen förväntar man sig ett annat resultat och så blir man frustrerad då när den inte funkar!”
(Respondent 1)

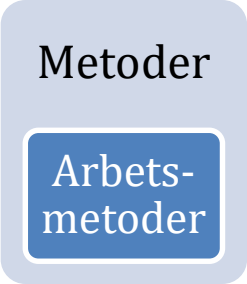
Det verkar även finnas olika uppfattningar och budskap om vilka mandat som individerna vid de återetablerade regementena har för att omhänderta erfarenheter och lösa diverse uppstartproblem under uppbyggnaden av förbanden.

”Många som säger så att ’men ni är ju under uppbyggnad, så ni kan du tänka lite annorlunda’, men så fort man tänker lite annorlunda så blir det ofta ’nej, men så kan ni inte göra.’”
(Respondent 8)

Chefer ger budskap som att: nu gäller det att vara kreativ och hitta nya lösningar. Denna uppmanade lösningsorientering hindras dock av diverse handläggare som slår vakt om gällande rutiner och processer utformade för en annan kontext.

3.3.3 Kategori ”Metoder”

Åsikterna går isär bland respondenterna om hur man bör organisera sig i samband med en etablering. Anledningen till dessa skilda synsätt tror vi härrör till individernas bakgrund och erfarenhet av etableringar. Här krockar nya och gamla synsätt på vilken organisationsform som är effektivast. Detta beroende på om individen har försökt leda och styra etableringsprocesser, eller om individen har försökt driva en etablering framåt i denna kontext. Vissa framhärdar att linjeorganisation och gällande processer skall nyttjas i så stor utsträckning som möjlig.



”Jag tror att den här vägen vi valde med att försöka behålla det i linjen. […] Den tror jag på stenhårt, inte att göra, skapa särskilda projekt eller någonting.”
(Respondent 2)

Andra ser att ovanstående metod fungerar, men inte är tillräckligt effektiv. Åsikten är att linjeorganisationen är för stelbent och att dess processer förbrukar för mycket tid, kraft och resurser. Åsikten är att en projektorganisation hade bättre svarat upp på en så dynamisk verksamhet som en etablering. Ett exempel på hur man uppnår dessa positiva effekter av att jobba i tvärfunktionella projektgrupper återfinns i hur en av etableringsgrupperna är organiserad. Den är i sitt uppstartskede och har med anledning av det ännu inte transformerats till en stor regementsstab.

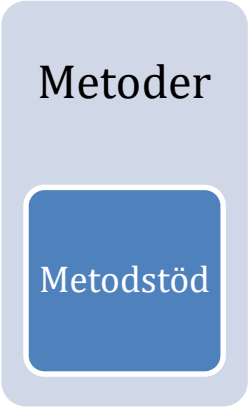
” […] jag tycker att vi rör oss ganska fritt mellan funktioner.
För att än så länge är vi som OrgE väldigt litet. Så att man måste ta hjälp av varandra.
Och sen också hur vi är grupperade. Vi sitter ju i samma rum typ allihop.
Så det blir oundvikligt att vi hjälps åt i det vi kan.”
(Respondent 9)

Behovet av att reflektera och på så vis få en överblick över arbetets gång är något som lyfts fram. Detta tror vi har en koppling till känslan av att tempot är högt, resurserna små och att

det finns för lite tid. Stressen leder till att individer inte tror sig ha tid att stanna upp för att söka ny information innan beslut, dokumentera vunna erfarenheter eller sitta ner och återkoppla till hur arbetet fortskrider.

” […] hade säkert kunnat ha haft återkopplingsmöten så att varannan fredag. Vad har hänt sen senast och varit gått bra och man kan göra bättre och varför haltar det här?”
(Respondent 9)

Försvarsmakten har en mängd olika metodstöd och mallar för diverse verksamhet, så även när det kommer till erfarenhetshantering. Dock är den stora majoriteten riktade mot hur vi ska utbilda och genomföra strid. När det kommer till hur man driver ett etableringsprojekt lyser dock sådana verktyg med sin frånvaro. Respondenterna har dock lite olika syn på om ett metodstöd skulle behövas.



” […] den som får uppgiften, den kan hantera sakerna som sådana. Däremot tror jag att verktygen är viktigare. Mål, metod, resurs. Det får vi ju aldrig. Det är den stora grejen i det här. Det är vi jättedåliga på i den här firman.”
(Respondent 14)

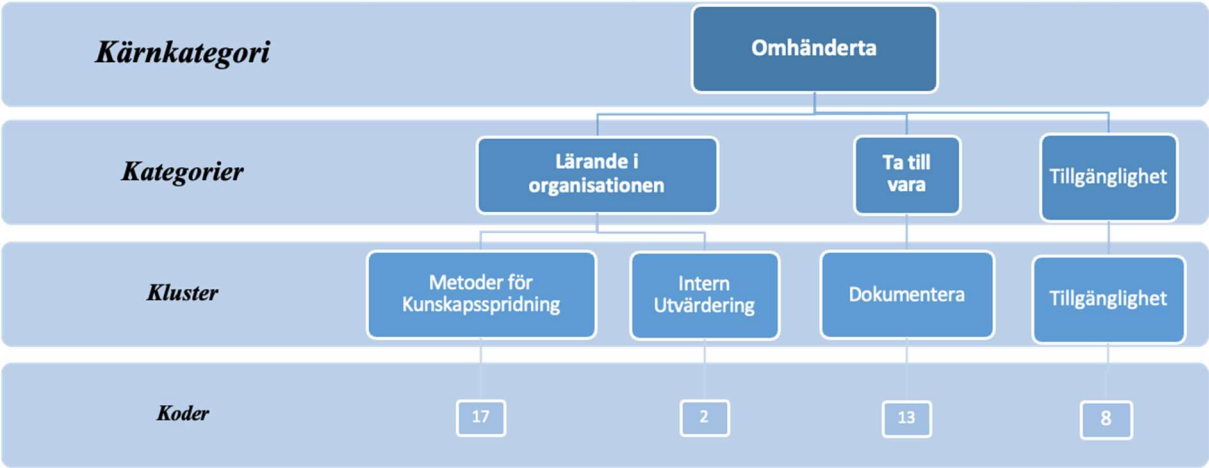
Med tydligare styrningar av mål, medel och resurs samt en inramning av ett metodstöd skulle en mängd positiva synergieffekter uppstå. Arbetet skulle bli friare från individuella agendor som försvårar etableringarna och riskerar att de leds i en riktning som det inte var tänkt.

”Det finns inget metodstöd, vilket gör att det kan bli väldigt personliga agendor som styr åt håll som man inte anar och man anar att det finns något underliggande[...] Så behovet av det ser jag jättetydligt, sen hur det skulle se ut det vet jag inte. Men jag tror att det vore bra att få bort personliga agendor med hjälp av ett metodstöd.”
(Respondent 13)

Bristen av metodstöd medför även att det finns väldigt stor frihet för individen att välja vilka målsättningar som processen ska ledas. Detta skapar även utrymme för att lägga in personliga agendor i dessa målsättningar, vilket inte alltid gagnar organisationen.

3.4 Kärnkategori ”Omhänderta”

Omhänderta innefattar kategorierna *lärande i organisationen, ta tillvara och tillgänglighet.*



Figur 10: Författarnas modell över Kärnkategorin "Omhänderta" och dess uppbyggnad.

Kategorin *Lärande i organisationen* består i sin tur av klustren *Metoder för kunskapsspridning* och *Intern utvärdering.* Denna kategori berör i stort den interna personalrörlighet som finns i Försvarsmakten. Hur denna rörlighet på ett positivt och systematiskt sätt för vidare kunskap i organisationen, men också hur den har en negativ påverkan. Detta i form av att kompetenser försvinner från enskilda delar av organisationen och att det upplevs ett behov av att starta om då personal byts ut. Kategorien innefattar även exempel på när utvärdering lett till förbättring av samarbetet mellan myndigheter.

Kategorin *Ta tillvara* består endast av ett kluster, *Dokumentera.* Där visas vilka metoder som används för att dokumentera det etableringsarbete som görs och som i viss utsträckning tar upp hur det inte görs. Kategorien tar också upp att ett uppdrag att dokumentera de lärdomar och reflektioner som görs under arbetes gång. Detta sker i syfte att underlätta för en framtida etablering skulle vara en alltför stor uppgift i relation till tillgängliga personella resurser.

Kategorin *Tillgänglighet* består av klustret *Tillgänglighet* som berör hur en enkel åtkomst av erfarenhetsrapporter gör att dessa når fler.

3.4.1 Kategori ”Lärande i organisationen”

Något som flertalet ser som mycket positivt, är den personalrörlighet inom organisationen som för med sig att personers kunskaper och erfarenheter sprids. Detta som en naturlig effekt av att personer byter befattning och organisatorisk tillhörighet ofta. Chefer för organisationsenheter ska tidigare ha tjänstgjort i högre stab.[1] Detta medför att de tar med mycket kunskap, både från tidigare chefer för organisationsenheter, men också kring arbetet en eller två nivåer uppåt i den hierarkiska ordningen.

”Det är väl därför det finns någon form av krav på att om man ska bli överste t ex så ska man ha tjänstgjort i central stab. Det är säkert en form eller informell erfarenhetshantering. […] Det är väl inte unikt för Försvarsmakten tror jag, utan även ett företag. Innan man skickar ut någon som fabrikschef så har man nog tjänstgjort på koncernledningen. I dom flesta fall. Just för att få både nätverket och även förståelsen för att det funkar.”
(Respondent 1)

[1] Försvarsgrensstab, tidigare var kravet tjänstgöring vid högkvarteret.

Citatet ovan ska ses i sammanhanget att chefer som tjänstgör på en högre nivå för med sig den kunskapen ut i organisationen när de tillträder en tjänst ute på en av Försvarsmaktens organisationsenheter. Det framkommer också att samma personalrörlighet samtidigt upplevs som negativ. När en medarbetare uppnått en viss duglighet så försvinner den till en annan plats i Försvarsmakten. Det som upplevs positivt när en individ kommer till förbandet med erfarenheter från högre stab, upplevs i nästa steg som negativt när individen lämnar förbandet.

" […] så jobbar vederbörande i två eller tre år kanske, sen byter och går vidare eller gör något annat, Och så kommer in en ny där, då saknas ju de där första. Det var som innan vederbörande kom […] skär man bort för mycket, att det byts för mycket folk, då blir det hack i skivan, som när jag tog några exempel här. Det blir för mycket, för täta rotationer, när man inte hinner göra några överlämningar."
(Respondent 2)

En annan aspekt av kunskapsspridning inom organisationen är vikten av bollplank eller kunniga kollegor att vända sig till. Huvuddelen av dessa beskrivs som informella kontakter, som tillkommit den enskilde genom tidigare kontakter eller aktivt nätverkande. (*Se 3.4.3 "Kategori Nätverk").* I viss mån kan även dessa kontakter tillskrivas chefens roll att sammanföra egen personal med sin motsvarighet i en annan del av Försvarsmakten. (*Se 3.4.1 "Kategori Klimat").*

Intern utvärdering av etableringsarbetet inom de grupper vi studerat nämns i liten utsträckning. Vissa nämner att det genomförs inom ramen för ledningsgrupp, men de flesta är självkritiska och anser att det kan göras i större utsträckning. När de genomförs är det sällan som resultatet från dessa utvärderingar tas upp i den inledande planeringen vid nästa projekt.

"Jag tycker inte att man är så duktig på att skapa sig ett organisatoriskt minne om jag ska vara riktigt ärlig. Jag tycker att man och det vet jag att svära i kyrkan borde vara lite mer processorienterade i syfte att kunna justera, på ett bättre sätt, hur vi arbetar över hela bredden. […]"
(Respondent 8)

Vissa fall finns dock där intern utvärdering lett fram till förbättrade arbetssätt, i något fall även med andra myndigheter.

"Försvarsmakten satte sig tillsammans med Fortverket och FMV och försökte lägga upp en plan för hur vi ska lägga upp arbetet bäst för att vi allihop ska kunna göra det här fortare framåt? Så vi tar ju kliv."
(Respondent 12)

Detta kan ses som ett exempel på att det finns effektivitetsvinster att hämta genom att utveckla detta.

3.4.2 Kategori ”Ta tillvara”

Studiens respondenter upplever ringa krav på att de kontinuerligt ska dokumentera sitt arbete i syfte att andra ska kunna ta del av de lärdomar de identifierar under arbetets gång. Ett stort undantag är dock inom infrastruktursprocessen där all dokumentation som rör objektsbeskrivningar systematiskt sparas. Den dokumentation som inte rör infrastruktursprocessen och som sparas eller i förekommande fall, diarieförs, kan ses som dokumentering som normalt sker inom respektive process.

”Vi har själva ställt kravet på oss att vi ska ha en spårbarhet i det vi gör. Men sen har vi nog inte kanske varit jättetydliga, var i ligger den spårbarheten?”
(Respondent 8)

Internt har beslut tagits om att det ska finnas spårbarhet i alla beslut som tagits, men hur den spårbarheten utförs skiljer sig åt mellan olika processer och funktioner.

Det som, utöver infrastrukturprocessens dokumentation, närmast kan beskrivas som en redogörelse för hur arbetet har gått till är presentationer och mötesprotokoll som sparas i samband med de återkommande ”etableringsmöten” som sker. Dock finns ingen särskild punkt eller liknande som omhändertar lärdomar eller erfarenheter i den dokumentationen.

”Det vi har som man skulle kunna använda som den typen av historiebeskrivning är ju de etableringsmöten som vi genomför. Där vi träffas, initialt var 14:e dag, men numera ungefär en gång i månaden, där vi träffar både personal ur P 4 och A 9 och redovisa framdriften i olika ärenden.”
(Respondent 8)

Sammanfattat sker dokumentation inte riktat till att beskriva vilka erfarenheter som individer eller arbetsgrupper dragit under arbetets gång. Däremot dokumenteras exempelvis beslut på ett liknande sätt som vid ett etablerat förband. Respondenterna har också fått frågan hur de skulle se på en uppgift att dokumentera deras erfarenheter systematiskt i syfte att kunna sprida de erfarenheterna till andra pågående och eventuellt framtida etableringar. Genomgående för de svar vi fått på denna typ av fråga är att en sådan uppgift inte skulle rymmas i den totala arbetsbörda som finns på etableringsgrupper/regementsledningar som vi träffat. Det finns dock en medvetenhet om att detta skulle kunna vara viktigt för andra och att det borde göras.

”Nej, helt ärligt, ytterligare en sådan pålaga, vi löser ju knappt det vi ska lösa. Så om någon hade gett ett uppdrag att dokumentera erfarenheter också då hade det inte vart någon hjälp för oss men det hade självklart varit jättevärdefullt för andra.”
(Respondent 1)

En sådan uppgift skulle få konsekvensen att andra uppgifter skulle få prioriteras ned eller tas bort, såvida inte personalramarna skulle anpassas. Alla respondenter som svarat på frågan ser i grunden positivt på att kunna delge sina erfarenheter, men kan inte se det som praktisk genomförbart att dokumentera på ett systematiskt vis.

Vid ett tillfälle har en alternativ metod nämnts för dokumentation av erfarenheter.

”För det var ju egentligen en order, men det var en order som hade justerats efterhand för den sista ordern var en sammanfattning av hur man hade gått tillväga och lite erfarenheter då.”
(Respondent 8)

En respondent beskriver att det så kallade fadderförbandet, med utgångspunkt i den order de skrev för etableringen av 18. Stridsgruppen på Gotland, kontinuerligt ändrat i den order de givit i efterhand. Detta har medfört att i den upplagan av ordern som kontinuerligt uppdaterats, finns inarbetade lärdomar av hur utfallet faktiskt blev och inte endast hur det var tänkt.
Denna iakttagelse bekräftas dock inte av fadderförbandet som istället ser att den order som låg till grund för utvärderingen var den förbandet mottagit från sin högre chef. De motsägande uppgifterna gör detta svårt att följa upp men metoden som respondenten beskriver är ett intressant förhållningssätt som kan utvecklas.

3.4.3 Kategori ”Tillgänglighet”

Respondenterna nämner betydelsen av att göra det lätt att hitta de erfarenhetsdokument som finns. Med enkla medel som att samla dem på digitala portaler eller helt enkelt att bara skriva ut dem och placera dem i exempelvis fikarummet nås stor effekt.

”De låg här nere i plastfickor. Det var bara att läsa.”
(Respondent 12)

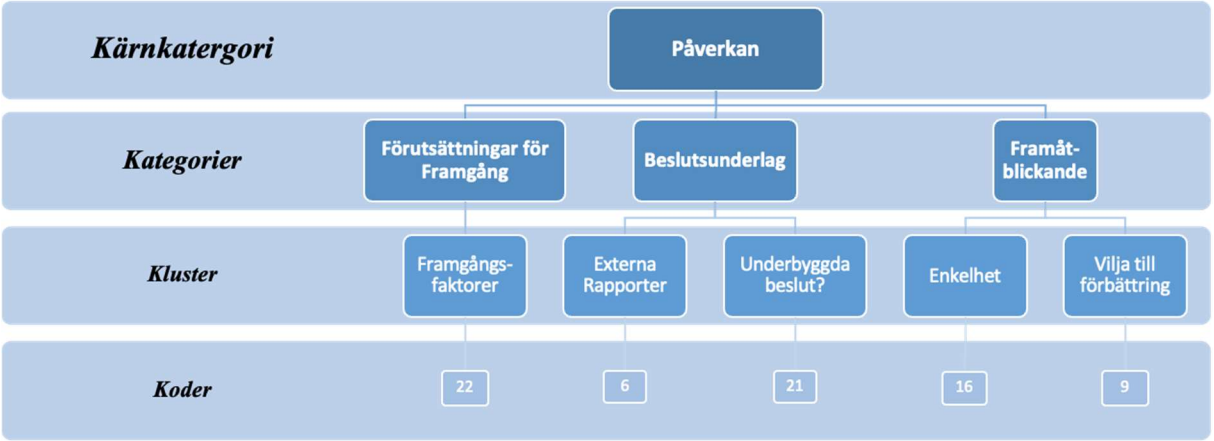
På det här viset ökar sannolikheten att dessa kommer personer till nytta än om de skulle leva en undangömd tillvaro i Försvarsmaktens digitala arkiv eller i slutna kretsar.

”Hade inte jag sagt när vi drog igång det här arbetet, att det finns en FOI-rapport från Gotland, då hade inte den kommit upp på bordet, i alla fall inte direkt. […] Det är bara att titta på sändlistan. Det var ÖB, det var någon general, det var ett gäng överstar och så var det jag. Men vad fan, den finns ju inte tillgänglig.”
(Respondent 14)

Flera respondenter lyfter att information låses in i slutna kretsar i form av begränsade sändlistor eller digitala slutna samarbetsytor. Detta medför att även om individer söker informationen så är den svårtillgänglig.

3.5 Kärnkategori ”Påverkan”

Kärnkategorien *Påverkan* innefattar kategorierna *Förutsättningar för framgång, Beslutsunderlag* och *Framåtblickande.*



Figur 11: Författarnas modell över Kärnkategorin "Påverkan" och dess uppbyggnad.

Kategorin *Förutsättningar för framgång* består av klustret *Framgångsfaktorer*. Denna kategori visar på att det är olika element som är viktiga för framgång beroende på vilken nivå som individen befinner sig på i etableringsorganisationen. Chefer sticker ut som mer beroende av att klarlägga beslutsgångar inom Försvarsmakten, medan funktionsägare och handläggare ser lokalsamhällets betydelse som en stor förutsättning.

Kategorin *Beslutsunderlag* omfattar klustren *Externa rapporter* och *Underbyggda beslut?* Verksamheten verkar i relativt stor grad ta del av vissa externa rapporter som genomförts i syfte att underlätta etableringar av denna typ. Dessa rapporter nämns också som en del i underlag för beslut som fattas under arbetets gång. Externa rapporter ses dock i första hand som inspiration och möjligheten att ”bolla” frågor med andra förefaller vara det viktigaste för att underbygga sina beslut. Kategorien nämner också svårigheten att ta med vad som kan anses vara erfarenheter från tidigare förband, då de ibland förväxlas med nostalgi som inte leder till väl underbyggda beslut.

Kategorin *Framåtblickande* består av klustren *Enkelhet* och *Vilja till förbättring*. Det gemensamma för dessa verkar vara behovet att förhålla sig till enkla och tydliga lösningar. Det finns helt enkelt inte tid att ta ut svängarna och uppfinna lokalt optimerade lösningar i alltför stor utsträckning. Det förefaller dock finnas en stor utbredd vilja att förbättra och förfina det som redan finns. Både vad avser materiella resurser såsom byggnader men också för att förbättra de befintliga processer som ska vara ett stöd för verksamheten men som ibland uppfattas som hindrande. Den process som förefaller tagit de största kliven mot förbättring av befintliga processer verkar vara infrastruktursprocessen. Kanske beroende på att det var i den det fanns störst behov till förbättring för att anpassa processen till dagens krav.

3.5.1 Kategori ”Förutsättningar för framgång”

Några återkommande faktorer för att nå framgång i en nyetablering verkar för chefer vara att förstå innebörden av uppgiften att etablera ett regemente. Att tidigt klarlägga vilka lednings- och lydnadsförhållanden som gäller och att identifiera vilka likheter projektet har med tidigare etableringar och därigenom kunna identifiera vad som varit framgångsrikt lyfts fram som centrala åtgärder.

” […] lade också extremt mycket tid på att beskriva lednings- och lydnadsförhållande. Framför allt givet det faktum att Arméchefen var understödschef. Då måste det vara tydligt vad vi gör och vad andra gör, som ska stödja den här verksamheten. Vad ska fadderförbanden ansvara för? Vad ska Högkvarteret stödja oss med? Och Högkvarteret är ju inte bara en entitet, utan det är ju flera staber […] ”
(Respondent 2)

För funktionsansvariga vid etableringsgrupper verkar det istället vara andra faktorer som varit mer avgörande för framgång.
En verkar vara geografisk närhet till stödjande enheter, andra myndigheter, lokala myndigheter framförallt inom den kommun som etableringen ska ske och till fadderförband. Detta för att minska tiden som läggs på att förflytta sig mellan orter, men främst för att skapa en känsla av att de tillsammans arbetar för att nå målen.

”Det är en framgångsfaktor att vi sitter så nära.”
(Respondent 12)

En annan viktig faktor som förefaller vara viktig är att ha en god kännedom om lokala förutsättningar, att känna personer med stort inflytande över exempelvis detaljplaner och annat som påverkar projektets möjligheter att framförallt fortskrida snabbt.

”Just förankringen i bygden för att få till det här regementet tror jag är en framgångsfaktor. Hela kommunen har varit på tårna från början och alla är bara positiva.”
(Respondent 4)

”Detaljplanen började NN (kommunens handläggare) samma dag som beslutet kom, att vi skulle vara på den platsen. Då hade hen redan ett namn klart och en karta klar över området. Så alla jobbar verkligen för att det ska bli bra.”
(Respondent 12)

Flera respondenter menar på att ha flertalet medarbetare i etableringsgruppen med god lokal förankring ger vid hand att beslutsprocesser kunnat kortas ned. På så vis nås snabbare ett produktivt skede, eftersom tillit mellan personer i lokala organisationer och personer i etableringsgruppen redan var etablerad.

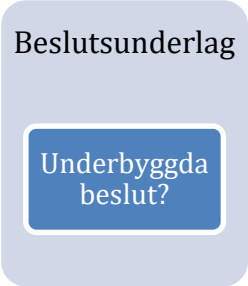
3.5.2 Kategori ”Beslutsunderlag”

Huvuddelen av respondenterna beskriver att de har god kännedom om vilka externa rapporter från exempelvis FOI som beskriver etablering av nya organisationsenheter och verksamhetsplatser i Försvarsmakten, men få känner till deras exakta namn eller innehåll. Det förefaller dock som att de flesta har tagit del av de rapporter som berör den egna funktionen eller processen. Rapporterna nyttjas inte som någon form av mall eller facit för hur arbetet ska bedrivas, utan kan snarare ses som en källa till inspiration.

Till vilken grad de observationer och slutsatser som tas upp i externa rapporter som respondenterna tagit del av är därför svårt att avgöra.

Det som också tas upp, både vid intervjuer av personalen vid A 9 men också vid P 18 är att de ställer sig positiva att låta externa forskare och studenter studera deras arbete och på så sätt

kunna föra vidare sina kunskaper utan att behöva sammanställa dessa på egen hand vilket de upplever att de inte har tid med.
Vad avser underlag för att underbygga beslut i processen så kommer de från en rad olika källor. Dels har tidigare nämnda rapporter från FOI varit en del av det generella beslutsunderlaget som främst bidragit med att forma de övergripande planer och metoder.
Fadderförbandet, i detta fall P 4, bär också med sig egna lärdomar som inarbetats i den order som reglerar tillväxten av den ursprungliga 18.Stridsgruppen på Gotland. Även denna order förefaller ha bidragit som beslutsunderlag på ett motsvarande sätt.



”Styrningar fanns bara i form utav de erfarenheter som P 4 hade från etableringen av Gotland och en dokumentation som jag tror var någon avhandling som var gjord av FOI om ledning utav tidigare etableringar. Lite osäker. Jag har den någonstans, jag undrar om det inte var FOI som hade gjort en sådan avhandling som vi också hade som bakgrund.”
(Respondent 8)

Några respondenter nämner också tillfällen då beslut inte fattats på goda grunder. Detta har i flera fall berott på att det inte fanns ett tillförlitligt underlag att basera beslutet på, beroende på olika faktorer såsom att beslutet endast är tillämpbart på den lokala orten och därför inte kunnat grundas i vad andra gjort tidigare. Det som också tas upp är beslut, eller viljor att påverka beslut, som inte underbyggs av adekvata erfarenheter utan istället något som kan beskrivas som att nostalgi misstas för att vara erfarenheter. Detta sker när det utgås ifrån att det som var sant för 20 år sedan även är det idag för att det känns rätt. Sannolikt påverkar detta mer på en ort som tidigare haft en militär närvaro med hög prägling på lokalsamhället än på en plats där militär närvaro inte tidigare förekommit.

Oavsett beslutsnivå så fattas huvuddelen av de större besluten efter samverkan med andra inom respektive individs eller grupps nätverk. Flera uttrycker det som att ”bolla med någon” inför ett beslut.

” […] ju äldre man har blivit, ju mer rutinerad man har blivit och ju komplexare det är, ju mer tid måste du lägga på analys av uppgift och det gjorde jag. Först så tänkte jag själv och sen så bollade jag mot två kloka medarbetare, mina motsvarigheter och på andra avdelningar. […] Så jag tog in dem i loopen.”
(Respondent 2)

Dessa fall skulle kunna beskrivas som beslutsunderlag baserat på dialog med andra. Även i detta fall finns det en funktion som avviker från övriga. Inom infrastruktursprocessen nyttjas i större utsträckning en form av jämförande som stöd till beslut.

3.5.3 Kategori ”Framåtblickande”

En annan förutsättning för att lyckas som återkommer vid flera tillfällen är vikten av att inse att endast det enkla är möjligt. Att ha en mycket pragmatisk inställning till vilka lösningar som ska väljas.

” […] sedan vill jag trycka på det här med enkla lösningar. Inte raggarlösningar. Gena i kurvan men ta kurvan ändå, förstår ni vad jag menar?”
(Respondent 2)

Denna förutsättning verkar dock inte ha någon tydlig koppling till chef eller handläggare, utan verkar snarare förekomma på bredd i hela organisationen. Ett tydligt exempel på enkelhet är gemensamma infrastrukturprojekt där referensbyggnader från tidigare projekt legat till grund för skapandet av typbyggnader, som med mycket små variationer kommer uppföras på alla platser där nybyggnation sker. Detta fråntar respektive etableringsgrupp möjligheten att skapa byggnader som är helt optimerade för deras specifika verksamhet, men ger istället möjligheten att snabbt komma vidare och att förenkla byggprocessen.

Ett annat exempel på enkelhet i syfte att skapa framgång inom utsatt tid är valet av plats för den nya verksamhetsplatsen i Kristinehamn. En erfarenhet från Gotland var att överprövningar om miljötillstånd och diverse tillståndsprocesser försenade etableringen avsevärt och detta undviks nu till varje pris genom en genomtänkt placering av regementet.

”Jag fattar som att detaljplanen inte kommer vara några problem om det inte är någon som överklagar, men det finns ju ingen som en sakägare uppe på Harberget liksom, som skulle kunna överklaga heller, utan det är mer… ’vad kul att ni kommer hit.’”
(Respondent 12)

Flera faktorer för valet av plats har spelat roll men den som nämns som avgörande var enkelheten i att etablera på vald plats ska generera så lite komplikationer för kringliggande verksamhet och boende som möjligt och därigenom minska risken för tidskrävande överklaganden under processens gång. Vi uppfattar att flertalet respondenter, främst de som varit med om fler än en etablering alternativt varit med från början av de etableringar som pågår nu betonar vikten av att hålla planer och arbetssätt enkelt och tydligt.

” […] vi båda tidigt, både jag och chefen, att nyttja det här dokumentet som vi pratade om, själva etableringsorder för P 18. Gör om den till något eget. För du kan ju ha den där längs hela vägen. Det är på samma sätt som vi pratade om tidigare. Exemplet med säkerhetschefen som varit med en gång tidigare. Startsträckan blir avsevärt mycket kortare och det blir verkligen någonting som man kan hålla sig vid. […]”
(Respondent 14)

Respondenten ger uttryck för vikten av att inte uppfinna hjul om det finns befintliga genomarbetade planer från en tidigare etablering att utgå ifrån. Sammanfattningsvis så är strävan enkla lösningar som gör att arbetet kommer vidare utan att det blir ett slarvigt arbete. Därefter är strävan att förfina arbetet under processens gång som framgår av nästa kluster.

Vi uppfattar att det finns en utbredd vilja att dels utföra arbetet till en bättre nivå än den som är beslutad i dagsläget, dels en stor vilja att omhänderta det som kan beskrivas som ett arv från tidigare etableringar och förfina det arbetet för att göra det lite bättre.
Tydligast blir detta inom infrastrukturella frågor, men också en vilja att förbättra förvaltningsprocesser för att göra dem mer anpassade till den tid vi lever i med högre krav på flexibilitet, rörlighet och tempo.

” […] jag tycker att infrastruktursprocessen, och det är nog inte många som kanske delar min uppfattning, har visat, från att ha varit extremt ”funktionstung” och bara titta i sitt eget, till att den nu har breddat sig och börjat förstå att infrastrukturen, krav på infrastruktur, den styrs av verksamhetens krav, ett verksamhetsperspektiv.”
(Respondent 2)

I etableringen av Bergslagens artilleriregemente blir det tydligt då den infrastrukturella uppgiften är att bygga för att kunna grundutbilda värnpliktiga, samtidigt som det informellt talas om att platsen kan komma att behöva byggas ut för att ta emot ytterligare värnpliktiga, eller kanske att utgöra en militärbas där det finns helt andra krav på exempelvis byggnaders motståndskraft mot yttre påverkan. Den interna viljan att förbättra utöver de formella kraven visar då att personalen försöker förbereda för en tänkbar utveckling utan att fördyra eller sakta ned processen.

” […] det kanske är en annan standard på en byggnad i en militärbas än vad som krävs för en plats i en fredsorganisation. Vi försöker tänka att man inte ska göra dubbelt jobb, att vi har byggt en gymnastiksal som vi sedan måste renovera direkt när den är nybyggd för att vi då helt plötsligt är en militärbas.
Så det tänker vi… vi tänker hela tiden vilka NATO-grejer som det finns som antagligen kommer att vara på vårt ställe.”
(Respondent 12)

3.6 Reflektioner kring empirin

Så vad framgår då av vår empiri?
Vi kunde se att etableringen av Bergslagens artilleriregemente både innehåller utmaningar och problem men också framåtanda, problemlösande och en stark inneboende vilja att lösa uppgiften på ett förstklassigt sätt.
Under intervjuerna har vi upplevt att när vi ställer frågor om erfarenhetshantering, som i sig är ett relativt byråkratiskt och processinriktat frågeområde så handlar svaren allt som ofta hur en erfarenhet byggs och inte hur den hanteras. Svaren innefattade ofta också det som upplevs svårt eller som inte fått möjlighet att processas i individens reflektioner eller tillsammans i gruppen på ett bra sätt.
Stundtals upplevde vi att respondenternas uttryck och vilken känsla de inger i många fall var viktigare än själva svaren. Återkommande fick vi också uppleva något som vi enklast kan beskriva som reflektioner och ”Aha-upplevelser” under pågående intervjuer. Något som sade oss att många händelser som redan ägt rum inte var färdighanterade. Nyckelord som klimat, enkelhet, beslutsunderlag, ledarskap och ansvar klädde på de upplevelser som vi fått under intervjuerna vilket ledde oss fram till erfarenhetshanteringen som vi kan se framgå av empirin i första hand inte är formbar i skrift eller ord. Den kunde istället ses som en pågående process i de individer och grupper som vi studerat.

Vad finns det då för tidigare forskning som kan beskriva vårt resultat? Ur vilket perspektiv kan vi studera både den miljö och kontext vår studie avhandlar samt de händelser som individerna i studien ställs inför?
Vi letade alltså efter något som kan beskriva den process som dels innefattar en människas förmåga att skapa medvetenhet och förståelse för en situation av hög komplexitet, en process som, medvetet eller omedvetet leder fram till beslut eller ett agerande. Vi behöver också något som kan beskriva samma process men på en organisatorisk nivå.

Detta ledde fram till ”Sensemaking” och ”Sensegiving”.

4 Referensram

”Det går helt enkelt inte att göra världen begriplig eller att organisera fakta om man inte redan från början har en mental modell att utgå ifrån…” Citatet ovan är en del av det citat Göran Carstedt, en chef på Volvo under 1980-talet som försökte beskriva de utmaningar som möter chefer dagligen (Bolman & Deal, 2017).

För att strukturera, skapa jämförbarhet och mening till vår data så behöver vi skapa en mental karta att utgå ifrån. När en individ har perspektiven på plats och effektivt kan nyttja dessa mentala kartor som stöd för att tolka sin omvärld så skapas det vi i Försvarsmakten kallar för lägesuppfattning (eng. situation awareness). På samma sätt som ex en fotbollsspelare kan uppfattas ha en god spelförståelse. Detta är något som individen präglats av och tränat fram. (Bolman & Deal, 2017). På samma sätt kan en erfaren forskare nyttja sina mentala kartor för att tolka sin data.

4.1 Sensemaking och sensegiving

”Vi kan tolerera det obegripliga, men inte det oförklarliga”
Erving Goffman, 1974

Sprunget ur organisationsteori har sensemaking utvecklats som ett perspektiv för att förstå och navigera i komplexa system. Sensemaking är en process där individer och grupper söker, använder och tolkar information för att skapa en förståelse av sin omgivning och de situationer de befinner sig i. Sensemaking innebär att individen integrerar sina egna erfarenheter, satt i aktuell kontext och tolkar därigenom informationen. Detta gör det möjligt för organisationer att skapa mening av komplexa situationer och att fatta mer underbyggda beslut (Weick, et al., 2005).

Begreppet sensemaking har använts inom olika forskningsfält, vilket gör det svårt att formulera ett perspektiv eller en teori. Detta medför att det inte råder någon samsyn om en gemensam teoribildning om sensemaking. För att generera ett perspektiv som kan appliceras på våra resultat behövs en förståelse för de huvudsakliga forskningsinriktningar som finns i ämnet. Det framstår dock som att det finns en svag konsensus om att sensemaking generellt hänvisar till de processer genom vilka människor söker att rimligtvis förstå tvetydiga, flertydiga eller förvirrande frågor eller händelser. (Brown, et al., 2015)

Sensemaking kan, med hänsyn till att det inte finns någon allmänrådande samsyn om hur sensemaking ska definieras, beskrivas på fem olika sätt eller läror (Littlejohn & Foss, 2009):

- Karl Weicks teori om *organisatorisk sensemaking*, som fokuserar på hur organisationer skapar mening genom social interaktion och kommunikation. Weick betonar vikten av att, genom att se retrospektivt på händelser, kunna undvika tunnelseende där fokus endast är på nuet där tidigare erfarenheter glöms bort eller lämnas utan hänsyn.
- Brenda Dervins *Sensemaking Methodology*, som betonar vikten av att förstå en persons specifika informationsbehov och kontext för att kunna hjälpa dem att skapa mening.

- David Snowdens *Knowledge Management* och *Cynefin Framework*, som är en modell för att underlätta beslutsfattande genom att förstå komplexa situationer. Hans version av sensemaking syftar till att organisationer ska hitta verktyg att hantera dessa komplexa situationer. Han lägger tonvikt vid att organisera sig på ett mångfaldigt sätt och att fokusera på både framgångar som motgångar.
- Daniel Russells *Human-Computer Interaction*, presenterar sensemaking som ett synsätt inom människa-dator-interaktion (HCI) som fokuserar på hur användare söker efter mening genom att navigera i databaser för att svara på uppgiftsspecifika frågor.
- Gary Kleins *Kognitiv systemteknik*, definierar sensemaking som en paraplyterm för samarbetsbaserade ansträngningar som syftar till att bygga intelligenta system, där fokus ligger på att förstå de uppkommande sambanden och rörelserna mellan människor, platser och händelser för att agera effektivt. Klein fokuserar på att förstå vad som händer i människors huvuden när de organiserar och strukturerar information och försöker förstå samband

Vissa forskare menar även att det inte går att diskutera sensemaking utan att diskutera sensegiving. Gioia och Chittipeddi (1991) definierade sensegiving enligt följande:

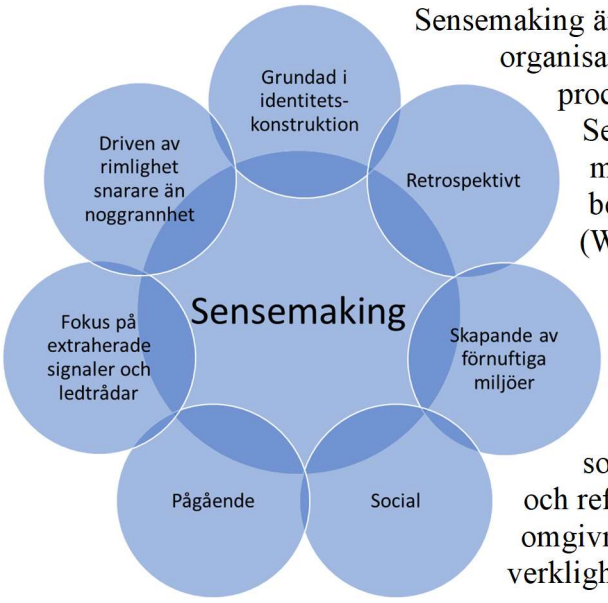
"[...] processen att försöka påverka andras meningsskapande och meningskonstruktion mot en föredragen omdefiniering av organisatorisk verklighet"
[författarnas översättning] (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442).

De menar att det inte kan finnas sensemaking utan sensegiving, eftersom det är två ömsesidiga koncept som påverkar varandra i ett ständigt pågående kretslopp. Skapandet och givandet avlöser inte varandra utan pågår samtidigt (Gioia & Chittipeddi, 1991).
Även om Gioia och Chittipeddi (1991) beskriver sensegiving som något som utgår från chefer, så finns det en ömsesidighet mellan chefer och anställdas sensegiving och sensemaking (Kraft, et al., 2015). Det finns dock ett naturligt fokus på chefer när det kommer till sensegiving, eftersom de förväntas skapa en samsyn och en koncensus i tolkningen av ett problem genom att främja förståelse och förklara händelser och processer för sina anställda. (Kraft, et al., 2015).

Tyngdpunkten i vår studie är erfarenheter och hur de växer fram, uppfattas och påverkar individen men även hur beslutsfattande underbyggs och kommuniceras för att nå samsyn. Vi har med bakgrund av det valt att fokusera på Weicks och Snowdens perspektiv om sensemaking men även tagit till oss kritik mot dessa teorier samt hur sensegiving påverkar sensemaking-processen.

4.1.1 Grunden till sensemaking (Weick)

Sensemaking kan beskrivas som en process där individer försöker förstå och hantera oklara och föränderliga situationer inom organisationer. Teorin fokuserar på hur människor skapar mening och struktur i komplexa situationer, och hur dessa meningar kan påverka beslut och handlingar (Weick, 1995).
Enligt Weick handlar sensemaking om att "upptäcka orsaker och effekter, förutsäga framtida händelser, och generera en gemensam grund för samverkan" (Weick, 1995). Detta innebär att sensemaking handlar om att skapa en gemensam förståelse inom en organisation om vad som händer, vad det betyder och vad som behöver göras för att hantera situationen.



Sensemaking är en kontinuerlig process som pågår så länge som organisationen existerar och som är kopplad till andra processer, såsom beslutsfattande och handling. Sensemaking-processen en interaktiv process mellan människor och deras omgivningar, och är beroende av den information som finns tillgänglig (Weick, et al., 2005)

Weick (1995) identifierar sju egenskaper, eller sju olika sätt på vilka människor skapar mening i osäkra situationer. Dessa egenskaper samverkar i en process som Weick beskriver som en kontinuerlig cykel av att uppfatta, agera, och reflektera, där människor söker efter mening i sin omgivning och använder den för att forma sin verklighet och hantera osäkerhet och komplexitet.

Figur 12; Författarnas illustration av sensemaking´ s sju egenskaper (Weick, 1995)

1) Grundad i identitetskonstruktion

I sensemaking är människan central och det börjar med hur individen identifierar sig själv och sig själv med sin omgivning. Identitetskonstruktionen innefattar hur en person tänker om sig själv och hur de uttrycker detta i sitt beteende och interaktioner med andra. Identitetskonstruktionen kan vara influerad av faktorer som kultur, sociala normer, personliga erfarenheter och genetiska faktorer.

Inom ramen för denna egenskap kan det till exempel studeras hur individer formerar sin identitet utifrån olika kulturella eller sociala grupper de tillhör eller hur deras identitet kan påverkas av samhällets förväntningar och normer. Denna egenskap av sensemaking kan också användas för att förstå hur en persons identitet kan påverka deras beslut och handlingar, till exempel på arbetsplatsen eller inom politiska sammanhang. När en individ identifierar sig som en del av en organisation så påverkar individens upplevda bild av organisationen även individen. När en stark bindning finns till en organisation anstränger sig därför individen mer för att skapa en positiv bild av organisationen då de är skilda men också ett.

Det är viktigt att notera att egenskapen utgör en teoretisk grund som kan tillämpas inom olika forskningsområden. Identitetskonstruktion kan också ha praktiska tillämpningar inom områden som utbildning, organisation och självutveckling, där det söks förståelse för hur individer formar sin identitet och hur detta påverkar deras liv och arbete. Egenskapen är alltså central men inte unik för sensemaking.

2) Retrospektivt

En av de viktigaste aspekterna av sensemaking är det retrospektiva sammanhanget, vilket innebär att människor försöker skapa en sammanhängande och meningsfull berättelse om vad som har hänt. Detta innebär att människor tolkar information utifrån tidigare erfarenheter, kunskap och värderingar för att skapa en förståelse av vad som händer i den nuvarande situationen. Det är först när vi reflekterar som vi har möjlighet att skapa mening i händelser och försöka förstå dem.

Enligt Weick är retrospektivitet en viktig egenskap eftersom den gör det möjligt för organisationer och individer att förstå tidigare händelser på ett mer komplext och nyanserat sätt än vad som var möjligt vid den tidpunkt då händelserna inträffade. Genom att använda retrospektivitet kan organisationer och individer dra lärdomar av tidigare erfarenheter och använda dessa insikter för att förbättra framtida beslutsfattande och handling.

Weick betonar också att retrospektivitet är en dynamisk process som involverar både individuella och kollektiva perspektiv. Han menar att en viktig del av retrospektivitet är att människor och organisationer kan se händelserna från olika perspektiv och att det är genom att kombinera och integrera dessa olika perspektiv som en mer fullständig och djupare förståelse kan uppnås.

För Weick är retrospektivitet också en central del av organisationers förmåga att hantera osäkerhet och komplexitet. Genom att använda retrospektivitet kan organisationer och individer bättre förstå komplexa situationer och lära sig av tidigare erfarenheter för att hantera framtida utmaningar mer effektivt.

Huvuddelen av vår empiri bygger på intervjuer med individer som berättar och svarar på frågor om något som redan har inträffat. I vissa fall har det varit uppenbart att detta för första gången de reflekterar kring vissa av händelserna. Ofta framgår det tydligt i intervjusituationen att individen får så kallade ”aha-upplevelser” under pågående intervju och därmed visar att händelsen inte genomgått den retrospektiva processen och därmed inte skapat mening kring det som hänt förrän intervjutillfället.

3) Skapande av förnuftiga miljöer

Individer skapar själva sin verklighet genom att agera på sin omgivning och därigenom forma miljön runt dem. Skapande av förnuftiga miljöer innebär också att människor väljer att agera i en miljö som är "meningsfull" för just dem och att denna miljö skapas och formas genom deras handlingar. Detta är alltså en process som innebär att människor agerar baserat på sin omgivning och samtidigt själva påverkar omgivningen, vilket leder till en kontinuerlig samspelsprocess mellan människor och deras omgivning.

Skapande av förnuftiga miljöer betonar alltså att människors handlingar och uppfattningar inte bara påverkar deras egen upplevelse av verkligheten, utan också formar själva miljön de befinner sig i. Denna egenskap av sensemaking är viktig för att förstå hur människor skapar mening och förståelse av sin omgivning och hur detta i sin tur påverkar deras beteende och interaktioner med andra människor och organisationer.

4) Social

Den fjärde egenskapen är social samvaro. Detta innebär att sensemaking är en social process som involverar samspel mellan människor i olika sociala grupper. Människor skapar mening och förståelse av sin omgivning genom att kommunicera med andra och ta del av deras perspektiv och erfarenheter. Sociala processer är en viktig del av sensemaking eftersom människors uppfattningar och tolkningar av en situation påverkas av de sociala sammanhang de befinner sig i.

Sett till organisationer så blir den sociala egenskapen som mest tydlig när vi fokuserar på beslutsfattande och möjligheten att på ett effektivt sätt genomdriva ett beslut. För det första behöver det förstås att beslutsfattande till stor del är en social process eftersom det involverar

att ta hänsyn till olika perspektiv och intressen. Detta hjälper till att skapa en mer omfattande bild av situationen och kan leda till bättre beslut.

Sociala processer kan också påverka själva beslutsfattandet. När människor arbetar tillsammans kan sociala normer och förväntningar påverka hur beslut tas. Det kan också finnas en viss grad av grupptänkande, där gruppmedlemmar är ovilliga att utmana varandra eller ifrågasätta det rådande synsättet.

För att undvika dessa problem är det viktigt att uppmuntra öppen kommunikation och att skapa en miljö där människor känner sig bekväma med att uttrycka sina åsikter och ifrågasätta normer och förväntningar. Detta kan leda till bättre beslut och en mer effektiv sensemaking-process.

I en stor organisation som Försvarsmakten är det svårt, för att inte säga omöjligt, att skapa delaktighet i alla beslut. Risken är därför stor att beslut uppfattas som främmande och inte tas emot på ett positivt sätt. Det är därför viktigt för beslutsfattare att, i den utsträckning det inte går att engagera en stor del av organisationen i själva beslutsfattandet, ha en stor kunskap om den sociala tillvaron i organisationen. Därigenom kan de fatta beslut som kan accepteras av medarbetarna och därmed snabbt kunna leda till en förändring i verksamheten. Detta innebär också att den sociala egenskapen har en tydlig koppling till sensegiving även om inte Weick definierat egenskapen på det sättet.

5) Pågående

Den femte egenskapen av sensemaking enligt Weick är pågående. Detta innebär att sensemaking inte är något som händer en gång för alla vid en specifik tidpunkt. Istället är det en kontinuerlig process som människor använder för att förstå och tolka sina omgivningar över tid.

Eftersom situationer och omständigheter kan förändras över tid, behöver människor ständigt omvärdera och omdefiniera sina tolkningar av situationen. Sensemaking-processen fortsätter alltså även efter att ett beslut har fattats eller en handling har genomförts. Människor behöver ständigt övervaka och utvärdera resultatet av sina handlingar och göra justeringar om det behövs.

En viktig aspekt av den pågående processen är att människan alltid vill skapa mening och blir vi avbrutna i det som vi uppfattar som normalt eller familjärt så vill vi intuitivt finna mening med det. Det en person uppfattar som en händelse eller en avvikelse kan därmed av en annan uppfattas som familjärt och därför finns för den personen inget behov av att skapa mening med det inträffade.

Weick betonar också vikten av att vara medveten om hur sensemaking-processen påverkas av tidigare erfarenheter och att vara öppen för att omdefiniera ens tidigare tolkningar av en situation.

Egenskapen pågående är inte viktig som en del av en organisations tillämpning av sensemaking men den är viktig för att påminnas om att processen händer hela tiden och att det finns utrymme för meningsskapande och reflektion. Annars kan processen riskera att inte bli fullföljd och därmed också riskera att alla individer inte har skapat mening vilket kan få en mängd följdverkningar.

6) Fokus på extraherade signaler och ledtrådar

Som tidigare beskrivit så är händelser eller avvikelser centrala för sensemaking. För att förstå händelsen tenderar människor att fokusera på delar av händelsen som kan medför att de förstår händelsens innebörd. Dessa delar kallar Weick för ledtrådar eller signaler. Olika personer fokuserar på olika ledtrådar kring händelsen och ser dem som särskilt relevanta eller betydelsefulla för den situationen de befinner sig i. Dessa ledtrådar kan dra uppmärksamheten till vissa aspekter av situationen och bort från andra.

Människor kan också påverkas av ledtrådar som inte är relevanta eller korrekta för situationen, men som ändå drar till sig deras uppmärksamhet. Detta kan leda till att människor gör felaktiga tolkningar av situationen eller tar beslut som inte är lämpliga. Det är oftast inte brist på ledtrådar, däremot finns det en risk att ledtrådarna inte är relevanta för situationen.

En del av egenskapen som kan uppfattas som något motsägelsefull är att händelsen som sådan kan skapa en mening som ger ett positivt utfall även om den bygger på ledtrådar som var felaktiga. Weick trycker därför på att det är viktigt att agera på de ledtrådar som har uppfattats som relevanta även om de sedan visar sig inte vara det. Weick exemplifierar detta med en berättelse om en grupp med ungerska soldater som navigerar fel i en snöstorm i Alperna.

> När gruppen navigerat fel och inte hittar tillbaka till sitt förband så är de på väg att ge upp. En av soldaterna hittar då en karta i sin ficka. Händelsen får soldaterna att åter finna hopp och de försöker tillsammans att, med kartans hjälp hitta landmärken som överensstämmer med kartan och som leder till att de kan hitta tillbaka. När de sedan kommer tillbaka till sitt förband och berättar sin historia så upptäcker deras befäl att kartan inte utvisar Alperna utan Pyrenéerna. I detta exempel hade kartan ingen betydelse utan den var bara en positiv händelse som medförde att gruppen kände meningsfullhet och hopp. Gruppen skapade ett positivt resultat baserat på att de var aktiva, kände en mening och ett mål. De fortsatte framåt och nyttjade de ledtrådar de kunde se för att skapa mening och uppdatera den allteftersom de såg nya ledtrådar.

Det som hade gjort historien ännu mer intressant är om vi hade vetat om gruppchefen känt till att kartan utvisade fel område men ändå lett sin grupp vidare som nu fått hopp om att finns vägen tillbaka. Detta hade exemplifierat vikten av att, som ledare, visa vägen även utan ett bra beslutsunderlag och gjuta mod i sin personal. Det som är viktigt för chefen är att när väl beslutet genomförs, uppdatera sig med nya, mer relevanta ledtrådar och därmed uppdatera sin plan för att därmed nå målet.

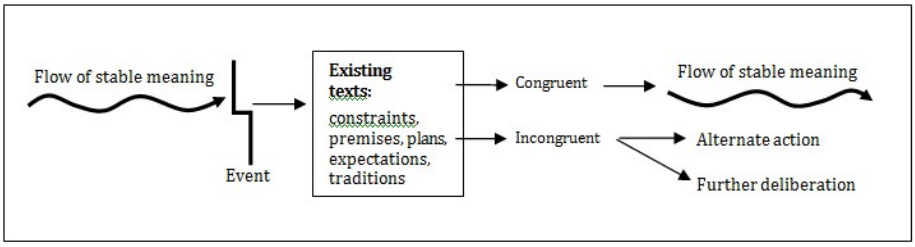
7) Driven av rimlighet snarare än noggrannhet

Weick menar att människor och organisationer ofta är mer benägna att bli motiverade av möjligheten att nå ett rimligt eller troligt resultat, snarare än att sträva efter en helt korrekt eller exakt lösning. Enligt Weick kan detta bero på flera faktorer, som till exempel att människor har begränsad information eller tid att fatta beslut, eller att det kan vara svårt eller omöjligt att få tillgång till all relevant information. Dessutom kan det finnas osäkerhet eller risker involverade i beslutsfattandet, vilket kan göra att människor är mer benägna att välja en lösning som verkar logisk och rimlig, även om den inte är helt perfekt eller fullständigt korrekt.

Som exempel tänker vi oss en chef som ska ta beslut om en komplex affärsstrategi. Det kan vara omöjligt att få tillgång till all nödvändig information eller att förutsäga alla möjliga utfall

av beslutet. Istället kan chefen välja att följa en strategi som verkar rimlig och trolig att leda till framgång, även om det inte är helt perfekt eller optimalt.

Avslutningsvis är det viktigt att förstå att dessa sju delar av sensemaking är egenskaper och inte sju processteg som utgör en väg för att skapa mening. Istället kan de utgöra en grund för att förklara vid som händer när en händelse eller avvikelse i en stabil våg av mening inträffar vilket konceptualiserats av Carol Perryman:



Figur 13; Conceptualization of the Weick sense-making model, (Perryman, 2015).

Normalbilden kan beskrivas som en våg av stabil mening. Detta uppfattas som önskvärt då det är förutsägbart före både individer och för organisationer. Oavsett vad som händer så är alltid målet att återgå till den stabila normalbilden. När någon blir medveten om att en händelse eller avvikelse inträffat så startar sensemaking-processen. Om händelsen sedan visar sig kunna passa in i redan kända planer, rutiner, metoder osv så återinträder normaltillståndet även om händelsen och dess innebörd läggs till individens eller organisationens erfarenheter. Om de kända betydelserna är otillräckliga så blir resultatet att en annan åtgärd vidtas eller att Sensemaking fortgår för att överväga ytterligare val (Perryman, 2015).

Sensemaking, som Weick beskriver den i sina sju egenskaper, inträffar alltså från det att händelsen identifierats till dess att normalbilden återinträtt.

4.1.2 Knowledge Management och Cynefin Framework (Snowden)

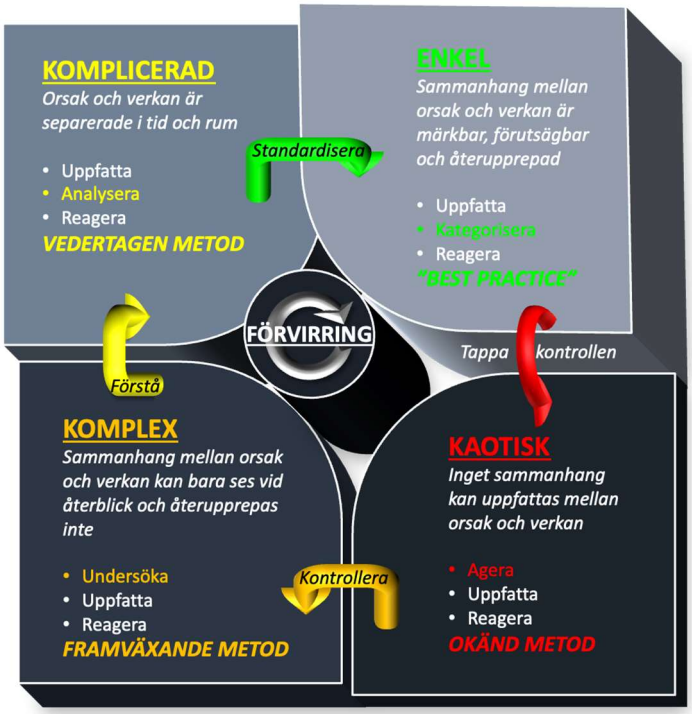
Snowden och Weick är båda överens om att organisationer kan nå längre om ett samarbetsorienterat meningsskapande uppmuntras, där fokus ligger på att söka nya vägar genom att studera både misslyckanden och framgångar. Om organisationen genomsyras av Top-down hierarkier kommer dess förmåga att lösa problem att hämmas (Littlejohn & Foss, 2009).

Sensemaking enligt Snowden skiljer sig dock från Weick på så vis att den förenar både praktiska och akademiska perspektiv genom att nyttja principer för ”Action-based research” i samverkan med företag. På så vis bedrivs forskningen inuti organisationer istället för enbart i den akademisk miljön med hjälp av ett antal egenutvecklade analysverktyg för att skapa kunskap runt narrativ, komplexitet och nätverk (Littlejohn & Foss, 2009).

Vägen till ett effektiv sensemaking menar Snowden, precis som Dervin, går via organisatorisk dialog och interaktion som leder till en tydligare uppfattning om världen. För att underlätta denna dialog nyttjar Snowden alternativa procedurer som ska leda till effektivare beslut (Littlejohn & Foss, 2009). Ett sådant exempel är den av Snowden och Kurtz (2003) skapade problemlösningsmodellen *Cynefin,* som bär ett walesiskt namn, vars ungefärliga innebörd är ”en bekant livsmiljö” (Littlejohn & Foss, 2009). Modellen syftar till att underlätta förståelsen för olika typer av problem, med utgångspunkt i den sociala och kulturella kontext som olika individer har sin hemvist i. På så vis skapas en högre förståelse för vilka åtgärder som passar

problemets karaktär (Snowden & Kurtz, 2003). Något som gör den formen av sensemaking extra intressant är att modellen även finns beskriven i Försvarsmaktens handböcker, som till exempelvis *Doktrin för gemensamma operationer* (Försvarsmakten, 2020).

För att förklara Cynefin kan vi se modellen som en värld uppdelad i fem domäner. De fyra stora domänerna kallas *Enkel* (Clear), *Komplicerad* (Complicated), *Komplex* (Complex) och *Kaotisk* (Chaotic). *Enkel* och *Komplicerad* kännetecknas av att det råder *ordning*, medan *Komplex* och *Kaotisk* av olika anledningar befinner sig i huvudsak i *oordning*. Denna *oordning* behöver dock inte vara en motsats till förhållandena i *Enkel* och *Komplicerad,* utan snarare en *annan form av ordning*. Mellan dessa fyra domäner finns en liten, men viktigt femte domän som benämns *Förvirring* (Confused). Denna domän är full av motsägelser vilket leder till *osäkerhet* (Snowden & Kurtz, 2003).



Figur 14: Författarnas översättning och tolkning av The Cynefin Framework (Snowden & Kurtz, 2003)

Det som förenar de ordnade domänerna är att här kan vi med olika tillvägagångssätt se sambandet mellan orsak och verkan. Problem angrips med fakta genom olika metoder för att komma fram till den rätta lösningen (Snowden & Boone, 2007)

I *Enkel* finns det genom processbearbetning alltid en linjär och enkel lösning på problem som uppkommer. Här är sambandet mellan orsak och verkan är alltid tydligt och därför är de flesta problem förutsägbara och hanterbara. Vi vill inte uppfinna hjulet och därför blir ”best practice” vårt rättesnöre. Genom redan utarbetade manualer och handböcker som påvisar den rätta lösningen på problemet från tidigare erfarenheter handlar problemlösningen här om att kategorisera problemet (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007)

Komplicerad skiljer sig från *Enkel* genom att det här finns flera bra svar på en lösning, istället för en sann lösning. Synen på sambandet mellan orsak och verkan är att det alltid finns, men sällan är tydligt. Det som gör situationen komplicerad är dock att det finns en stor mängd av samband mellan orsak och verkan. Vi bör undvika att försöka förstå dessa samband genom att dissekera problem och tillämpa enkla manualstyrda lösningar, eftersom detta tar för lång tid. Istället är det att föredra att nyttja olika experter som med analys och scenarioplanering kan ta

sig an de olika komplicerade problemen. De kan då på ett ordnat och effektivt vis komma fram till olika breda, fungerande lösningar. Eftersom experterna tar sig an problem inom sin expertis kan de även snabbt väga av vilken lösning ska bli den allmänt vedertagna. Denna ”good practice” kan sedan bli underlag för nya manualer och handböcker som kan föras till *Enkel* som grund till en ny ”best practice” (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007).

I de oordnade domänerna är de problem som dyker upp betydligt mer intrikata och detta gör att sambandet sällan eller aldrig ses mellan orsaken till dem eller dess påverkan.

Komplex valspråk är att det ”okända är obekant”. Här är det aldrig lösningen att analysera ett problems minsta delar för att hitta felet och rätta till det så att helheten fungerar. Alla små beståndsdelar är sammanflätade i ett nätverk och påverkar varandra. Förändrar vi en beståndsdel så förändras dess påverkan på alla övriga beståndsdelar och då antar problemet en ny skepnad. Det finns alltså även här alltid ett logiskt orsakssamband till problem. Dock kan det aldrig förutspås vad som leder fram till det ständigt förändrade problemet, utan orsaken uppenbarar sig först efteråt (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007).

"Det är som skillnaden mellan till exempel en Ferrari och Amazonas regnskog. En Ferrari är en komplicerad maskin, men en expertmekaniker kan ta isär och sätta ihop en utan att ändra något. Bilen är statisk, och helheten är summan av dess delar. Regnskogen är å andra sidan är i ständig förändring - en art dör ut, vädermönster förändras, ett jordbruksprojekt omdirigerar ett vattendrag."
[författarnas översättning från engelska]
(Snowden & Kurtz, 2003, p. 5)

Här behöver vi istället genomföra en kontinuerlig studie av problemets art och utgå från denna för att försöka förstå problemets orsaker. Detta måste ske i nära samarbete, i en integrerad process mellan experter, forskare och de som råkat ut för det komplexa problemet. Försöker vi oss på att nyttja problemlösningskoncepten från *Enkel* och *Komplicerad* spelar det ingen roll hur väl vi än genomför dem. En förklaring över problemet kommer ändå inte uppenbara sig och därigenom kommer inte dess lösning kunna nås (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007).

Kaotisk befinner sig i ett konstant tillstånd av krisledning och det är ett tillstånd som ingen vill befinna sig i, men som är lätt att trilla ner i. Detta kan lätt hända om vi hårdnackat försöker använda oss av *Enkla* lösningar på *Komplicerade* eller *Komplexa* problem. I *Kaotisk* är problemen i ständig förändring. Därför är det omöjligt att försöka uppfatta eller förutse sambandet mellan deras orsak och verkan. Det är alltså slöseri med tid och energi att försöka komma till rätta med dessa problem eftersom vi ändå inte kommer finna någon lösning. Fokus bör istället ligga på att hantera konsekvenserna av problemen och pröva olika åtgärder för att studera vilken verkan dessa får. Detta kan eventuellt ta oss till den *Komplexa* domänen där vi kan utforska vad som är problemets art. Därifrån kan vi så småningom klättra upp till den *Komplicerade* domänen och slutligen återgå till *Enkel*. Gör vi inte något åt vår situation kommer vi fortsätta att befinna oss i den *Kaotiska* domänens löpande krishantering (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007)

Den femte domänen, *Förvirring* är liten, men ack så viktigt. Det är där vi befinner oss när problemets karaktär ännu inte är definierad och osäkerhet råder om hur vi ska angripa det. Därför är denna plats central i Cynefin-världen. Felaktiga val i denna värld leder till att vi, som ovan beskrevs, lätt kan trilla från en *Enkel* tillvaro till en *Kaotisk.* Detta händer om vi

försöker tillämpa ”best practice” på ett *Komplicerat* eller *Komplext* problem. Det kommer även uppstå friktioner om vi istället försöker använda oss av *Komplicerade* och *Komplexa* förfaranden för att lösa *Enkla* problem, istället för ”best practice”. Resultatet blir att vi kommer göra det onödigt svårt för oss och spilla avsevärt med tid och energi, eller till och med köra fast i processen. Det samma händer när vi missförstår ett problem som *Komplicerat* när det i själva verket är *Komplext*. Trots att experter jobbar på i sina domäner kommer inte de att kunna peka ut ett samband förrän de börjar interagera mellan sina olika domäner och samarbeta för att lösa problemet (Snowden & Kurtz, 2003; Snowden & Boone, 2007)

Det som förenar de olika felnavigeringarna i valet av metoder är oftast att vi har för bråttom med att besluta vad som behöver göras. Så kan också ske om vi våra beslut färgas av övermod, för stor självsäkerhet i att de egna metoderna är lämpliga eller en felaktig syn på tidigare upplevda erfarenheter. Vi bör därför nogsamt identifiera problemets komplexitet för att kunna välja lämpliga procedurer. På så vis kan vi på effektivast möjliga vis angripa det, så att vi inte fastnar i processen, slösar på resurser eller trillar ner i kaos.

4.1.3 Kritik mot existerande sensemaking-forskning

Karl Weicks sensemaking-perspektiv har haft ett dramatiskt genomslag på forskningen runt omkring organisationsteori och förflyttat fokus från beslutsfattning till hur meningsskapande sker (Brown, et al., 2015). Dock finns det i den akademiska litteraturen förvånansvärt lite kritik mot Sensemaking (Sandberg & Tsoukas, 2015).

Sandberg och Tsoukas (2015) menar att när vi studerar Weicks arbete så kan vi se att sensemaking som begrepp har fått olika betydelse med tiden. Sensemaking hade från början ett kognitivistiskt perspektiv men har med tiden fått mer och mer konstruktionistiska inslag.

I sin kognitivistiska version utvecklas sensemaking i individers sinnen genom bildandet av gemensamma mentala orsakskartor över en händelse. Konstruktionistisk sensemaking leder i sin tur till att vi genom dialog konstruerar en ömsesidig förståelse för en händelse och vad som bör göras. Det som är gemensamt för de båda inriktningarna är att de båda är tillbakablickande (Sandberg & Tsoukas, 2015)

Dessa två olika inriktningar av sensemaking har lett fram till en dissonans som har blivit grogrunden till kritiken för hur sensemaking studeras. Sandberg och Tsoukas (2015) lyfter fram följande fem punkter:

1. Avfärdande av framtida sensemaking,
2. Begreppet "process" förblir relativt vagt,
3. Begreppet ”sense” är otillräckligt utvecklat,
4. Sensemaking förbiser större sammanhang där sensemaking äger rum
5. Sensemaking reducerar verkligheten till subjektiv förståelse.

1. Avfärdande av framåtblickande sensemaking.

Sandberg och Tsoukas (2015) hävdar att även om Weick beskriver att människors agerande leds av framtida tankar, som till exempel planer, så grundas dessa alltid i ett tillbakablickande mot tidigare händelser.

”Vårt agerande känner vi endast till när de har slutförts, vilket innebär att vi alltid är lite efter eller att våra åtgärder alltid är lite före oss.” (Weick, 1995, p. 26)

Den vanligaste kritiken består av att detta synsätt hämmar forskning om framåtriktat meningsskapande. Den kommer i huvudsak från forskare vars studier fokuserar på framtiden, som t ex strategistudier och studier av organisationsförändringar. (Sandberg & Tsoukas, 2015)

2. Begreppet "process" förblir relativt vagt.
Vissa forskare hävdar att sensemaking-processen är relativt vag och lämnar utrymme för missförstånd. Många studier blandar ihop sensemaking-processerna ”creation – skapande” och ”interpretation – tolkning” trots att Weick (1995) hävdar att sensemaking inte är lika med tolkning (Sandberg & Tsoukas, 2015).

“Sensemaking handlar uppenbarligen om en aktivitet eller en process, medan tolkning kan vara en process men likväl beskriva en produkt” [författarnas översättning]
(Weick, 1995, p. 13).

Begreppet ”enactment – antagande” ökar otydligheten, eftersom Weick använder det i alla sensemaking-processer. Därför skapas en osäkerhet om ”enactment – antagande” utgör en egen process eller om det även påverkar i skapande- och tolkningsprocessen (Sandberg & Tsoukas, 2015)

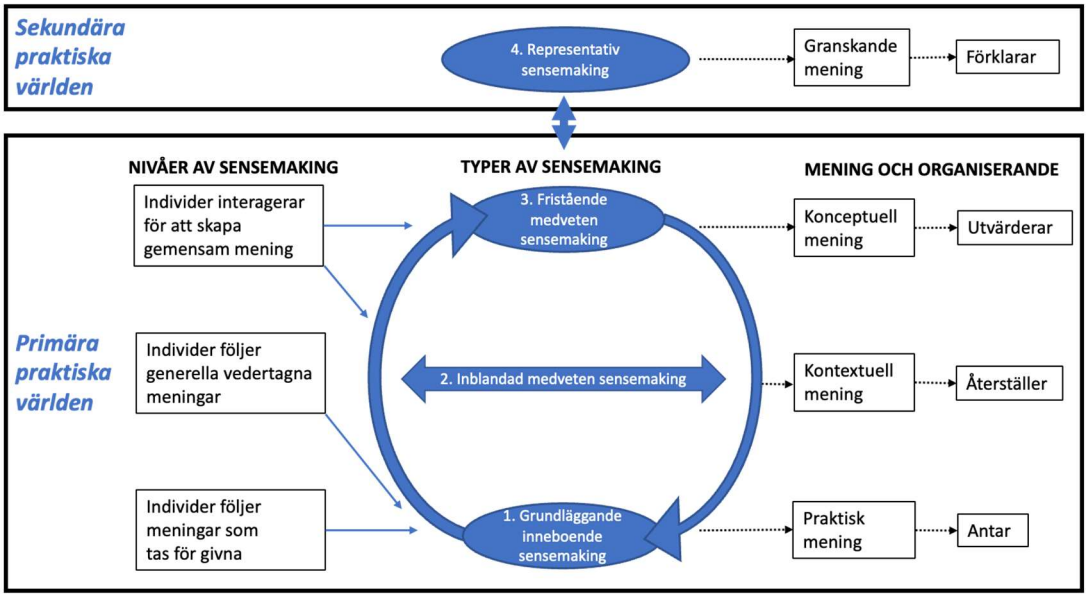
3. Begreppet ”sense – mening” är otillräckligt utvecklat.
Trots att sensemaking är det centrala begreppet påpekar Sandberg och Tsoukas (2015) att Weick varit tvetydig och vag i sin definition av ”sense – mening”. Begreppet används med ett flertal meningar som till exempel förnuft, varseblivning, meningsfullhet, förståelse och som reflektion vilket skapar en störande tvetydig situation (Weick, 1995, pp. 24-25).

4. Sensemaking förbiser större sammanhang där sensemaking äger rum.
Enligt Sandberg och Tsoukas (2015) erkänner Weick själv att han försummar hur det breda historiska och institutionella sammanhanget påverkar sensemaking, vilket även framförs som kritik av andra forskare. Sandberg och Tsoukas (2015) citerar O'Leary och Chia som hävdar att organisatoriskt meningsskapande alltid underbyggs av olika underliggande system av regler för hur kunskap formas. De menar att sensemaking inte tar hänsyn till dessa reglers påverkan på de ledtrådar som vi tar fram från våra tidigare upplevda erfarenheter.

5. Sensemaking reducerar verkligheten till subjektiv förståelse.
Weick (1995) tolkar en organisation som något som växer fram ur en ständigt pågående interaktion mellan människor. De försöker förstå och skapa mening till olika tvetydiga situationer och ur denna interaktion antas en organisatorisk miljö. Detta ligger till grund för den femte kritiska punkten som framförs mot sensemaking. Kritiken som framförs är att om miljöer antas av dess deltagare, så begränsas deras utformning av deltagarnas subjektiva tyckande och smak, på ett sätt som inte gagnar organisationen (Sandberg & Tsoukas, 2015).

4.1.4 Omprövning av existerande forskning (Sandberg och Tsoukas)

Med utgångspunkt i denna kritik har Sandberg och Tsoukas (2020) omprövat existerande sensemaking-forskning och utvecklat en modell som definierar hur sensemaking är kopplat till organiserande på ett mer sammanhängande och integrerat vis.



Figur 15: Författarnas översättning av (Sandberg & Tsoukas, 2020) konceptualisering av sensemaking

De menar att sensemaking inte enbart består av ett perspektiv, utan av fyra olika typer;

1. Grundläggande, inneboende sensemaking
2. Inblandad, medveten sensemaking
3. Fristående, medveten sensemaking
4. Representativ sensemaking

Alla fyra typerna av sensemaking hör hemma i olika specifika miljöer där verksamheten pågår och påverkas av olika händelser. Dessa är antingen den miljö där organisationens kärnverksamhet pågår, *den primära praktiska världen*, eller en miljö som försöker stödja organisationen så att den kan återgå till sin kärnverksamhet, *den sekundära praktiska världen*. Varje praktisk värld, oavsett om den är primär eller sekundär, är unik och den verksamhet som pågår där formas av dessa specifika förutsättningar.

Dessa olika typer återfinns vid olika organisatoriska aktiviteter. De leder till olika meningar och utfall. *Grundläggande, inneboende sensemaking* förädlar rutinverksamhet och utgör grunden som alla andra typer av sensemaking utgår ifrån. *Inblandad, medveten sensemaking* återställer avvikelsen i rutinverksamheten. *Fristående, medveten sensemaking* omprövar gällande rutiner och *representativ sensemaking* förklarar varför och hur en avvikelse har skett.

De centrala beståndsdelarna av sensemaking i form av orsak och verkan, konkreta och abstrakta tankar, vårt sätt att uttrycka oss samt hur vi förhåller oss till tid och tempus tar sig utryck på olika sätt i varje typ av sensemaking.

Ovanstående modell visar att den tidigare omtalade dissonansen mellan kognition och social konstruktion beror på att de olika typerna av sensemaking befinner sig i dessa olika praktiska världar där meningsskapandet sker på olika sätt. På så vis klargörs att ursprunget inte finns i varken det ena eller det andra (Sandberg & Tsoukas, 2020).

I den *grundläggande inneboende sensemaking* uppnås meningsskapande i samband med rutinhandlingar genom en grundläggande, tillbakablickande handlingsberedskap som bygger på tidigare erfarenhet. Innan avvikelsen är individen inte medveten om sina handlingar, men när avvikelsen registreras av individens sinnen, kopplas medvetandet snabbt in med hjälp av handlingsberedskapen. Avvikelsens orsak och verkan kan då snabbt identifieras. Denna form av sensemaking hjälper individen att hitta mening i den nya situation som uppstått, men förklarar inte avvikelsen, utan syftar till att kunna göra nödvändiga justeringar av hur och när något utförs, så att högre effektivitet uppnås. Denna förmåga att löpande korrigera sitt agerande med hjälp av sina sinnen är själva kärnan i *grundläggande inneboende sensemaking.* Denna typ av sensemaking skapar stabilitet, men medför att en viss obenägenhet till förändring, eftersom individernas inneboende sensoriska erfarenheter utmanas (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Inblandad medveten sensemaking uppstår när rutinarbetet avbryts medvetet eller omedvetet. Detta sker inte bara kroppsligt utan även kognitivt genom att individer i interaktion med varandra försöker förklara sambandet till problemets orsak och verkan. Detta sker eftersom de själva inte klarar av att hitta mening i den problematiska situationen, samtidigt som de försöker lösa sina ordinarie arbetsuppgifter. Tillsammans försöker de från ”insidan” av verksamheten få ett kontextuellt grepp om vad som pågår för att kunna återställa verksamheten till sin ordinarie form. *Inblandad medveten* sensemaking leder genom interaktion till högre flexibilitet och därigenom även till större anpassningsförmåga och nytänkande i organiserandet.

Fristående medveten sensemaking sker när avvikelsen förvärras till den grad att den inte kan lösas genom ett samtidigt genomförande av verksamheten och hanterande av avvikelsen. Resultat av att försöka lösa avvikelsen med tidigare rutiner leder bara till att problemet förvärras. Några individer behöver i detta läge tillfälligt friställa sig från den ordinarie verksamheten för att genom interaktion försöka utvärdera samband mellan problemets orsak och verkan. Syftet är att komma fram till slutsatser som leder till intellektuella meningsskapande koncept för hur avvikelsen kan hanteras. Detta sker inom och tillsammans med den övriga organisationen, i den primära praktiska världen, men fokus ligger på att hantera avvikelsen. När det kommer till nyskapande och flexibilitet är fristående medveten sensemaking ännu effektivare eftersom den är frikopplad från den rådande organiseringen som därigenom inte påverkas. Dock kräver den extra resurser eftersom individer behöver frigöras från ordinarie verksamhet eller kallas in från externt håll (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Representativ sensemaking är den sista typen av meningsskapande och den som avviker från övriga tre genom att den sker i den *sekundära praktiska världen*. Detta innebär att avvikelsen lyfts ut från den primära praktiska världen och granskas av individer som inte är kopplade till densamma. Denna granskning syftar till att ge en objektiv syn på sambandet mellan avvikelsens orsak och verkan och därigenom förklara vad som hände, varför och hur detta kan undvikas i framtiden. Den maximala potentialen till förnyelse uppstår genom *representativ sensemaking,* eftersom denna typ är särkopplad från den primära praktiska världen och att meningsskapandet därigenom kan ske ostört och opåverkat (Sandberg & Tsoukas, 2020).

Genom att komplettera vår perspektivbaserade analys utgående från Weick och Snowden med Sandberg och Tsoukas (2020) modell skapas möjligheten att övervinna ett antal av sensemaking-perspektivets motsatsförhållanden som t ex relationen mellan; det kroppsliga och det kognitiva; det tillbakablickande och det framåtblickande; det pågående och det

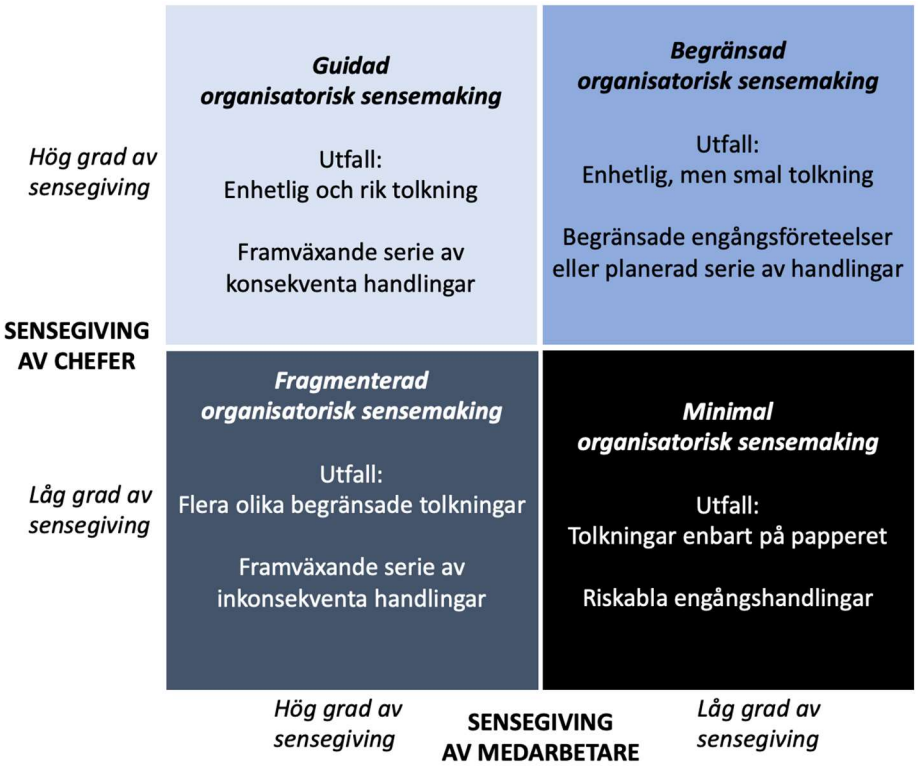
episodiska; det avsiktliga och det inneboende. Detta öppnar nya vägar när vi genomför vår perspektivbaserade analys i *kapitel 5. Analys.*

4.1.5 Påverkan av sensegiving vid organisatorisk sensemaking

Gioia och Chittipeddi (1991) beskriver det ömsesidiga förhållandet mellan sensemaking och sensegiving och hur de fungerar tillsammans genom en modell med fyra faser där båda processerna är närvarande.

1. Den första fasen kallar de för *Tolkning* och här skapas via sensemaking en vision av hur man ska hantera situationen. Denna vision måste bottna i en förståelse för organisationen och den kontext som den verkar i.
2. *Tolkning* följs av fasen *Signalering* där processen övergår till sensegiving. Den syftar till att påverka övriga organisationen till att acceptera beskrivningen av den rådande situationen samt hur och varför något behöver göras.
3. I den tredje fasen *Omtolkning* sker åter sensemaking som syftar till att genom resonemang försöka förstå visionen.
4. Slutligen följer den avslutande och fjärde fasen kallad *Styrkande.* Där sker det en förhandling om förslaget till förändring och försök till att påverka den implementerade visionen.

Syftet med sensegiving från chefer är att skapa en samsyn och en koncensus i tolkningen av en situation. Nivån av sensegiving beror på mottagarens behov och sinnestillstånd. Detta är något som det måste tas hänsyn till för att lyckas med den. Mottagarens behov och sinnesstämning kommer även att variera med tiden. Därigenom måste även nivån av sensegiving justeras (Kraft, et al., 2015). Lyckad sensegiving innebär alltså att minimera och förenkla motpartens sensemaking-process. Maitlis (2005) beskriver hur olika grad av påverkan av sensegiving från olika organisatoriska nivåer skapar fyra former av sensemaking.



Figur 16: Författarnas översättning av Maitlis (2005) modell över fyra former av sensemaking och hur graden av sensegiving påverkar dessa.

Vid *guidad organisatorisk sensemaking* uppvisar både ledare och anställda aktivt engagerad sensemaking, vilket leder till rika, enhetlig och ömsesidig tolkning av händelser. Detta leder till att en sammanhängande och konsekvent serie av handlingar påbörjas (Maitlis, 2005).

Kännetecknen för *fragmenterad organisatorisk sensemaking* är att sensemaking drivs av de anställda underifrån utan att ledarna är aktivt engagerade i processen. Sensegiving kommer istället från de anställda som aktivt försöker tolka situationen genom att påvisa oklarheter och ge förslag till lösningar, i syfte att hitta möjliga lösningar på situationen. Ledarna lyssnar aktivt av medarbetarnas åsikter, men intar en passiv sensegiving-roll. Medarbetarnas aktiva roll i sensegiving-processen leder till att den inte blir samlad och att flera olika smala deltolkningar uppstår. Ur dessa deltolkningar växer det fram en serie av handlingar som kan uppfattas som inkonsekventa ur helhetsperspektivet (Maitlis, 2005).

I den tredje formen av sensemaking som kallas för *begränsad organisatorisk sensemaking* är rollerna ombytta. Medarbetarna agerar passivt på ledarnas aktiva sensegiving och accepterar de givna tolkningarna utan försök till egna tolkningar. Detta leder till att tolkningarna blir enhetliga, men så snäva att de enbart blir giltiga i enskilda fall, eller i en begränsad serie av planerade handlingar (Maitlis, 2005).

Den sista formen benämns *minimal organisatorisk sensemaking*. Här är väntar ledare och medarbetare på varandras sensegiving utan att göra någon egen aktiv åtgärd. Detta för med sig att tolkningar bara finns till namnet och att de handlingar som försöker ta itu med situationen blir riskabla engångsföreteelser, eftersom avvikelsens orsaker inte är klargjorda (Maitlis, 2005).

4.2 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sensemaking är en process som hjälper oss att förstå och hantera komplexa situationer och osäkerhet. Vi har valt att fokusera på hur sensemaking framställs av Karl Weick, Dave Snowden, Jörgen Sandberg och Haridimos Tsoukas. Vi har även tagit hänsyn till relationen mellan sensemaking och organisatorisk sensegiving enligt företrädesvis Dennis Gioia och Kumar Chittipeddi samt Sally Maitlis.

Weick betonar att sensemaking handlar om att skapa en förståelse av det som händer genom att organisera information och ge det mening. Han hävdar att sensemaking är en social process som sker genom samtal och gemensam reflektion. Detta sker i en kontinuerlig och iterativ process som är beroende av den kontextuella miljön.

Snowden å andra sidan betonar vikten av att skilja mellan komplicerade och komplexa system. I komplicerade system är det möjligt att förutsäga utfallet genom analytiska metoder, medan komplexa system är mer svåra att förutsäga och kräver en annan typ av sensemaking. Han förespråkar användning av verktyg som hjälper oss att navigera i dessa komplexa system, såsom hans "Cynefin Framework".

Sandberg och Tsoukas betonar att sensemaking kan vara både en kognitiv process som är intuitiv och individuell, eller en social process som sker på olika organisatoriska plan. Dessa är mer eller mindre särkopplade från den ordinarie verksamheten. Sensemaking sker över tiden, men varierar i typ genom att olika komplexa avvikelser leder oss till olika typer av sensemaking, vilka skapar olika meningar och resultat.

Gioia och Chittipeddi menar att det inte kan existera sensemaking utan sensegiving och beskriver hur detta växelspel sker mellan chefer och anställda i syfte att skapa en gemensam tolkning av ett skeende. Maitlis i sin tur beskriver hur olika ambitionsnivåer av sensegiving från chefer och medarbetare påverkar sensemaking-processen och konsekvenserna för utfallet.

5 Analys

I kapitel 3 Empiri är resultatet av vår insamlade data redovisat tematiskt. Dessa teman har i sin tur lett oss till att anta ”Sensemaking” eller meningsskapande som vår teoretiska referensram.

5.1 Är vi på väg åt samma håll?

Återetableringen av nya regementen har sin grund i det osäkra säkerhetspolitiska läget, vilket ständigt påverkar utformningen av vårt försvar. Det inrymmer en stor mängd oförutsägbara, okända faktorer och sällan några rätta svar. Själva grunden till varför det har beslutats om att återetablera regementen är alltså komplex och ständigt föränderlig till sin natur. Därför tolkar vi det som att återetableringen återfinns i det som Snowden (2007) beskriver som den *komplexa domänen.* När vi befinner oss i den *komplexa domänen* får de två första stegen i den sensemaking/sensegiving-process som Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver mycket stor betydelse för att effektivt skapa en gemensam tolkning. På så vis kan vi uppnå det som Maitlis (2005) i sin tur beskriver som *guidad organisatorisk sensemaking.*

I stort har Försvarsmakten på ett fördelaktigt vis hanterat tidigare erfarenheter från återetableringen av Gotlands regemente, P 18, under nuvarande återetablering. Dock har inte dessa erfarenheter på ett samstämmigt vis trängt ut till alla inblandade aktörer. Det finns exempel i empirin på när det har tagits för lätt på behovet att genomföra en grundlig analys av att återstarta ett regemente. Uppgiften kommuniceras istället är som vilken rutinuppgift som helst, trots att den snarare befinner sig i den *komplexa domänen.*

”Vi kopplar det mot en bilfabrik till exempel. Om man ska byta ett modellprogram. Man kanske går från något så stort att man ska gå från förbränningsmotorer till en elbil. Då tar det ofta ett år innan man har ställt om produktionskedjan och det här var ju förberetts långt innan. Men här körde man liksom med samma fabrik, samma personal, utan egentligen ens ha en genomgång på vad det här innebär.
Sen förväntar man sig ett annat resultat och så blir man frustrerad då när den inte funkar!”
(Respondent 1)

För att genomföra detta krävs det att ledningen är tydlig i sin sensegiving i det som Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver som den andra fasen, *Signalering.* Om denna sensegiving är bristfällig, leder det till frustration på alla nivåer. Vi ser i empirin att två saker kan inträffa. Det ena är att återetableringsprocessen tappar fart eftersom individer på olika nivåer inte agerar. Istället undviks besluten i väntan på inväntar målsättningar som ska visa en riktning för dem att jobba mot. Detta medför att den *primära praktiska väldens sensemaking,* där återetableringen skall verkställas, sätts på paus i väntan på förklarande sensegiving från ledningsnivån, den *sekundära praktiska världen.*

” […] Det här ska vi göra och jag uppfattar att han fick det mandatet.
[…] Men det var jävligt tungjobbat ändå. Man tycker ’vad bra, ett mandat, nu kan vi ju köra.’
Men det var ju ändå ingen som vågade ta besluten”
(Respondent 13)

Detta leder till frustration på alla nivåer eftersom återetableringsprocessen inte kommer framåt. Detta agerande går att förklara genom Weicks (1995) sjätte egenskap, *fokus på extraherade ledtrådar och signaler.* Individerna vågar inte agera med anledning av att de inte tycker sig ha tillräckligt tydliga signaler och ledtrådar för att kunna fatta rimliga beslut.

Det andra agerandet är att individer på skilda håll kommer försöka se sambandet mellan avvikelsens orsak och verkan med felaktig utgångspunkt. Svenska militärer är tränade för att verka i kaos och tolka situationer på egen hand, istället för att sitta sysslolösa och vänta på förklaringar. De försöker alltså som Weick (1995) beskriver det skapa en *förnuftig miljö* genom att agera på den information som finns i deras omgivning.

Den plan som armén har gått på hitintills har exkluderat kriget i Ukraina och NATO-medlemskap. Budskapet har varit: 'lagd plan ligger, fast fortare och mer'. Då kan ni tänka om ni står på mottagaränden av en sådan. […] Vad innebär fortare och mera? Är det mer av det här eller fortare det här? Man måste rama in det här fortare och mera på något sätt. Så det gjorde vi efter jul då vi gjorde en egen plan, utifrån vissa antaganden och vissa givna förutsättningar. Sen rapporterade vi upp den och så blev den fastställd."
(Respondent 1)

Risken är att det då uppstår det som Maitlis (2005) beskriver som *fragmenterad organisatorisk sensemaking*, genom att individer skapar sina egna smala och inkonsekventa tolkningar som inte har sin grund i en helhetsbild. Här finns det risk för att olika individer av olika anledningar, precis som Weick (1995) beskriver det, misstolkar eller väljer att se *extraherade signaler och ledtrådar* som inte är relevanta. Detta leder till att beslut kan bli kontraproduktiva för helheten eftersom de påverkats av felaktiga antaganden. Ett av de misstag som våra respondenter beskriver är otillräcklig *retrospektivitet* genom att ha för bråttom fram till beslut. På så vis uppfinner de hjul genom att de inte har lärt av historiska exempel. Ett sådant exempel kan vi se när det framhålls att det är ett stort steg framåt att använda standardbyggnader på de olika etableringsorterna.

"Byggnadsprogrammet innebar att 44 nya kasern-etablissemanget skulle uppföras, utbyggnad ske av 12 och tillbyggnad av 27 mötesplatser. Dessutom skulle ett 70-tal andra byggnader uppföras. Totaltomfattade 1901 års byggnadsprogram ca 1900 byggnader. Det krävde mycket stora penninganslag och tog 20 år att genomföra. Ett standardiserat byggnadssätt användes för att vinna tid och kostnader. Typritningar togs fram för olika typer av regementen. " (Häckner & Ranhagen, 1997, pp. 6-7)

Detta var, som beskrivs ovan, något som gjordes redan 1901 i samband med att riksdagen utökade värnplikten och är tydligt för den som har jämfört våra nuvarande gamla regementsbyggnader som härrör från den tiden. Detta exempel visar hur lätt det är att få tunnelseende och missa uppenbara lösningar genom att som Weick (1995) beskriver det inte vara tillräckligt reflektiv. Detta var, som beskrivs ovan, något som gjordes redan 1901 i samband med att riksdagen utökade värnplikten och är tydligt för den som har jämfört våra nuvarande gamla regementsbyggnader som härrör från den tiden. Detta exempel visar hur lätt det är att få tunnelseende och missa uppenbara lösningar genom att som Weick (1995) beskriver det inte vara tillräckligt *reflektiv.*

Ytterligare ett sådant antagande som framkommer i vår empiri är en nostalgisk bild av att gamla lösningar borde kunna påskynda processen, eftersom de har fungerat tidigare. I detta fallet tas dock inte hänsyn till den utveckling som har skett i Försvarsmakten när det kommer till materielens komplexitet och de krav som detta ställer på infrastruktur och utbildningsmetoder.

” […] sen finns det också de har jag har märkt, som fortfarande tycker att vi ska vara ute på det gamla området. ’Hade vi varit där, hade vi varit igång redan.’
Nej… Det hade vi inte. Det är alldeles för mycket företag som är där ute. Det tar alldeles för lång tid att köpa upp en allting som man ska kasta ut folk ifrån och renovera.
Det hade också kostat ännu mer pengar och få in allting där.”
(Respondent 12)

Den av nostalgi färgade lösningen förs fram som tidigare erfarenheter, för att ges en legitimitet till individens försök att påverka sensemaking-processen. Risken är därför stor att återetableringen leds på villovägar. Detta är ett exempel på hur individer fokuserar på det som Weick (1995) menar är ej relevanta eller aktuella *extraherade ledtrådar eller signaler.* Detta sker på grund av att individens *identitetskonstruktion* är påverkad av en förenklad och romantiserad bild av hur det var när regementet tidigare fanns på plats.

Vi kan dock i vår empiri se positiva exempel på försök att motverka ovanstående fallgropar. Detta sker i det som Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver som *Tolknings-fasen* genom att de individer som är involverade i återetableringens uppstart är tålmodiga vid den inledande analysen av uppgiften. De lägger stor vikt vid att inhämta erfarenheter genom att läsa olika rapporter och studentuppsatser samt rådfråga individer som varit med vid tidigare etableringar. Denna information diskuteras sedan med individer med annan bakgrund för att skapa ett bredare perspektiv. Detta kan ses som ett exempel på hur de som Weick (1995) beskriver det förankrar sina beslut genom en *social interaktion* för att åstadkomma ett genomarbetat beslutsunderlag.

Det genomförs även stora digitala erfarenhetsseminarium där det samlas en stor mängd intressenter. Där hanteras uppstartfrågor genom att ytterligare sprida tidigare erfarenheter och öppna upp för diskussion. Detta kan ses som ett försök att genom *social interaktion* ta emot ytterligare perspektiv och erfarenheter.

”De två bjöd in till en VTC som hette ’Erfarenheter Gotland’.
Den var jävligt bra. […]. Då var det väldigt brett deltagande vet jag. Livgardet var med tror jag, I19 var med och Högkvarteret var med, Prod och Infra var med, alltså det var jättebrett.
Ta tillvara erfarenhet från Gotlandsetableringen.
Ja, så det var definitivt bra.”
(Respondent 13)

Dessa exempel är goda exempel på när det har identifierats rätt åtgärder så att det åstadkoms en rörelse i riktning mot den av Snowden (2003) beskrivna *enkla domänen*. Det är också ett exempel på hur sensemaking i det som Gioia och Chittipeddi (1991) beskriver som fas 1 *Tolkning* sedan övergår till sensegiving i fas 2 *Signalering.*

Seminariet blir en blandning av både *Tolkning* och *Signalering* där det skulle kunna genomföras *guidad organisatorisk sensemaking.* Här ges en möjlighet att presentera en målbild för återetableringsarbetet och skapa en samstämmig tolkning som motiverar och leder övriga framåt i processen. Kopplar vi tillbaka till Weicks (1995) sjätte egenskap *Fokus på extraherade signaler och ledtrådar,* så kan det ses ett tydligt samband mellan vikten av att framföra en så rimlig målbild som möjligt baserat på de ledtrådar vi kan se vid det aktuella tillfället. Allteftersom arbetet fortskrider så måste dock strävan vara att öka graden av exakthet då det också finns ett större underlag av händelser som stödjer chefen i beslutsprocessen, vilket leder till att målbilden justeras.

5.2 Tid för reflektion

Att kunna isolera och extrahera händelser och se på dem retrospektivt är avgörande för att individer och grupper ska kunna dra slutsatser av sitt beteende och agerande (Weick, 1995).

Det vi kan se i vår studie är att denna typ av stopp i vardagen svårligen sker när den tillgängliga arbetstiden är fylld av möten och en generell stor arbetsbörda.

”Det finns inget metodstöd, vilket gör att det kan bli väldigt personliga agendor som styr åt håll som man inte anar. Och man anar att det finns något underliggande och vad är det här och vad är det här…
Så behovet av det ser jag nu jättetydligt, sen hur det skulle se ut det vet jag inte.”
(Respondent 13)

Citatet ovan är i detta avseende inte intressant om det tolkas ordagrant men det visar på att reflektionen kring behovet av ett metodstöd skedde under sittande intervju, mer än ett år efter det att den serie av händelser som påverkar detta uttalande inträffade.

Vid flera tillfällen har våra respondenter tydligt påbörjat en retrospektiv reflektion av händelser i deras arbete under pågående intervju. Ett tydligt tecken på att olika händelser inte kunnat bearbetas under processens gång och först nu får gå igenom den bearbetningen.

För att kunna analysera hur personer och organisationen hanterar bearbetningen av avvikande händelser måste vi förstå i den kontext de är vana att arbeta.
Försvarsmakten är i sin erfarenhetshantering i det närmsta helt fokuserade på den process som ska omhänderta erfarenheter som dras inom ramen för insatsverksamhet som exempelvis insatser inom och utom Sverige, övningar och utbildning av krigsförband. Detta visas mest tydligt genom den processbeskrivning som visar vilka delar av Försvarsmakten som ansvarar för erfarenhetshantering. Operationsledningens (före detta Insatsledningen) avdelning för erfarenhetsanalys är huvudsakligt ansvarigt (Försvarsmakten, 2017) och för respektive arena, som exempelvis mark, sjö och luft, ansvarar huvudansvarig skola eller center (Försvarsmakten, u.d.). Varken handboken eller Försvarsmaktens digitala stöd hänvisar frågor som rör förvaltningsrelaterade frågor till någon del av myndigheten. Detta signalerar att den typ av erfarenheter som bottnar i förvaltningen av myndigheten inte hanteras systematiskt och därmed inte är lika viktiga. Att Försvarsmakten är inriktade på att omhänderta erfarenheter som rör myndighetens huvudsakliga uppdrag är givetvis naturligt men det får konsekvenser. Handboken erfarenheter (Försvarsmakten, 2017), som också är i toppen av Försvarsmaktens litterära hierarki avseende erfarenhetshantering fokuserar också mycket mer på processen att organisatoriskt omhänderta erfarenheter än hur människor bygger dessa erfarenheter. Den kognitiva processen att skapa en erfarenhet av en upplevelse får i det närmaste inget utrymme och fokus är på hanteringen och implementeringen och därmed något som närmast kan liknas vid lärande inom den egna organisationen.
De personer i vårt urval som har en militär skolning är alltså präglade av denna syn på erfarenheter och förknippar hanteringen med omfattande dokumentation som också tar en icke oansenlig tid i anspråk. Fokus i svaren kring hur de som organisation hanterar erfarenheter tenderar därför att kretsa kring dokumentation och svårigheten med att finna tid till det.

Tiden till reflektion avsätts ur denna aspekt inte med hänsyn till att det tar för lång tid att dokumentera erfarenheterna samt att det inte finns en naturlig process att hantera erfarenheter som rör förvaltningsnära frågor.

Om vi istället ser till aspekten *efterfrågan* så får vi istället se till vem eller vad som uppfattas som mottagare eller kund till de erfarenheter som skapas. Är det Försvarsmakten som vill veta vilka erfarenheter som framkommit? Är det andra etableringsgrupper? Är det den egna etableringsorganisationen eller är det rentav den enskilde som är mottagaren? Vi uppfattar att denna typ av frågeställning hanteras i mycket liten utsträckning. Kanske beror det på vanan att erfarenheter hanteras systematiskt och främst i strikt militära sammanhang.
Tiden till reflektion avsätts ur denna aspekt inte då det inte är tydligt *varför* tiden borde avsättas.

”Alltså, vad har jag tid med…2029 är jäkligt långt bort så ser man det så, så borde jag ha tid. […] Men vem värderar det då? Vilken ordning man gör saker i och vad man gör? Alla säger att man inte har tid men...”
(Respondent 9)

Den obesvarade frågan i detta citat, vem och hur ska tiden värderas och disponeras, är en fråga som huvuddelen av respondenterna återkommande frågar sig. Tid för att reflektera kring genomförda händelser tenderar att få stå tillbaka för att hinna med det som upplevs vara tidskritiskt och i de möten som där kreativitet är premierat är det främst framåtblickande som är i fokus.

Det vi kan se är att *ledarskapet* indirekt påverkar viljan att själv prioritera sin tid på ett sådant sätt att reflektioner får plats i vardagen. Flertalet respondenter ger uttryck för att de upplever att de blir lyssnade på och att deras erfarenheter och synpunkter är värdefulla.

”Det är ju väldigt högt i tak i min uppfattning är att här finns det liksom ingen tystnadskultur eller motsvarande. Här är det verkligen raka rör […] jag upplever att det är en enkel organisation att jobba i på det viset.”
(Respondent 8)

Om vi jämför detta med egenskaperna som rör det sociala och identitetsbyggandet så kan vi se att om individen känner en stark knytning till organisationen och att vara en del av organisationen som tillsammans bygger underlagen för beslut så kommer den enskilde göra mer för att bidra med sina kunskaper och erfarenheter. (Weick, 1995). Chefen har alltså stor roll att vara inlyssnande och skapa en miljö där medarbetarna känner att de är en del av besluten och därigenom vilja lägga mer av sin tid på att vara reflektiva.

Att reflektera över det arbete som utförts i grupp ger också individen en möjlighet att sätta ihop flera berättelser till en helhet. Det kan i sig kan förenkla förståelsen för komplexa beslut som för en enskild kan framstå som svårbegripliga men när flera aspekter läggs till kan framstå som förnuftiga.

En annan viktig aspekt i reflektionen är att människan är driven av rimlighet snarare än noggrannhet. Då den tid som kan avsättas för tillbakablick och reflektion är begränsad är det viktigt att reflektionen i sig blir prioriterad och inte får stå tillbaka för krav på dokumentation. Det finns dock stora positiva aspekter med dokumenterade erfarenheter och om tiden kan avsättas så är det en viktig del för organisationens framtida utveckling.

Vad får då uteblivna reflektioner för konsekvenser?
Den mest uppenbara konsekvensen bland studiens deltagare är att det vid flera tillfällen sker dubbelarbete för att individerna och gruppen inte stannar upp och reflekterar över vad som hänt och hur de ska gå vidare i tillräckligt stor omfattning. Det som hade kunnat undvikas

genom exempelvis en gemensam reflektionstid upptäcks nu istället av indirekta orsaker som ett samtal med en tredje part där individer inser att någon annan i gruppen redan arbetat med samma sak som de nu gör. Detta skapar istället för samhörighet frustration hos den enskilde.

Ser vi samlat på ovanstående resonemang så framkommer en bild där arbetsklimat och chefers inlyssnande ledarskap påverkar möjligheter till reflektioner positivt men där arv, handböcker och osäkerhet kring vem eller vad som är mottagare för individernas och gruppens erfarenheter istället hämmar att vara reflektiv. Då de negativa sidorna i större utsträckning kan anses vara externa och de positiva mer av internt slag kan vi anta att de positiva aspekterna är mer lätta att påverka och förstärka än att försöka ändra på det som upplevs negativt.

5.3 Beslutets makt

I vår bakgrund beskrev vi hur Försvarsmakten under decennier har krympt med anledning av ständiga besparingskrav och minskande ekonomi. I vår empiri ser vi hur detta har lett till allt hårdare styrning av ekonomiska ramar och en centralisering av mandat.

” […] det är att sen början på 1990-talet, någonstans där släpptes ju fokus på produkten, det vill säga krigsförbanden. De blev mindre och mindre intressanta och det blev mer och mer intressant att hålla en budget. […] Då gick man från militärområden där man hade ett väldigt stort nedtryckt mandat till MilO-befälhavarna, vilket skapade en ganska effektiv produktionsapparat, men det skapade också de här svarta hålen. 2019 hade man hade ju centraliserat allting. Alla ekonomiska mandat, låg på central nivå, alla uppdragsgivningar, låg på central nivå. […]”

(Respondent 1)

När nu organisationen ska växa skapas en mängd nya situationer som den tidigare sparsmakade, men enkla och kända tillvaron inte råkat ut för. Mandaten för exempelvis ekonomi rörande inköp och anställningar ligger på koncernnivå. När då de individer som ska genomdriva återetableringen hamnar i dessa nya situationen har de inte verktygen för att lösa situationerna. De saknar mandaten att agera, vilket hindrar dem att lösa uppkomna händelser utan att be om lov i omständliga byråkratiska processer.

När man då i FB 20 [försvarsbeslut 2020] kom fram till att vi ska förändra detta eller det ska börja tillväxa så gjorde man ju den här tillväxten i den gamla organisationen. […] individer, både civila och militärer, som hade gjort hela sin karriär på att se till att man höll budget och man centraliserade så mycket kunde. När man gör det, när man centralstyr på det sättet, så dödar man ju all initiativkraft på lägre nivåer.”

(Respondent 1)

Weick betonar vikten av att chefer vågar fatta beslut på det underlag som finns tillgängligt och sedan omvärderar beslutet allteftersom ny information tillkommer eller att den tillgängliga informationen kan ses ur ett annat perspektiv (*se 4.1.1 berättelsen om den militära enheten i Alperna*). För att skapa en beslutsvilja på alla nivåer måste det därför finnas tydliga mandat på en tillräckligt låg nivå för att chefer ska kunna agera på uppkomna händelser.

”Jag skulle göra mycket mer än vad Överbefälhavaren att trycka ner mandaten ytterligare. […] Det är en riktningsändring och det går i rätt riktning, men det går för sakta. Det beror på att det sitter fast i en koncernledning som är... mycket pek, mycket långa stabsfingrar, skruvmejslar och pincetter.
Tryck ner mandaten och tillför ännu mer resurser. Ännu längre ner.”

(Respondent 2)

Tyvärr inrymmer vår empiri även exempel på det motsatta. Detta är exempel på när behovet av kreativa och oortodoxa lösningar inte kan genomföras eftersom mandatet att fatta dessa beslut ligger på fel nivå. Detta tolkar vi som att beslutsmandaten inte befinner sig i samma domän som verksamheten. Precis som det beskrevs i *5.1 Är vi på väg åt samma håll?* är den *komplexa domänen* etableringens naturliga kontext. Ledningen agerar istället i många fall som att verksamheten befinner sig i den *enkla domänen*.

”Vi har skrivit in att du måste för att köra ett av Försvarsmaktens fordon så måste man ha gjort en kurs på Emilia för att få det. Om du då får en människa som har samtliga körkortsbehörigheter och ett sådant här blått kort att du får köra yrkesmässigt kanske kör 6000 mil om året i fordon och den får inte jag sätta i en bil och köra landväg när han ska på ett möte. Det är ett exempel på där chefen borde kunna göra en okulär besiktning och se om individen är OK och kan klara av att ta sig på ett trafiksäkert sätt till mötet.
[…] Just det där, att lokal chef kan fatta sina beslut här inom ramen för hur det se ut.
[…] Det är faktiskt chefer som vi sett som både lämpliga och gett en hel del utbildning för att de ska vara chefer på olika nivåer.”
(Respondent 4)

Konsekvensen blir att det råder otydliga budskap om vilka mandat som finns för att agera på de uppkomna situationerna. En stor risk är att om motståndet blir för stort kommer individen till slut att inte se någon mening med att fortsätta kämpa för att uppnå återetableringens mål. Det är lättare att istället följa gällande förvaltningsbyråkrati och ”göra saker rätt” istället för ”rätt saker” och föra processen framåt.

”Det märker jag själv också, att ibland fastnar jag är i någon sån här jäkla förvaltningshistoria och då tycker jag att det är ju jätteviktigt. Nej, men vänta nu… då var det viktigt, men nu är det fan inte viktigt. Nu har vi inte tid med det här.”
(Respondent 2)

Även om alla fakta inte ligger på bordet så måste det finnas en bild av att framsteg är möjliga för att en individ ska känna mening och våga ta beslut. Istället leder det till att individer på olika nivåer inte agerar och att de undviker att ta besluten. Organisationens sensemaking-process riskerar i en sådan miljö att hamna i det som Maitlis (2005) benämner som en *begränsad organisatorisk sensemaking.* Konsekvensen blir att medarbetarna tappar initiativförmågan och bara lyssnar blint på den sensegiving som kommer från ledningen. De uteblivna besluten blir begränsande eller hindrande för att etableringen ska kunna fortsätta framåt och att tidigare erfarenheter skall kunna tillvaratas.

Beslutet ska i detta fall ses som beslut som fattas av alla, inte endast av den högsta ledningen. För att exemplifiera så ser vi att en enskild person som uppfattar en avvikelse fattar flera beslut varav minst ett är centralt, ”*hur går jag vidare?”*. Utan detta beslut får chefer inte det beslutsunderlag som krävs för att gå vidare i processen. Det kan rent av vara så att chefer på grund av det uteblivna beslutet inte ens uppfattar att avvikelsen ägt rum.

Chefens beslut är centralt och i detta fall handlar beslutet inte endast om att det ska tas utan det kan även tas som en serie av beslut. När chefen sedan fattat det initiala beslutet vilket får arbetet att fortsätta i vald domän, måste chefen kontinuerligt vara beredd på att omvärdera och fatta nya beslut utgående från händelseutvecklingen eller ny konkret information. Det är alltså, precis som Weick beskriver, av yttersta vikt att chefer inte fastnar i prestige och övertro till att det inledande beslutet var korrekt, utan att de kritiskt granskar sina egna beslut och är beredd att revidera dessa.

5.4 Hur ska det ledas?

I resultatet av empirin framkommer ett område som flertalet respondenter har olika uppfattningar om. Det är vilken metod för ledning som ska gälla vid en nyetablering av ett nytt förband. Sammantaget delar de som har en uppfattning i frågan in sig i tre grupper. I den första gruppen finns de som till fullo vill följa det de uppfattar som ordinarie ledningsstruktur, ofta benämnd som linjeorganisationen.

”Jag tror att den här vägen vi valde med att försöka behålla det i linjen. […] Den tror jag stenhårt på, inte att göra, skapa särskilda projekt eller någonting”
(Respondent 2)

De förespråkar att i så stor utsträckning som möjligt nyttja befintliga strukturer och processer i syfte att inte skapa något unikt som inte känns igen i den egna gruppen men heller inte i den övriga organisationen. Denna grupp riktar också kritik mot att det uppstår problem när etableringen ska övergå från projektform till en normaliserad linjeorganisation som harmoniserar med övriga Försvarsmakten.

Den andra gruppen, som också är störst till antalet, består främst av dem som arbetar med en specifik funktion där ordinarie processer fungerar väl och där rutinarbete har en utpräglad roll i arbetet. De tenderar till att vara nöjda med att arbeta efter befintliga rutiner och processer men kan uppleva en viss frustration över att vissa delar av processerna går för långsamt.
Den tredje gruppen är de som förespråkar en mer renodlad projektorganisation främst beroende på att de anser att de processer som finns är anpassade för en förvaltningsledning, men också för att öka effektiviteten där mandat terminerar i en projektgrupp.

” […] jag tror att en nyetablering kräver en projektgrupp. […] man bör kanske ha en liten klick, någon chef och någon ställföreträdare om chefen faller ifrån, som vi pratar om tidigare och sedan någon som ska växa in i den nya organisationen. Då tror jag man kommer jäkligt långt […]”
(Respondent 14)

Vi uppfattar inte denna grupp som motståndare till linjeorganisationen som princip, men ser inte att den är effektiv i en etableringsfas av ett förband. Den här gruppen förespråkar också tydligt en plan för hur och när ansvar ska övergå från projektgruppen till den ordinarie ledningsstrukturen. De olika grupperna har också olika roller i etableringsarbetet där den första och andra gruppen har en mer långsiktig roll i arbetet och den tredje gruppen haft en större roll i ett inledande skede.

Om vi sätter in dessa gruppers sätt att se på hur den här typen av verksamhet ska ledas i Snowdens perspektiv på Sensemaking så skulle den första gruppen präglas av att alltid söka att nyttja den *enkla domänen* främst för att de är övertygade om att det alltid är rätt att nyttja kända, väl inarbetade ledningsmetoder. I de flesta fall, vilket underbyggs av den andra gruppen, är detta sannolikt rätt väg att gå, men risken om ”best practice” alltid ska råda är att när den lösningen inte passar väl in i arbetets behov så skapas en osäkerhet eller i värsta fall en oreda som kan vara svår att förklara för gruppen. Sett till hela kedjan från beslut till handling så kan synsättet leda till en lyckad sensegiving-sensemakingprocess (Maitlis & Lawrence, 2007). Chefen underlättar mottagarens sensemakingprocess då sättet att leda upplevs som familjärt och därför inte kräver en omfattande och onödig sensegiving. Detta medför den positiva effekten att tiden från beslut till genomförande blir kort relativt till hur den tredje gruppen föredrar att leda.

Om vi istället ser till den tredje gruppens syn på att projektledning så kan det dels uppfattas som att den modellen först har varit *komplicerad* för dem men då de har erfarenhet av likande projekt sedan tidigare så ter sig den mer okända och *komplicerade* ledningsmetoden som mer familjär och anpassad till uppgiften och därför uppfattar även de att det är den rätta metoden. Problemet i detta fall är att det uppstår en dissonans mellan deras uppfattning om att metoden är enkel och de som inte är vana vid den typen av ledningsstruktur. Det andra problemet som uppstår är det faktum att flertalet mer funktionsinriktade delar redan arbetar enligt gällande praxis och därför uppfattar att projektstrukturen skulle hämma deras arbete.
En aspekt av detta synsätt är också att organisationen riskerar att nyttja alltför komplexa metoder där det redan finns mindre komplicerade lösningar och därmed inte när den effektivitet som denna grupp eftersträvar. Detta synsätt kan också kräva en stor kommunikativ insats som kan komplicera och förlänga tiden från beslut till genomförande då mer komplicerade lösningar kräver en mer omfattande sensegiving-sensemaking process (Maitlis & Lawrence, 2007).

Oavsett grupptillhörighet, så eftersträvar individerna alltid enkelhet, effektivitet och tempo i sina lösningar. Skillnaden består alltså i synen på hur man uppnår detta, inte målet.

Ett sätt att omhänderta händelser och avvikelser i arbetet och omsätta dessa händelser, vilka slutsatser som drogs vad organisationer gjorde för att återgå till en stabil normalbild är att ta stöd i mallar och exempel. I Försvarsmakten är den militära personalen vana vid att, vid nya uppgifter, kunna förlita sig på ett metodstöd i form av mallar för hur man analyserar och drar slutsatser om hur en uppgift ska lösas. Mallarna ger inte en lösningen utan syftar till att den grupp som genomför analysen inte ska missa något steg i analysen. Detta kallas för ett bedömande. När det kommer till mer förvaltningsinriktade uppgifter upplever vi att metodstöd sällan nyttjas.

”Jag tror att organisationen, den som jobbar här, den som får uppgiften, den kan hantera sakerna som sådana. Däremot tror jag att verktygen är viktigare. Mål, metod, resurs. Det får vi ju aldrig. Det är den stora grejen i det här. Det är vi jättedåliga på i den här firman”
Respondent 14

I vår studie kan vi se att målen nås i tid och även före utsatt tid, men att det av många utrycks ett behov av metodstöd för att exempelvis inte utelämna viktig information av misstag. Detta kan sättas i relation till Weicks sjätte egenskap av sensemaking, *fokus på extraherade signaler och ledtråd*ar (Weick, 1995).

”Det finns inget metodstöd, vilket gör att det kan bli väldigt personliga agendor som styr åt håll som man inte anar och man anar att det finns något underliggande och vad fan är det här och vad för en... Så behovet av det ser jag jättetydligt, sen hur det skulle se ut det vet jag inte.”
Respondent 13

Det vanligaste svaret på huruvida det nyttjas ett metodstöd för just etablering av nya förband eller större projekt av denna typ är att det inte nyttjas något metodstöd utan att det istället bygger på deltagarnas sunda förnuft, framtagna tidslinjaler, planer och allas samlade erfarenhet.

Avsaknaden av ett, för verksamheten anpassat, metodstöd skapar också en form av farhåga för att annat än det som borde påverka arbetet istället får en stor roll. Exempel på detta är att ett metodstöd ersätts av agendor som sätts av personer i organisationen. Dagordningen riskerar

alltså att sättas av viljor och agendor som inte har en optimalt fokus på målet. Weick beskriver att människor påverkas av ledtrådar som inte är relevanta eller korrekta för situationen, men som ändå drar till sig deras uppmärksamhet. Detta kan leda till att människor gör felaktiga tolkningar av situationen eller tar beslut som inte är lämpliga (Weick, 1995).

”Om man tar erfarenheter överhuvudtaget så kan man säga att det är lika ”rackligt” här som det alltid har varit i Försvarsmakten att ta erfarenheter från det vi har gjort, så där är ju just nu ingen skillnad.”
Respondent 4

Även omhändertagandet av externa rapporter kan underlättas med ett stöd. Dels för att poängtera vikten av att omhänderta kunskap som redan existerar men också för att alla ska se den typen av kunskap som något naturligt vilket skulle kunna medföra att tiden kan nyttja mer effektivt.

”Där drog de några slutsatser som jag försökte banka ner i ryggmärgen på Fortverket, men det var ju ingen framgång. För de skrev ju där att det var jätteviktigt att få ett IPT [Integrated Project Team], bestående av både Fortverket, LPLE, P 4 och A 9 efter hand som de anställer personal, som drog det här framåt tillsammans och det tog lång tid innan vi fick till den.”
Respondent 4

” […] det finns en FOI-rapport, […] den handlar i alla fall om att sätta ihop mångfacetterade team där det ska finnas mandat att besluta saker och det har vi verkligen sett exempel på här i våra infraspår när vi har de här IPT-mötena.
Respondent 9

Att läsa och nyttja externa rapporter som stöd i arbetet förefaller vara frekvent förekommande bland respondenterna. Flera upplever dock att det finns svårigheter att få genomslag för rapporternas slutsatser. Ett fastställt metodstöd där hänvisning kan ske till att det ska tas hänsyn till denna typ av kunskap hade i detta specifika fall kunnat innebära att den metod som nu anses mycket lyckad (IPT), hade kunnat nyttjas tidigare i processen. Viljan fanns där men metoderna och mandaten var inte på plats.

Flera av de förvaltningsinriktade processer som Försvarsmakten nyttjar och som även en större etablering som A 9 till stor del är hänvisade till anses i stor grad vara alltför långsamma, rigida och ej anpassade för att passa till verksamhetens krav. Även i detta fall kan vi se till ett mer lyckat fall med infrastruktur där hänsyn till externa rapporter har tagits och att etableringsorganisationen inte är hänvisad till ordinarie process utan istället kan arbeta mer integrerat med andra.

5.5 Hur skapas enighet?

Ju mer komplext och okänt problemet eller avvikelsen är, desto större behov av acceptans för lösningen finns det inom den egna organisationen. Chefens beslut måste därför även ta hänsyn till detta behov i samband med att beslut fattas. Detta beskriver Gioia & Chittipeddi (1991) i sin andra fas *Signalering.* Vi kan se på behovet som ett trafikljus. I den *enkla domänen* är det grönt. Här behövs ingen eller liten hänsyn till acceptans, eftersom det redan av naturen finns en inneboende acceptans till kända lösningar. Ju mer komplext ett problem är ju större vikt vid acceptans måste läggas. Därav visar trafikljuset rött i den *komplexa domänen.* Vikten av kommunikationen i *Signaliserings*-fasen är därför vital för att skapa denna acceptans.

Våra respondenter upplever dock att det ges inkonsekventa budskap från politiker och försvarsledning om vad som är viktigast för att stärka vår försvarsförmåga. Detta tar sig till uttryck genom att en part säger att etableringen är viktig och att det är bråttom, medan den andra parten inte tycker det och hindrar etableringen genom att avgörande beslut dröjer.

”Det draggade långt in i processen att ledningen nog ville att vi byggde där. De höll emot i det längsta, det tror jag var en kraft också, som höll emot att vi skulle få komma igång och bygga. För de ville bygga där in i det längsta, men till slut tror jag att de fick krypa till korset och så bara, ’okej då, skit samma, vi får väl bygga här’. ”
(Respondent 13)

Genom att respondenterna anser att försvarsmaktsledningen inte delar politikernas syn på hur återetablering av OrgE gynnar vår försvarsförmåga, finns en risk att budskapet till de underlydande delarna av organisationen upplevs som splittrat och motsägelsefullt.
I en sådan situation kommer inte vikten av förändring bli tydlig för alla inblandade aktörer i återetableringen. Det ges budskap från ledningen att det gäller att agera och vara innovativ, men när detta sker ifrågasätter och hindrar diverse individer på mellannivå initiativen.

” […] våra chefer är ganska tydliga om man tar försvarsledningen, armےledningen eller på OrgE-nivån. Jag upplever att de längst där ute vill göra ett så bra jobb som möjligt. Det är i den här mellannivån som man hör de här kommentarerna ’det har vi aldrig gjort förut’”
(Respondent 4)

För etableringsgruppen är det tydligt att deras roll och identitet är grundad i den *förnuftiga miljö* som återetableringen sker i. Deras centrala uppdrag är att skapa det regemente som politikerna har beslutat om och som grundar sig på den komplexa säkerhetspolitiska situationen. Enligt Snowden (2003) är metoden för att möta ett komplext problem kreativitet och uppfinningsrikedom. Här är alltså nybyggaranda och lösningsfokus centrala begrepp som krävs för att lösa uppgiften.

Bland de aktörer och organisationer som ska stödja återetableringen är denna verksamhet enbart en av många sysslor som ska lösas. Därigenom är inte återetableringen lika central för *identitetskonstruktionen* på handläggar- och mellanchefsnivå i dessa delar av organisationen. De *extraherade ledtrådarna och signalerna* blir inte tillräckligt starka för att övertyga dem om att en förändring behöver ske. Vår empiri visar snarare att dessa aktörer framhärdar att nuvarande förvaltningsprocesser och centraliserade mandat fortsatt skall gälla, trots att detta blir kontraproduktivt när Försvarsmakten ska återetablera regementen. Vi tolkar det som att individerna befinner sig i det som Snowden (2007) beskriver som den *enkla domänen.*

De båda ”fraktionerna" försöker påverka varandras sensemaking med utgångspunkt i sina respektive som Weick (1995) beskriver det *förnuftiga miljöer*. Detta leder till frustration hos

de olika parterna eftersom de inte förstår meningen med den andra partens agerande. Fokus läggs på att övertyga varandra om respektive ståndpunkt, istället för hur återetableringsprocessen ska kunna fortsätta framåt, vilket medför att det ordinarie arbetet tappar fart.

”’Alltså så har vi aldrig gjort förut.’
Nej, men ska man gasa så kanske man inte kan göra exakt som man gjorde förut. Då måste man ge möjligheter att göra på annorlunda sätt. Jag har sagt hundra gånger tror jag, att på mina fysiklektioner i skolan hörde aldrig att infraprocessen är en grundlag, vilket innebär att man måste kunna ändra på den.
Men istället säger vi att ett infra-år är sju kalenderår och fortsätter att leva med det.”
(Respondent 4)

När vi lyssnar på våra respondenter blir det tydligt att olika funktioner, aktörer i etableringens olika delprojekt befinner sig i det som Snowden (2007) beskriver som olika domäner samtidigt. Respondenterna beskriver hur det sker en *inblandad medveten* sensemaking med respektive kollegor som tillsammans försöker förklara meningen med den andra partens agerande, vilket bara kommer förvärra avvikelsen. Vår empiri visar att detta medför friktioner mellan individer, eller delar av organisationen och komplicerar samverkan. De pratar olika språk och har olika behov av organisering. De har olika utgångspunkter när de tolkar sambandet mellan orsak och verkan vid en avvikelse. De har olika syn på vilken tid som är tillgänglig för att analysera sina beslut.

” […] jag tror bara att det är okunskap, eftersom vi inte har gjort något nytt, byggt i den här takten så fort liksom. Man är kvar i det gamla att det får ta två år.
Men nu kan det inte ta två år.”
(Respondent 12)

Detta kommer inte att lösas förrän de olika parterna försöker hitta en gemensam tolkning genom *fristående medveten sensemaking* där de tillsammans skapar en gemensam tolkning och *förnuftig miljö.* Detta sker också i Försvarsmaktens nätverk, där det sker ett omfattande resonemang för att försöka förstå chefernas visioner. Detta räddar i många fall processen. Precis som vi tidigare beskrivit i *Kapitel 3. Empiri* är dessa en central källa till kunskap och kommunikation och ett forum för att knyta kontakter och lösa problem.

”Det är en förutsättning det här med nätverket och att göra det här tillsammans, oavsett om det är Säkerhetsanalyser, om det är trafikfrågor, om det är budskap till media etc.”
(Respondent 2)

I nätverken kan dessa två ”fraktioner” mötas och skapa en *gemensam tolkning* genom det som Weick (1995) beskriver som *social samvaro*. Genom frekvent återkommande dialog mellan de olika aktörerna underlättas det pågående meningsskapandet. På så vis är nätverken vitala för att föra sensemaking-processen framåt genom att en gemensam tolkning kan skapas mellan de olika ”fraktionerna”. Om de olika aktörerna som vår empiri beskriver förs samman i en och samma projektgrupp underlättas denna sensemaking-process ytterligare.

”Samarbete. Man måste jobba i ihop. Alla nivåer.
Fortverket, FMV, Försvarsmakten ’you name it’.
Så ska vi dit till 2029, då är det inte en människa eller två som kan göra det där, utan alla.
Oavsett vem det är, så måste vi ju hjälpas åt för att komma dit till 2029.”
(Respondent 1)

På så vis kompenseras bristfällig sensegiving, genom att det i nätverken som Sandberg och Tsoukas (2020) beskriver det sker en omfattande *fristående medveten sensemaking*-process. Information, erfarenheter och idéer delas så att en gemensam tolkning leder fram till sammanhängande koncept. Nätverken blir motorn som håller igång verksamheten och ger beslutsunderlag till ledningen som aktivt lyssnar av vilka resultat som kommer fram till. I denna *fragmenterade organisatoriska sensemaking* skulle man kunna säga att rollerna blir ombytta, genom att sensemaking genomförs underifrån i det som Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver som fas 3. *Omtolkning* och sedan delges i sin utvecklade form som sensegiving till chefer i den fjärde fasen, *Styrkande.*

6 Slutsatser

Vår studie syftar till att utforska hur erfarenheter skapas under upprättandet av ett nytt regemente och hur de påverkar projektet. Vår empiri visar att deltagarna i studien verkar i en miljö som kännetecknas av högt tempo, med mer eller mindre klara målbilder som påverkar beslutsfattandet. I nätverk tas de kunskaper tillvara på som förvärvas under arbetets gång. Utifrån empirin och vår analys har vi kommit fram till ett antal slutsatser.

6.1 Vikten av en gemensam målbild och identitet

För att förstå meningen i avvikelser och händelser kommer vi att söka ledtrådar i våra tidigare erfarenheter, det som Weick beskriver i sin sjätte egenskap *Fokus på extraherade signaler och ledtrådar.* När tid och information är begränsad förlitar vi oss ännu mer till erfarenheter grundade i vår professionella *identitet.* Analysen under rubriken *5.1 Är vi på väg åt samma håll?* visar att detta, i kombination med en bristfällig sensegiving, kan leda till att återetableringen avstannar eller att tolkningar görs som leder den på villovägar. Detta sker när personalen misstolkar eller inte ser de signaler och ledtrådar som finns. För att motverka detta är det vår slutsats att:

1) Kommunicera så fort det är möjligt en tydlig och rimlig målbild till samtliga inblandade aktörer för att styra och motivera dem i det som just nu verkar vara rätt riktning. Justera kontinuerligt målbilden allt eftersom nya ledtrådar tillkommer för att skapa ännu tydligare målbild för processen.

Denna tolkning bygger vi på det som Weick beskriver i sin sjunde egenskap *driven av rimlighet snarare än noggrannhet*. Detta betyder inte nödvändigtvis att rimlighet alltid är bättre än exakthet eller att det inte bör strävas efter att uppnå så hög grad av exakthet som möjligt. Det är viktigt att ha en balans mellan de två, och att vara medveten om att människor och organisationer ofta kan bli motiverade av rimlighet i beslutsfattande och problemlösning.

6.2 Att skapa en reflektiv miljö

Ett retrospektivt arbetssätt där individer och grupper ser tillbaka på sitt arbete är central för en organisations skapande av erfarenheter (Weick, 1995) Som analysen under rubriken *5.2 Tid för reflektion* påvisar är det är svårt att systematisera dokumenterad utvärdering då tiden och projektets prioriteringar inte medger denna omfattande process. När tiden inte anses räcka till finns också en risk att den formella delen av erfarenhetsbyggande process konkurrerar ut den reflektiva process som skapar själva slutsatsen som leder fram till en erfarenhet. Det i relation till Weicks andra (retrospektivt) och sjunde (driven av rimlighet snarare än noggrannhet) egenskap av sensemaking (Weick, 1995) leder oss till följande slutsats:

2) Den systematiska erfarenhetshantering får en större effekt om fokus skiftas från att dokumentera slutsatser till att fokusera på att skapa en miljö där reflektion över det genomförda och pågående arbetet främjas.

Analysen visar också på att om medarbetaren reflekterar över sitt arbete, enskilt och i grupp, underlättas den process som gör att en medarbetare identifierar sig med arbetet.
Detta leder till följande slutsatser:

3) Om chefer och ledare uppmuntrar organisationen att, individuellt och i grupp, finna tillfällen i vardagen att reflektera över händelser i projektets framskridande så skapas en meningsfullhet kring det egna och kollektiva arbetet. Vår studie visar att detta kan bidra till att dubbelarbete minskas och att beslutsunderlag kan bli mer underbyggda.

4) Arbetet kan också planeras så att det vid återkommande tillfällen ges möjlighet att framföra de viktigaste reflektioner som gjorts under exempelvis den senaste veckan. Detta kan göras enkelt genom att exempelvis en lägesrapport fokuserar mer på reflektion än bara vad som gjorts och ska göras.

6.3 Att våga och kunna fatta beslut

I Snowdens (2007) Cynefin Framework så är varje problems utgångspunkt den lilla, men centrala domänen *Förvirring* där vi försöker orientera oss om situationens komplexitet genom att inhämta beslutsunderlag. I *Förvirring* krävs det att det finns ett decentraliserat mandat och en vilja att fatta beslut på alla nivåer. I *5.3 Beslutets makt* är det tydligt att det är stora kontraster mellan de positiva och negativa konsekvenser som uppstår om beroende på hur väl dessa kriterier uppfylls. Om inte detta sker kommer hela kedjan av sensemaking och sensegiving som Gioia & Chittipeddi (1991) beskriver att rubbas eller stanna av och resultatet blir att återetableringen tappar värdefull tid och resurser.

5) I syfte att chefer som leder återetableringar i så stor utsträckning som möjligt skall kunna agera på de uppkomna händelserna, behöver mandat decentraliseras, stärkas och tydliggöras inom alla områden. Beslutsmandaten skall befinna sig i samma nivå som verksamheten och justeras så att de passar en organisation i tillväxt.

6.4 Att reflektera över ledningsmetoden

Att bygga upp en ny större verksamhet under en stor tidspress med många ingående aktörer är komplicerat. Som beskrivs i *”5.4 Hur ska det ledas?* kan våra respondenter delas upp i tre grupper utifrån hur de ser på ledningsmetoden.
Alla tre grupperna, även om det är mest tydligt i första och tredje gruppen, har samma synsätt på vad som avgör för att målet nås så skiljer sig förespråkad ledningsmetod åt. Grundat i denna iakttagelse satt i Snowdens modell för Sensemaking (Snowden & Boone, 2007) leder oss till följande slutsatser:

6) Organisationen behöver, för att skapa en effektiv och produktiv miljö, anpassa lednings- och arbetsmetoder utifrån två avgörande parametrar:
    a. Uppgiftens komplexitet.
    b. Redan existerande metoder och processer
7) För att skapa en god struktur, där erfarenheter byggs och omhändertas i processen är ett aktuellt och väl implementerat metodstöd av stor vikt.

Om en uppgift uppfattas som familjär och normalt förekommande är det sannolikt rätt att nyttja ordinarie strukturer för att lösa uppgiften medan exempelvis projektledning kan vara mer lämpligt om uppgiftens lösning är, för organisationen, av okänd karaktär.

I ett större projekt kan flera delprojekt vara betjänta av olika arbets- och ledningsmetoder. En parallell kan göras till den ansvarsgraf (figur 9, s.20) där ansvarsförflyttningen mellan fadderförband och etableringsförband sker i takt med att det nya förbandet mognar och därmed kan hantera att ta över ansvar från fadderförbandet. På samma sätt kan vissa funktioner eller delprojekt passera behovet av att ledas i projektform och istället ledas mer effektivt genom att nyttja arbets- och ledingsmetoder som övriga Försvarsmakten medan andra delar vid samma givna tillfälle fortsatt bör ledas i projektform.

6.5 Vikten av en gemensam tolkning

I *kapitel 4.1.2* beskrivs det hur både Snowden och Weick hävdar en organisation med top-down hierarki har en sämre förmåga att lösa problem. De menar istället att organisationer kan nå längre om ett samarbetsorienterat meningsskapande uppmuntras, där fokus ligger på att söka nya vägar genom att studera både misslyckanden och framgångar (Littlejohn & Foss, 2009). Dessa tankar blir extra intressanta när vi ser analysen i *5.5 Hur skapas enighet?*
Här kan vi utläsa att när kommunikationen från chefer brister i sensegiving-perspektiv skapas ett oklart läge för organisationens anställda som leder till olika friktioner och konsekvenser genom individuella tolkningar som inte sammanfaller. Detta avhjälps dock till stor del genom diverse nätverk, via *fristående medveten sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2020) där det skapas en sammanhållen konceptuell tolkning. Detta leder oss till följande slutsats:

8) I Försvarsmaktens olika nätverk skapas en gemensam förnuftig miljö där olika aktörer på olika nivåer i kan samspela. Genom social interaktion skapas en gemensam tolkning av olika extraherade signalers betydelse i olika skeenden. Nätverk är således ett viktigt forum för det pågående meningsskapandet och utgör en motor som för processen framåt.

7 Rekommendationer till Försvarsmakten

Baserat på ovanstående slutsatser föreslår vi Försvarsmakten följande:

Implementera ett metodstöd för ledning av större projekt (i detta fall ska projekt inte likställas vid projektledning) och erfarenhetshantering i förvaltningsfrågor.

Metodstödet behöver, utöver det som Försvarsmakten själva anser lämpligt, baseras på följande:

- Vetenskaplig grund. Då Försvarsmakten redan nyttjar Sensemaking i viss utsträckning skulle det kunna vara en lämplig grund att utgå ifrån även i detta fall.
- Befintliga metoder för bedömanden bör, i den mån det är tillämpbart, genomsyra metodstödet för att skapa igenkänning och minska behovet av utbildningsinsatser.
- Inarbetade erfarenheter från de etableringsprojekt som nu genomförs men även andra större projekt i syfte att skapa ett mer heltäckande metodstöd.

Metoden bör, utöver det som Försvarsmakten själva anser lämpligt, innehålla följande:

- En reflektiv start och slut med återkommande retrospektiva fönster.
- Tydliga hållpunkter där tidigare förvärvad kunskap (militär såväl civil) omhändertas i arbetet.
- Kontinuerligt återkommande avstämningar mot uppsatta mål, tidsplaner och indikatorer.

För att öka effekten av hur vi tar oss an problem genom att kunna identifiera en avvikelses typ och komplexitet bör vi öka förståelsen för sensemaking och sensegiving i Försvarsmakten.

- Tillse att sensemaking och sensegiving tas upp i fler handböcker och utbildningar, som riktar sig till olika nivåer i organisationen, eftersom alla kommer råka ut för meningsskapande situationer av olika typer enligt Sandberg och Tsoukas (2020) beskrivning.
- Försvarsmaktens *”Handbok Studiemetodik”* (Försvarsmakten, 2023) kan nyttjas som stöd för utbildning i sensemaking.
- Nyttja det faktum att ”Cynefin Framework” redan ingår i vissa publikationer i Försvarsmakten.
- Utveckla befintliga beslutsmodeller och metodstöd genom att införa en del där ”problemets/uppgiftens art och komplexitet” identifieras så att den föregår analysen av vårt agerande och indelning.

8 Förslag till fortsatt forskning

Under en längre tid uppfattar vi att stora delar av Försvarsmakten anser att uppdragstaktik som grunden för vårt sätt att leda förändrats och detta inte till det bättre. Det finns dock en vilja att i större utsträckning återgå till den ursprungliga synen på uppdragstaktik där ”positivt agerande” är en ledstjärna i motsats till dagens ”positiv rapportering”. Med det menas att istället för att endast ta initiativ för att lösa tilldelad uppgift så tas istället initiativ, på eget ansvar även om det innebär att man frångår den ursprungliga uppgiften om detta stödjer syftet med striden. (Palmquist, 2020).

En sådan omsvängning av den svenska uppdragstaktiken bedömer vi kräver bättre tränade chefer, en tydligare metod som i ännu större utsträckning förespråkar att chefer och underställda chefer planerar tillsammans samt omhändertar de lärdomar som är aktuella för striden (erfarenheter) och att chefer på alla nivåer för en större kunskap och förståelse för hur komplexiteten i den nya uppkomna situationen påverkar chefens beslutsfattande.

Just det sistnämnda har Försvarsmakten, i viss utsträckning, anammat i styrdokument. Doktrin för gemensamma operationer använder Snowdens Cynefin-modell för att kategorisera operativa problem och för att utgöra ett stöd för chefer att fatta beslut beroende på problemets komplexitet (Försvarsmakten, 2020). Försvarsmakten har även anammat Cynefin-modellen som modell för att beskriva studieproblemets komplexitet när det gäller studiemetodik (Försvarsmakten, 2023).

Vi ser ett tydligt behov av att utforska om sensemaking i någon av dess perspektiv kan stödja Försvarsmakten i arbetet att förändra uppdragstaktiken på ett sådant sätt som Försvarsmakten önskar och som en framtida konflikt skulle ställa krav på

Litteraturförteckning

1992/93:FöU09, 1993. *Försvarsutskottets betänkande Verksamhet och anslag inom totalförsvaret 1993/94.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/verksamhet-och-anslag-inom-totalforsvaret-199394_GG01FöU9/html
[Använd 27 03 2023].

1997/98:FöU1, 1997. *Försvarsutskottets betänkande Sveriges totalförsvar 1998.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/sveriges-totalforsvar-1998_GL01FöU1#bprop
[Använd 24 03 2023].

2001/02:FöU2, 2001. *Försvarsutskottets betänkande Försvarsbeslut för 2002-2004.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/forsvarsbeslut-for-2002-2004_GP01FÖU2
[Använd 28 03 2023].

2008/09:FöU10, 2009. *Försvarsutskottets betänkande Försvarets inriktning.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/forsvarets-inriktning_GW01FöU10/html
[Använd 28 03 2023].

2020/21:FöU4, 2020. *Totalförsvaret 2021-2025 Försvarsutskottets betänkande.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/totalforsvaret-2021-2025_H801FöU4
[Använd 28 03 2023].

Andrén, K., 2014. *Krigsavhållande tröskelförmåga - Det svenska försvarets glömda huvuduppgift?.* Stockholm: FOI.

Axelsson, M. & Netz, J., 2018. *Försvarets återkomst till Gotland En modell för snabb förmågetillväxt,* Stockholm: FOI.

Berg, M., Bramley , C. & England, R., 2021. *Interpretation of the Cynefin Framework [Bild].* u.o.:Används med upphovspersonernas tillstånd.

Bolman, L. & Deal, T., 2017. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* 6 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A., 2015. Making Sense of Sensemaking. *Organization Studies,* p. 265–277.

Bryman, A., 2018. *Samhällsvetenskapliga metoder.* 3:e red. Stockholm: Liber AB.

Ds 2019:8 , 2019. *Värnkraft - Inriktningen av säkerhetspolitiken och utformningen av det militära försvaret 2021-2025.* [Online]
Available at: https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/departementsserien-och-promemorior/2019/05/ds-20198/
[Använd 28 02 2023].

Eriksson (ed.), F., 2013. *Förnyelse eller förfall? Svenska försvaret efter kalla krigets slut,* Huddinge: Samtidshistoriska institutet Södertörns högskola.

Esaiasson, P. o.a., 2017. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* 5:e red red. Stockholm: Wolters Kluwer.

Försvarsmakten, 2012. *Högkvarterets skrivelse 2012-04-13, 02 300:55363,* Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, 2013. *Nittio dagar GMU. Utbildningen som tar dig in i vår verklighet.* [Online]
Available at: https://www.utbudet.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=6b25f1a1-0f05-4ac5-8639-b81299f69743&FileName=Nittio+Dagar.pdf
[Använd 22 04 2023].

Försvarsmakten, 2017. *Handbok Erfarenhetshantering.* Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, 2019. *"Dödspatrullen" Historien bakom försvarsbeslutet 2004.* [Online]
Available at: https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/artiklar/dodspatrullen/
[Använd 28 03 2023].

Försvarsmakten, 2020. *Doktrin för Gemensamma operationer - DGO 20.* Stockholm: Försvarsmakten, FM HRC, GP 2020.

Försvarsmakten, 2022. *Ekonomisk redovisning.* [Online]
Available at: https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/darfor-finns-forsvarsmakten/ekonomisk-redovisning/

Försvarsmakten, 2022. *Värnplikten genom åren - Nära fyra miljoner svenskar gjorde sin plikt.* [Online]
Available at: https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/artiklar/varnplikt-under-109-ar/
[Använd 24 03 2023].

Försvarsmakten, 2023. *Garnisonsenheten.* [Online]
Available at: https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/ledningsregementet/var-verksamhet/garnisonsenheten/
[Använd 22 04 2023].

Försvarsmakten, 2023. *Handbok Studiemetodik.* Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten, u.d. *Försvarsmaktens intranät - Emilia.* [Online]
Available at: emilia.mil.se (intranät)
[Använd 19 04 2023].

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K., 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal,* 12(6), p. 433–448.

Häckner, C. & Ranhagen, U., 1997. *Slutrapport etapp 2 av FoU-projektet "Återanvändning av försvarsfastigheter',* Stockholm: VBB Samhällsbyggnad AB, Byggforskningsrådet, Fortifikationsverket.

Hartman, J., 2001. *Grundad teori.* Lund: Studentlitteratur AB.

Holmström, M., 2008. *Svenska Dagbladet.* [Online]
Available at: https://www.svd.se/a/7a2c60c3-0aee-3af7-b53d-985e41af7bc8/forsvarsbeslut-kommer-forst-nasta-ar

Jacobsen, D. I., 2020. *Hur man genomför undersökningar?.* Lund: Studentlitteratur AB.

Kraft, A., Sparr, J. L. & Peus, C., 2015. The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review. *Journal of Change Management,* 15(4), pp. 308-331.

Lövgren, K., 2019. *Kvalitativ analys av intervjuutskrifter | Steg-för-steg-beskrivning för nybörjare.* [Online]
Available at: https://www.youtube.com/watch?v=oiyRXRwsF_Q
[Använd 28 02 23].

Lekvall, P. & Wahlbin, C., 2001. *Information för marknadsföringsbeslut.* Göteborg: Studentlitteratur AB.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. red., 2009. *Encyclopedia of communication theory.* Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..

Maitlis, S., 2005. The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal,* Volym 48, pp. 21-49.

Maitlis, S. & Lawrence, T. B., 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of management Journal,* 50(1), pp. 57-84.

Marvasti, A. B., 2004. *Qualitative Research in Sociology.* London: Sage Publications Ltd.

Nationalecyklopedin, 2023. *NE Uppslagsverket.* [Online]
Available at: https://www.ne.se/info/
[Använd 22 04 2023].

Palmquist, O., 2020. *Kungliga Krigsvetenskapsakademin.* [Online]
Available at: https://kkrva.se/uppdragstaktik-en-svensk-papperstiger/
[Använd 25 Apr 2023].

Perryman, C. L., 2015. The Sense-making Practices of Hospital Librarians. *Journal of Hospital Librarianship* .

Prop: 1998/99:74, 1999. *Förändrad omvärld - omdanat försvar.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/forandrad-omvarld---omdanat-forsvar_GM0374
[Använd 27 03 2023].

Prop: 1999/2000:30, 1999. *Det nya försvaret.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/det-nya-forsvaret_GN0330/html
[Använd 28 03 2023].

Prop: 2008/09:140, 2009. *Ett användbart försvar.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/ett-anvandbart-forsvar_GW03140
[Använd 28 03 2023].

Prop: 2014/15:109, 2015. *Försvarspolitisk inriktning - Sveriges försvar 2016-2020.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/forsvarspolitisk-inriktning---sveriges-forsvar_H203109
[Använd 28 03 2023].

Prop: 2020/21:30, 2020. *Totalförsvaret 2021–2025.* [Online]
Available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/totalforsvaret-2021-2025_H80330/html#totop
[Använd 22 04 2023].

Sandberg, J. & Tsoukas, H., 2015. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior,* Februari, Vol. 36(No. S1), pp. 6-32.

Sandberg, J. & Tsoukas, H., 2020. Sensemaking Reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory,* Volym Volume 1, p. 1–34.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill , A., 2009. *Research Methods for Business Students.* 5 red. Harlow: Pearson Education Limited.

Snowden, D. J. & Boone, M., 2007. A Leader's Framework for Decision Making.. *Harvard Business Review*, November, p. 1–8.

Snowden, D. J. & Kurtz, C. F., 2003. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal,* Volym 42(3), p. 462–483..

Sundman, V., 2017. *FN-fakta,* Stockholm: FN-förbundet.

Sundström, B., 2011. Armén manöverbataljoner 2014. *Arménytt,* Issue 3, p. 12.

Svenska Akademien, 2022. *SAOL Svenska Akademiens Ordlista.* [Online]
Available at: https://svenska.se/tre/?sok=erfarenhet&pz=1
[Använd 22 04 2023].

Svenska avdelningen vid Institutet för de inhemska språken, 2007. *Språkbruk.* [Online]
Available at: https://www.sprakbruk.fi/-/sarintresse
[Använd 22 04 2023].

Thurén, T., 2007. *Vetenskapsteori för nybörjare.* 2 red. Stockholm: Liber AB.

Tomtlund, B., 2021. *De svenska brigaderna under kalla kriget.* Stockholm: Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in organizations.* Los Angeles: Sage inc..

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, July-August, pp. 409-421.

Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed.* Stockholm: Vetenskapsrådet.

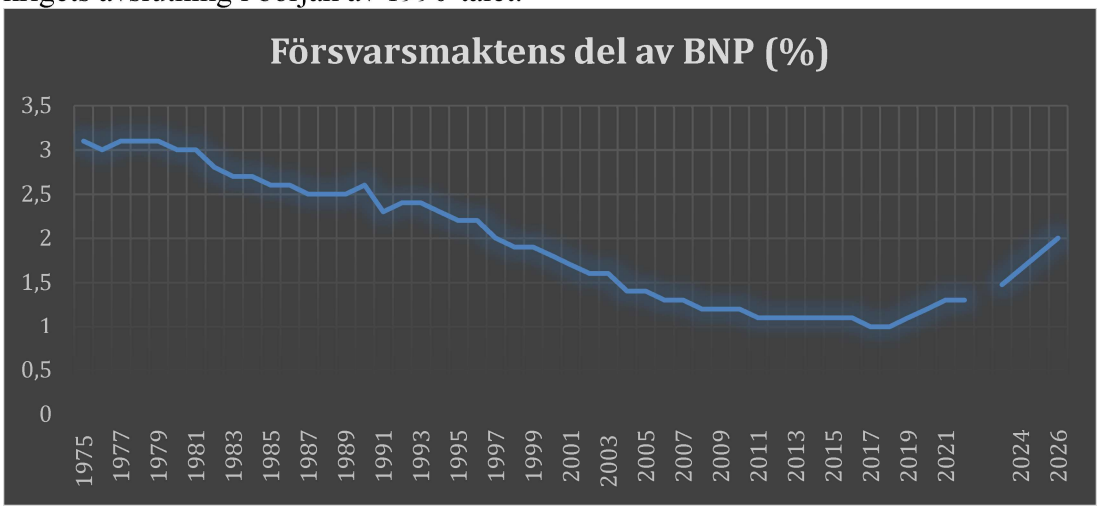
Wikipedia, 2020. *Försvarsbeslut 2015.* [Online]
Available at: https://sv.wikipedia.org/wiki/Försvarsbeslutet_2015
[Använd 28 02 2023].

Figurförteckning

Figur 1: Arméns numerära utveckling 1972 – 2022 (Försvarsmakten, 2022; Sundman, 2017; Tomtlund, 2021) 1
Figur 2; Författarnas beskrivning av studiens metodsteg 4
Figur 3; Författarnas modell för sin iterativa process (modellen utgår ifrån Lekvall/Wahlbin (2001) ”U-modell” 6
Figur 4: Författarnas konceptmodell som ligger till grund för intervjuguiden 7
Figur 5: Författarnas modell för kodning av rådata 9
Figur 6: Empirins struktur 12
Figur 7: Författarnas modell över Kärnkategorin "Sociala Förutsättningar" och dess uppbyggnad. 13
Figur 8: Författarnas modell över Kärnkategorin "Strukturella Förutsättningar" och dess uppbyggnad. 20
Figur 9: Beskrivning av Respondent 2 för ansvars-övertagande mellan fadder-förband och återetablerat förband 21
Figur 10: Författarnas modell över Kärnkategorin "Omhänderta" och dess uppbyggnad. 26
Figur 11: Författarnas modell över Kärnkategorin "Påverkan" och dess uppbyggnad. 30
Figur 12; Författarnas illustration av sensemaking´ s sju egenskaper (Weick, 1995) 37
Figur 13; Conceptualization of the Weick sense-making model, (Perryman, 2015). 41
Figur 14: Författarnas översättning och tolkning av The Cynefin Framework (Snowden & Kurtz, 2003) 42
Figur 15: Författarnas översättning av (Sandberg & Tsoukas, 2020) konceptualisering av sensemaking 46
Figur 16: Författarnas översättning av Maitlis (2005) modell över fyra former av sensemaking och hur graden av sensegiving påverkar dessa 48
Figur 17: Försvarsmaktens del av BNP (%) 1975–2022. 2023–2026 är prognostiserat mot målet 2,0 % Ekonomisk redovisning - Försvarsmakten (forsvarsmakten.se) VI

Bilaga 1. Utvecklad historisk bakgrund

Försvarsmakten har varit under organisatorisk och ekonomisk nedgång under en lång tidsperiod. Denna minskning av anslag (Försvarsmakten, 2022), i jämförelse med Sveriges bruttonationalprodukt, har pågått sedan 1970-talet och inte, som vi kanske kan tro, sedan kalla krigets avslutning i början av 1990-talet.



Figur 17: Försvarsmaktens del av BNP (%) 1975–2022. 2023–2026 är prognostiserat mot målet 2,0 % Ekonomisk redovisning - Försvarsmakten (forsvarsmakten.se)

1972 – 1992, kalla krigets slutskede, nedgången börjar

Under kalla kriget myntas begreppet *”Marginaldoktrinen”* vars innebörd var att ett angrepp mot Sverige enbart skulle vara en del av ett större konflikt mellan NATO och Warszawa-pakten, eftersom Sverige inte ansågs ha ett eget strategiskt egenvärde. Hotet mot Sverige utgjordes av det som Sovjetunionen kunde avvara från huvudarenan Centraleuropa och vi dimensionerar vårt försvar för att vara starkare än denna ”marginal”, i syfte att avskräcka från angrepp. Vi skulle kunna göra jämförelsen till dagens ”tröskeleffekt” som ämnar uppnå motsvarade syfte. Marginaldoktrinen utvecklas under det kalla kriget och blir i början av 1970-talet en *”avhållande/olönsamhetsdoktrin”* som 1972 formaliseras av försvarsberedningen. Det blir den doktrin som med små variationer styr vår försvarspolitik mellan 1972 till 1996 (Andrén, 2014).

> *”Totalförsvaret skall vara så förberett för kriget att det verkar fredsbevarande. Det skall därför ha sådan styrka, sammansättning och beredskap att ett angrepp mot Sverige fordrar så stora resurser och uppoffringar samt tar så lång tid att de fördelar som står att vinna med angreppet rimligen inte kan bedömas värda insatserna.”* (Andrén, 2014, p. 22)

Försvarsberedningen tar fram formuleringen inom ramen för analysen inför beslutet att anskaffa svenska kärnvapen. Det som blir en förändring med avhållandedoktrinen var att politikerna visar att de har makten att avgöra vilken försvarsförmåga som är tillräcklig. I samband med Försvarsbeslutet 1972 tas beslutet att inte längre kompensera försvaret för prisstegringar och inflation, vilket sedan dess har lett till en successiv urholkning av försvarsbudgeten (Eriksson (ed.), 2013).

Under 1980-talet dyker ytterligare en typ av dimensionerande hot upp och det är ett enskilt, snabbt, och överraskande kuppanfall som syftade till att slå ut lednings- och beslutsfunktioner samt omöjliggöra mobilisering. (Eriksson (ed.), 2013)

1992 – 2009, invasionsförsvaret blir nätverksbaserat insatsförsvar

Mellan 1992 till 2009 sker dramatiska förändringar av Försvarsmakten. Från att ha varit en organisation med mer än en halv miljon man som är dimensionerad för att försvara Sverige från ett storskaligt väpnat angrepp inom ramen för ett europeiskt storkrig omvandlas Försvarsmakten. Organisationen krymper till är en tiondel av sin tidigare storlek och dimensioneras för deltagande i internationella operationer med begränsade nationella uppgifter (Tomtlund, 2021)

När kalla krigets invanda hotbild försvinner i samband med murens fall så ersätts den av en situation som var ytterst svårbedömd. Det tidigare östblocket har fraktionerats upp i en mängd nya instabila länder, med oklar politisk framtid, men med betydande ärvda militära resurser. Denna situation låg till grund för Försvarsbeslutet 1992, där det centrala budskapet är att Försvarsmaktens ska bli ”smalare, men vassare”. Organisationens omfattning reduceras med ca 25%, men det planeras för stora materielinköp i syfte att modernisera. Det som ligger till grund för dimensioneringen är att vi inte längre finner det troligt att vi skulle råka ut för *”stort upplagda långvarigt förberedda angreppsföretag mot vårt land”,* utan snarare ett plötsligt strategiskt överfall (Andrén, 2014).

”Totalförsvaret skall sålunda ha en betryggande förmåga att motstå ett s.k. strategiskt överfall, dvs. ett angrepp som med kvantitativt begränsade styrkor av hög kvalitet och endast med kort militär förvarning riktas mot vitala funktioner inom Sveriges nationella ledningssystem och inom totalförsvaret.
” […] efter en högst ettårig återtagningsperiod skall alla väsentliga delar av totalförsvaret kunna utnyttjas med full effekt omedelbart efter mobilisering.” (1992/93:FöU09)

Hotbilden tycks med tiden bli mindre, allt eftersom resterna av Röda armén inte har råd att öva och dess materiel förfaller. Med detta som grund tidigareläggs Försvarsbeslutet 1997 med ett år. Den svenska finanskrisen under början av 1990-talet gör inte saken bättre genom att det beslutas om en ytterligare årlig minskning av försvarsbudgeten med 10%. Detta tillsammans med den fortsatta ekonomiska urholkningen av försvarsbudgeten leder till att det saknas fyra miljarder kronor årligen. För att komma till rätta med detta undersöks vad av invasionsförsvaret som kan avvecklas. I Försvarsbeslutet 1996 *”från invasionsförsvar till anpassningsförsvar”* genomförs ytterligare stora reduceringar av både grund- och krigsorganisationen. Denna strategi gör att Försvarsmaktens kapacitet och kvalitet snabbt blir sämre (1997/98:FöU1; Andrén, 2014)

” Totalförsvaret skulle ha en betryggande förmåga att möta ett så kallat strategiskt överfall med kvantitativt begränsade styrkor av hög kvalitet, men kraven på förmåga i övrigt att möta ett väpnat angrepp över kust alternativt landgräns behövde fullt ut tillgodoses först efter något års komplettering av utrustning och utbildning.” (Prop: 1999/2000:30)

De accelererande ekonomiska problemen med återkommande ”svarta hål” tillsammans med en bild av att ett militärt hot i nuläget är allt mer avlägset tar sig dramatiska uttryck inför Försvarsbeslutet 2000. Det genomförs i Försvarsmaktens ledning under 1998 diskussioner om en radikal förändring av det svenska försvaret. Dessa diskussioner slår rot när finansdepartementet i en serie av sänkningar av försvarsanslaget fullständigt omöjliggör tidigare plan för försvaret. Det som nu, i IT-erans tid, föreslås för regeringen är att Försvarsmakten skall omvandlas till ett ”nätverksbaserat insatsförsvar” (Eriksson (ed.), 2013). Tanken är att det ska kunna utvecklas informationsteknologi som binder samman alla enheter i Försvaret och stödja beslutsfattandet med en överlägsen lägesbild i realtid. På så vis tror ledande militärer att behovet av numerära militära förband inte var lika stort. Tekniken finns

dock inte ännu och kostnaderna för denna utveckling är svårbedömda. Med utgångspunkt i det rådande positiva säkerhetsläget i Europa bedöms det dock vara möjligt att ta en strategisk ”time-out” under en tio-årsperiod för att kunna utveckla detta (Tomtlund, 2021)

”Utskottet delar regeringens bedömning att den grundläggande positiva säkerhetspolitiska situationen består. Ett invasionshot ter sig inte möjligt inom en tioårsperiod förutsatt att vi har en grundläggande försvarsförmåga. Detta hot nu ter sig något mer avlägset.” (2001/02:FöU2)

Försvarsbeslutet 2000 blir starten för invasionsförsvarets avveckling och den slutförs med Försvarsbeslutet 2004. Det är den största avvecklingen av militär förmåga i både grund- och krigsorganisationen sedan nedrustningen 1925. (Försvarsmakten, 2019). Denna reducering innebär att Försvarsmaktens förmåga att försvara Sverige mot en omfattande väpnad invasion avskrivs som uppgift. Den nya uppgiften istället blir att försvara Sverige mot begränsade väpnade insatser samt att delta vid internationella insatser för att verka för Sveriges säkerhet utomlands. (2001/02:FöU2)

Armén består innan Försvarsbeslutet 2000 av 13 brigader och ett numerär på ca 300 000 man i KRO och 19 regementen som utbildade ca 17 000 värnpliktiga på 13 orter i GRO. I utlandsstyrkan tjänstgör ca 1000 anställda soldater (Andrén, 2014; Tomtlund, 2021; Sundman, 2017).

När Försvarsbeslutet 2004 är genomfört har vi inte längre någon krigsplacerad personal, brigaderna är avskaffade och det som återstår är ca 30 000 man fördelat på åtta fristående manöverbataljoner och två brigadledningar. Antalet regementen som utbildar värnpliktiga reduceras till 10 regementen på sju orter efter en omfattande rundresa och utredning av ”Arbetsgruppen Grundorganisation” (AG Gro), som i folkmun kallas för ”Dödspatrullen”. Antalet anställda soldater i utlandsstyrkan är under 2000-talet mellan 500–800 stycken (Försvarsmakten, 2019; Tomtlund, 2021; Sundman, 2017).

2009 – 2015, nätverksbaserat försvar blir det insatta försvaret

Under 1990-talet och 2000-talets inledning, genomför de flesta av västvärldens försvarsmakter, i olika utsträckning, minskningar i både anslag och organisatorisk volym samt riktar om sina väpnade styrkor till expeditionära insatsförband. 2008 bryter dock ett öppet krig ut mellan Ryssland och Georgien. Detta sker efter en tid av eskalerande spänningar på grund av situationen i två georgiska utbrytarrepublikerna Sydossetien och Abchazien samt Rysslands ogillande av Georgiens närmanden mot väst och NATO. Detta krig blir en symbolisk början på förändringen av den säkerhetsordning i Europa som rått sedan kalla krigets avslutning.

Planen är att Riksdagen 2008 ska fatta ett nytt försvarsbeslut, men detta skjuts på framtiden till sommaren 2009, för att med Georgienkriget som bas kunna omvärdera beslutet (Holmström, 2008). Intryck har tagits av händelserna i Georgien och det är tydligt att beredskapen måste ökas, samt att det är olämpligt att genomföra ytterligare reduceringar av Försvarsmakten. (Prop: 2014/15:109)

”Den framtida insatsorganisationen kommer att bestå av stående förband och kontraktsförband samt ett kvalificerat hemvärn med nationella skyddsstyrkor. Insatsförbanden kommer att vara fullt bemannade, materiellt uppfyllda, samövade och inte kräva någon återtagning för att vara fullt användbara. Insatsorganisationen ska med behovssammansatta bataljonsstridsgrupper genomföra insatser.” (Prop: 2014/15:109)

Ett av resultaten blir att värnplikten läggs vilande och att soldater och gruppchefer istället ska anställas efter en 3,5 månaders grundläggande militär utbildning, GMU. Det införs även ett obligatorium för att genomföra utlandstjänst för all personal tjänstgörande i Försvarsmakten (Prop: 2014/15:109)

”Sverige får fler soldater som snabbare kan användas i Sverige och i internationella fredsfrämjande operationer. Uppdelningen mellan en nationell insatsorganisation och en utlandsstyrka upphör. Alla ska kunna tjänstgöra både i Sverige och utomlands. Säkerhet ska byggas gemensamt för de nordiska länderna och EU. ” (2008/09:FöU10)

Detta sker i syfte att kunna ta bort skillnaden mellan insatsorganisation och utlandsstyrka, eftersom Försvarsmakten inte kan beordra vare sig värnpliktiga eller anställda till att tjänstgöra utomlands. Numerärerna av soldater som tjänstgör i utlandsstyrkan ligger kvar på ca 500–1000, men de soldater som tidigare rekryterats till utlandsstyrkan från värnplikten utgörs nu istället av de ca 3000–5000 heltidsanställda soldater. Detta utgör Försvarsmaktens ekonomiska ram för heltidsanställda soldater under 2010-talet. (Prop: 2014/15:109).

Ett ytterligare resultat är att det ”nätverksbaserade försvaret” mer eller mindre skrinläggs som koncept efter att det har fastslagit att vi inte ska leda utvecklingen, utan istället följa den internationella. Något ”nätverksbaserat försvar” finns inte på plats, men reduceringarna som motiverades av det kvarstår (Tomtlund, 2021).

Försvarsmakten försöker implementera försvarsbeslutet genom en omorganisation som kallas Försvarsmaktsorganisation 2013, FM Org-13. Denna innebär att personal flyttas runt geografiskt i en krympande organisation, samt sägs upp om den anställde inte väljer att flytta.

”Det fanns också ett väldigt stort missnöje i organisationen efter FM Org-13, när jag var krigsförbandschef i fyra år, mellan 2014 och 2018. Organisationen var produkten av att man sa att värnpliktsutbildning inte längre är prioriterad, utan nu är det stående förband och man hade egentligen tagit konsekvensen av beslutet med ett insatt insatsförsvar.”
(Respondent 1)

Den inriktning som sker i Försvarsmakten är inte odelat positiv och det finns uppenbara problem med att både att både rekrytera och bemanna den anställda organisationen. I diskussionerna inför Försvarsbeslutet 2015 ger regeringen direktiv om ytterligare ekonomiska reduceringar av försvarsbudgeten. Debatten är infekterad mellan Försvarsmakten och regeringen efter att ÖB Sverker Göransson klargör i både radiointervjuer och tidningsartiklar att Sverige inte kan försvaras mer än en vecka på en begränsad plats, det så kallade ”Enveckas-försvaret” (Tomtlund, 2021). Stadsministern kallar i den efterföljande debatten försvaret för ett ”särintresse”. (Wikipedia, 2020)

2015, Försvarsmakten möter varje hot och klarar varje utmaning

Trots att tecknen på en rysk upprustning och en allt mer konfrontativ hållning till omvärlden fortgår utarmningen av Försvarsmakten ända till 2014. Då leder de inre oroligheterna i Ukraina till den ryska annekteringen av Krim, vilket får till resultat att Sverige återgår till att prioritera nationellt försvar (Prop: 2014/15:109). Detta tar sig till uttryck av att två brigader återföds och att vi åter repetitionsutbildar värnpliktiga i syfte att kunna krigsplacera dem i de anställda brigadernas personalluckor (Tomtlund, 2021). Utbildningslängden för GMU förlängs till nio och elva månader och 2017 återaktiveras värnplikten med allmän mönstring för både kvinnor och män (Försvarsmakten, 2022).

” […] Så kan man väl säga att Org-13, precis när det hade blivit hyfsat implementerat, så kom man fram till att det håller ju inte […]”
(Respondent 1)

Det rådande säkerhetsläget leder även till att det åter skapas militär närvaro på Gotland, vilket sker i tre steg. Det första steget är att det under våren 2015 beslutar om att inrätta ett stående förband på Gotland. Det andra är att det under sensommaren 2016 skickas stående anställda förband som roterande utgör Gotlands försvar intill dess den nya stridsgruppen är utbildad och organiserad. Det tredje steget är att det 2017 även beslutas att Gotlands regemente, P 18, skall återetableras i samband med att de första delarna av 18. Stridsgruppen anländer till ön. (Axelsson & Netz, 2018).

”För att man måste ha med sig när vi fick beslutet om återetablering, då fanns det ju inte på världskartan att det skulle etableras andra nya OrgE.
Jag tror alla har varit väldigt, väldigt förvånade att P 18 överhuvudtaget skulle återetableras.”
(Respondent 6)

Trots att få tror att ytterligare regementen kommer återetableras blir så fallet när vi väl har tagit det första steget på Gotland. Det allt mer osäkra världsläget att inskärpa vikten av att stärka Försvarsmakten och en av de åtgärder som vidtas i Försvarsbeslutet är att återetablera ett antal OrgE.

”Riksdagen bemyndigar regeringen att under perioden 2021–2025 återinrätta Norrlands dragonregemente (K 4) i Arvidsjaur, Älvsborgs amfibieregemente (Amf 4) i Göteborg, Upplands flygflottilj (F 16) i Uppsala, Bergslagens artilleriregemente (A 9) i Kristinehamn, Dalregementet (I 13) i Falun och Västernorrlands regemente (I 21) i Sollefteå, med utbildningsdetachementet i Östersund, som egna organisationsenheter, med inriktningen att Dalregementet (I 13) i Falun och Västernorrlands regemente (I 21) i Sollefteå återinrättas senast 2022 och når full kapacitet i perioden 2026–2030.” (2020/21:FöU4)

Detta är inget som Försvarsmakten egentligen vill eftersom det anses att produktionen av krigsförband kan öka inom ramen för den organisation som föreligger. Försvarsmaktens rädsla är att etableringarna ska sluka resurser som begränsar krigsorganisationens förmåga att växa och utvecklas (2020/21:FöU4).

Bilaga 2. Intervjuförfrågan

Bilagan utvisar den mall för brev som togs fram av författarna som grund för det utskick som genomfördes till Bergslagens Artilleriregemente, Skaraborgs Regemente, Gotlands Regemente och till Arméstaben.

Uppdragsutbildning
för Försvarsmakten
genom Högskolan i
Halmstad

Förfrågan om intervjukandidater för självständigt arbete inför Högre officersprogrammet

God dag!

Vi är två kaptener som just påbörjat vårt självständiga arbete (C-uppsats) för att erhålla behörighet till HOP med start hösten 2023.
Vi har valt att i vårt arbete studera Arméns omställning från nedbantning till tillväxt. Det kommer vi göra genom att titta särskilt på den tillväxt av nya organisationsenheter (OrgE) som har skett och sker i Armén och då mer specifikt på hur erfarenheter omhändertas i organisationen .

Vi har valt en kvalitativ metod där fokus i faktainsamlingen är att genomföra intervjuer med nyckelpersonal i tillväxten. Vi skulle därför behöva träffa både militär och civil personal, vid arméstaben och vid några av arméns nya OrgE inkl. stödjande OrgE, så kallade fadderförband och det är just därför vi skickar detta brev till just er.

Vi anhåller därför om följande:

- Hjälpa oss att identifiera nyckelpersonal som arbetar eller tidigare har arbetat vid (FÖRBAND/STAB) som haft som huvudsaklig uppgift att arbeta med etableringen av nya OrgE.
- Ge oss tillstånd att tillfråga dessa personer om de kan ställa upp på en intervju (en intervju tar ca 45 minuter).

Då vi förstår att ni har en fylld stabsarbetsplan så önskar vi ett snabbt svar så bokning av tider kan påbörjas så snart som möjligt. Vår avsikt är att om möjligt genomföra intervjuer i första hand under veckorna 7,8 och 9.

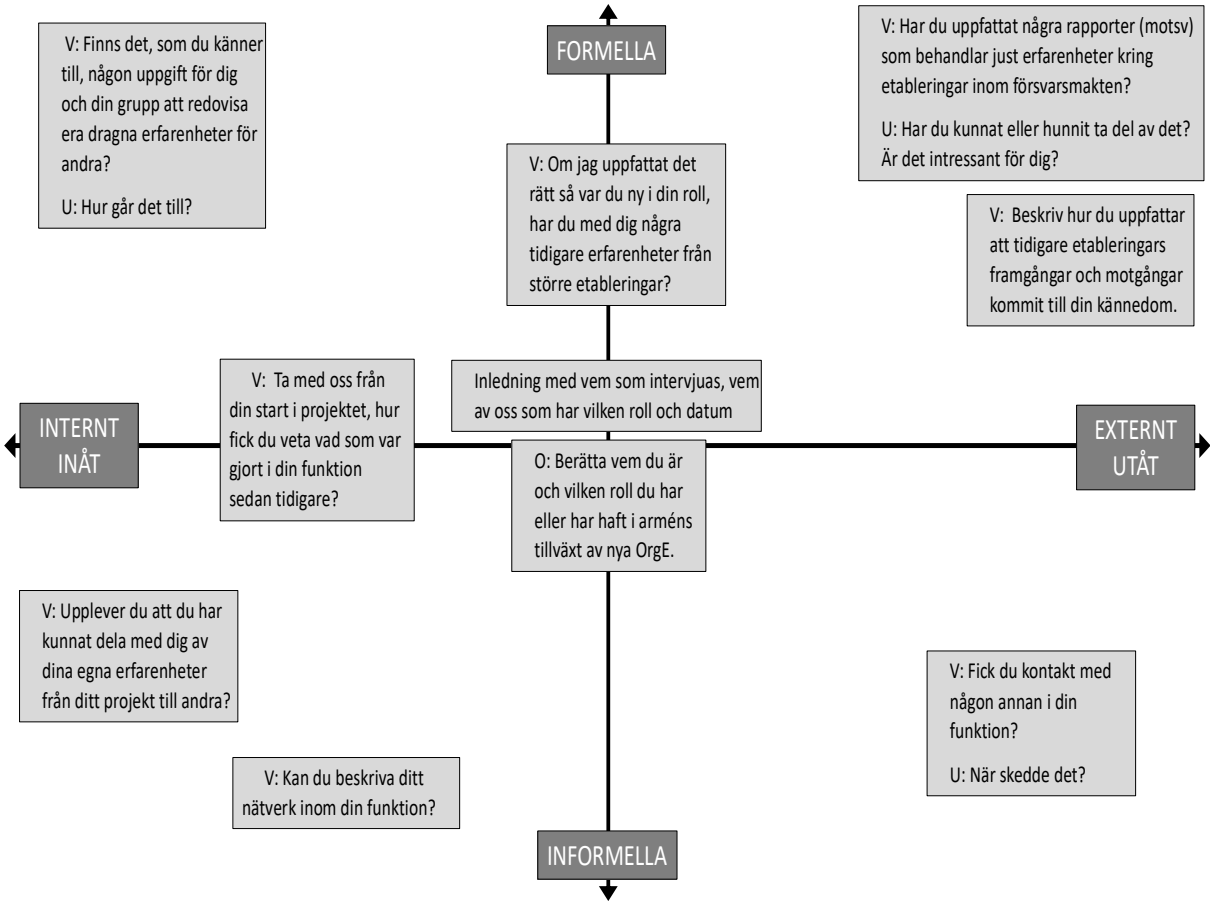
Tack för att ni hjälper oss i vår studie!

Kapten Ulf Brandt och Kapten Christian Nordlund

Vi önskar att svaret innehåller namn, maildress roll i etableringen samt om möjligt telefonnummer till respektive intervjukandidat.

Mejla svaret till christian.nordlund@mil.se

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Bilaga 3. Intervjuguide

Bilagan utvisar den modell som låg till grund för de intervjuer som genomfördes under studien. Syftet till att dela in frågorna efter två axlar var att säkerställa att alla de aspekter som vi ville få svar på berördes i tillfredsställande utsträckning under respektive intervju. Frågorna i bilagan ska ses som exempel på frågor i syfte att kunna få igång samtalet i respektive aspekt.