



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

HANDLEDNING

För dig som vill börja använda After Action Review – AAR

– En metod för att utveckla
verksamheten genom dialog



För dig som vill börja använda After Action Review – AAR

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Enheter: Enheten för samverkan och ledning samt samordnat stöd och
Enheten för forskning och utvärdering, i samverkan

Produktion: Advant

Illustrationer: Houdini Group

Publikationsnummer: MSB1749 - maj 2021

ISBN: 978-91-7927-159-6

Om handledningen

Denna handledning är ett praktiskt stöd till dig som vill börja använda After Action Review (AAR) som är en metod för att förbättra en verksamhet. Den vänder sig i första hand till de som ska genomföra en AAR – dialogledaren och dokumentatören – men kan även vara ett stöd till den som är uppdragsgivare, beställare eller deltagare.

Handledningen kan användas som stöd före, under och efter genomförandet av en AAR och är avsedd att användas tillsammans med en instruktionsfilm om AAR.

Materialet i handledningen utgår från det utbildningsmaterial som MSB tillhandahåller om AAR och är ett komplement till det stöd som redan finns om metoden.¹

Förhoppningen är att handledningen ska inspirera dig till att börja använda metoden och stödja dig i arbetet med att förbättra och utveckla verksamheten. Forskning visar att effekten av att regelbundet genomföra AAR som en del av verksamhetsutvecklingen kan öka prestationsförmågan både hos individen och i en arbetsgrupp.²

1. <https://www.msb.se/sv/utbildning--ovning/alla-utbildningar/aar---after-action-review/>

2. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28049.pdf>

Innehåll

Inledning	5
Vad är AAR?	5
Hur kan AAR användas?	5
AAR – steg för steg	6
FÖRE	6
Klarlägg förutsättningarna	6
Planera en AAR	8
Roller i mötet	9
UNDER	10
Introduktion	10
Individuell AAR	10
Gemensam dialog	10
Identifiera resultatet	13
Utvärdera	13
Avsluta	13
EFTER	13
Sammanställ	13
Återkoppla	13
Åtgärda	14
Följ upp	14
Checklista: dialogledare/dokumentatör	15

Inledning

Vad är AAR?

AAR utvecklades i mitten av 1970-talet av den amerikanska armén. Metoden har sedan dess utvecklats och spridits till andra länder.³ Metoden används idag inom privat och offentlig verksamhet som ett verktyg för att utveckla och förbättra verksamheter.

AAR är en strukturerad dialog där en grupp lär tillsammans genom att reflektera både individuellt och gemensamt kring på förhand givna frågor. Utgångspunkten är att alla deltagare kan bidra med pusselbitar av helheten. AAR handlar inte om rätt eller fel, utan om att deltagarna utifrån sina subjektiva perspektiv målar fram nyanser i en gemensam bild av hur en verksamhet fungerar och hur den kan förbättras och utvecklas.

Hur kan AAR användas?

En AAR kan användas i alla typer av situationer där en grupp arbetar mot ett gemensamt mål, inom en organisation eller i samverkan med andra organisationer. Det kan vara i projekt, övningar, insatser eller i ett stabsarbete under en händelse. Även om namnet After Action Review antyder att det handlar om en efterhandsundersökning kan metoden användas såväl i uppstarten av ett arbete som under ett arbete. I uppstarten av ett arbete kan metoden användas för att tydliggöra vad som förväntas hända och hur en arbetsgrupp ska nå det förväntade målet. Under ett arbete kan metoden användas för att möjliggöra delavstämning och kunna styra mot uppsatta mål.

Det görs genom att deltagarna:

- bearbetar information systematiskt
- värderar och förbättrar genomförande och resultat
- tillvaratar individers och organisationers förmåga att samarbeta
- lär av varandra och utvecklar förmågor
- bidrar till att dokumentera erfarenheter.

Målet med en AAR är att en arbetsgrupp tillsammans tar fram förslag till förbättring och utveckling som gruppen i första hand kan genomföra själv.

3. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28049.pdf>



AAR – steg för steg

FÖRE

Klarlägg förutsättningarna

En AAR kan genomföras på olika sätt beroende på förutsättningar i form av syfte, användning, tillgång till tid och resurser. Den som ska beställa en AAR behöver först klara ut förutsättningarna. Det kan göras med stöd av ett antal grundläggande frågor⁴.

4. Skolverket, 1999. Att genomföra utvärdering – <https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a6534bc/1553956501418/pdf517.pdf>

1. Varför ska en AAR genomföras?

Även om syftet med en AAR kan tyckas given – utveckling på individ- och gruppnivå – är det viktigt att ta ställning till vilket syfte den ska ha och hur resultatet ska användas. Det är viktigt att kommunicera det till de som deltar i en AAR och till de som ska omhänderta resultatet.

2. Vad ska AAR:en omfatta?

Bestäm avgränsning och fokus för AAR:en. Utifrån avgränsning och fokus kan underfrågor justeras till de fem AAR-frågorna.

3. Vilka är berörda?

Fundera över vem som ska vara dialogledare och vem ska dokumentera mötet. Det är viktigt att de förhåller sig neutrala till det som sägs i mötet. AAR ska inte spegla dialogledarens eller dokumentatörens åsikter. Det kan därför vara bra om dialogledaren och dokumentatören är personer utanför arbetsgruppen. Utse också vilka som ska delta i AAR:en. Om det är ett omfattande arbete som bedrivits mellan olika organisationer där flera personer varit delaktiga kan ett urval behöva göras.

4. Hur ska AAR:en gå till?

Förutsättningar för att genomföra en AAR varierar i olika situationer och utifrån uppdragets omfattning. En AAR behöver ta hänsyn till det och samtidigt utformas utifrån behovet som finns av att omhänderta erfarenheter och utveckla verksamheten. AAR kan genomföras som en kortare, informell dialog eller som en mer omfattande och formell dialog. I exempelvis ett arbete som är intensivt och där tidsbrist uppstår kan en kort och informell AAR göras på 10–15 minuter. En längre, formell AAR (1,5–2 timmar) kan genomföras när mer tid finns eller i anslutning till ett avslutat uppdrag, för att ge en fördjupad beskrivning och analys av arbetet och vad som behöver utvecklas i verksamheten. Genomförandet kan också behöva anpassas efter om mötet sker fysiskt, digitalt eller via telefon.

5. Hur ska resultatet användas?

Ta ställning till hur resultatet kan spridas och bidra till lärande utanför verksamheten. Den som beställer en AAR behöver vara förberedd på att avsätta resurser för att omhänderta resultaten så att det är möjligt att tillvarata erfarenheter och implementera åtgärder.



Planera en AAR

Den som utsetts till dialogledare behöver börja med att stämma av med beställaren om förutsättningar för AAR: en. Ta reda på vad syftet är och hur resultatet ska användas, vad avgränsningen och fokus är.

Det är bra att genomföra en AAR så snart som möjligt efter att ett uppdrag avslutats för att inte tappa viktig information. Därför kan det vara bra att be deltagarna att genomföra en individuell AAR före mötet och skicka svaren till dokumentatören.

Det bör inte vara fler än tolv deltagare för att alla ska få utrymme att delge sina erfarenheter under mötet. Fler deltagare vid mötet kräver större disciplin och att deltagarna gör kortfattade inlägg för att ge utrymme åt alla frågor och analysen av förbättring och utveckling av verksamheten.

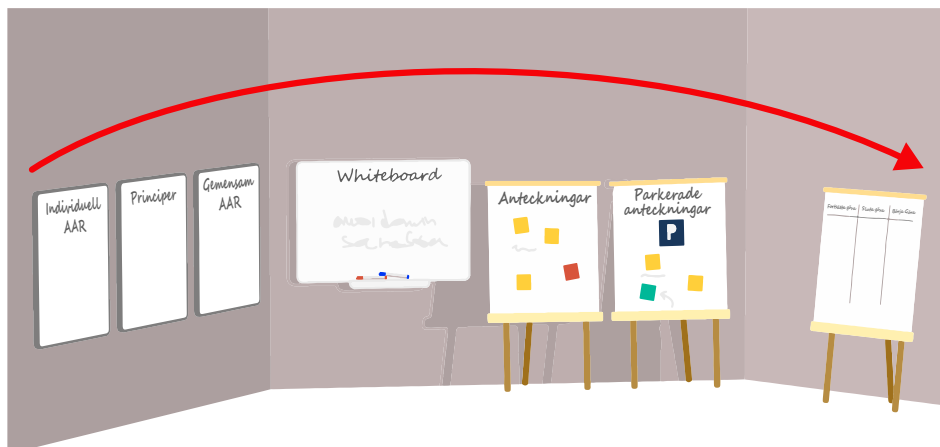
Räkna med att avsätta ca 1,5–2 timmar för att genomföra en formell AAR, beroende på omfattning, antal deltagare samt om en individuell AAR genomförts före mötet. Är det första gången en AAR genomförs behöver mer tid avsättas för introduktion till metoden och presentation av deltagare.

Exempel på agenda för en AAR med uppskattad tidsåtgång:

- Introduktion (5 min.)
- Individuell AAR (10–20 min.)
- Gemensam AAR (50–60 min.,)
- Resultat (20 min.)
- Utvärdering (5–10 min.)
- Avsluta (5 min.)

Agendan är ett exempel som är tänkt att ge en fingervisning om hur tiden kan disponeras.

För att förenkla för deltagarna att följa AAR:en är det en fördel om rummet, oavsett om mötet sker digitalt eller fysiskt, är möblerat i en tidslinje från vänster till höger (se bild nedan.). Det gör du genom att använda exempelvis whiteboard, eller Powerpoint för att visualisera AAR-frågorna, principer för dialogen, parkerings-rutan och resultatet – som visar vad gruppen ska fortsätta, sluta och börja göra.



Den som planerar en AAR kan också behöva ta höjd för tekniska tillkortakommanden. Vid ett distansmöte kan det vara bra att se till att det finns alternativa lösningar för uppkoppling via exempelvis telefon för att säkerställa att mötet går att genomföra.

Roller i mötet

Både de som genomför och deltar i en AAR kan behöva förbereda sig genom att läsa igenom material om AAR och vad som förväntas av dem i rollen som dialogledare, dokumentatör eller deltagare.

Dialogledare	Dokumentatör	Deltagare
<ul style="list-style-type: none"> • Leda dialogen så att den följer strukturen i de fem stegen. Var noga med att få svar på samtliga frågor samt att ställa fördjupade frågor! • Se till att alla deltagare får komma till tals och blir lyssnade på. • Hjälpa deltagarna att hålla fokus på vad som händer, inte vem som gjorde något. • Bemöta eventuella läsningar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Löpande dokumentera dialogen. • Vara tidshållare om ingen annan utsetts. • Vara ett stöd till dialogledaren genom att vara uppmärksam på om det som sägs behöver förtydligas samt om det finns parkerade frågor som inte omhändertagits. • Dokumentera AAR-dialogen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyfta fram egna reflektioner i mötet. • Bevaka att de individuella perspektiven omhändertas i dialogen. • Följa principerna för dialog.

UNDER

Introduktion

Mötet inleds med en presentation av dialogledaren och dokumentatören samt med att de berättar om uppdraget, vad som är avgränsningar och fokus för AAR:en samt hur resultatet kommer att användas. Är det första gången behöver deltagarna få en introduktion till metoden samt få tid till att presentera sig med namn och roll. I en känd grupp sparar det tid att inte ta upp detta.

Individuell AAR

Varje deltagare genomför en individuell AAR med de fyra första frågorna. Svaren skickas till dokumentatören. Om en individuell AAR har genomförts före mötet kan det vara bra att ge deltagarna några minuter att reflektera kring sina svar.

Gemensam dialog

Den gemensamma dialogen inleds med att man går igenom principer för dialog. Kom överens om att följa dessa innan dialogen inleds. Det kan vara svårt att i efterhand gå tillbaka till principerna om dialogen redan har påbörjats.

- Vi skapar en vänlig och öppen atmosfär där alla perspektiv är tillåtna.
- Fokusera på vad som hände, inte vem som gjorde något.
- Målet är att skapa förbättring och utveckling som gruppen kan påverka.

Varje deltagare har en pusselbit av erfarenheter som behövs för att förstå helheten. Därför är det viktigt att den som deltar i en AAR för fram sina individuella reflektioner i den gemensamma AAR:en. Dialogledarens roll är att bevaka att alla deltagare kommer till tals. För att skapa delaktighet kan en talarordning användas så att inte samma person börjar eller slutar varje gång. Det är särskilt användbart vid digitala möten. Det är viktigt att den som dokumenterar mötet får med deltagarnas inlägg vid varje fråga, utan att värdera eller prioritera det som sägs.

Under genomförandet kan deltagarna komma in på områden och reflektioner som AAR:en inte kan omhänderta. Exempelvis kan det handla om andra verksamheter i en organisation, eller om frågor som ligger utanför arbetsgruppens mandat att hantera. Det kan även handla om att deltagare låser sig i frågor och inte kommer vidare. När det sker skrivs dessa frågor upp på parkeringsplatsen (P) för att notera frågorna så att dialogen kan återupptas.

Dialogledaren börjar med att ställa den första av de fem frågorna till någon av deltagarna och går sedan laget runt. Med utgångspunkt i AAR:ens syfte och avgränsning får alla deltagare i tur och ordning svara på frågorna. Innan nästa fråga ställs ska alla deltagare ha fått möjlighet att lämna sina reflektioner.

AAR-frågor

1. **Vad förväntades hända?** Denna fråga handlar om att kartlägga gemensamma målsättningar, att ta reda på vad som skulle åstadkommas och varför.
2. **Vad var det som faktiskt hände?** Frågan lyfter fram avvikelser och överensstämmelser med vad som förväntades hända.
3. **Varför blev det så?** Lyfter fram orsaker till avvikelser och överensstämmelser med vad som förväntades hända och vad som faktiskt hände. Frågan lyfter också fram vad som fungerade och varför, såväl som vad som inte fungerade och varför.
4. **Vad kan förbättras och hur?** Frågan är framåtsyftande och handlar om att deltagarna analyserar vad i verksamheten som ska förbättras och utvecklas. Fokus är här på det som gruppen själv har möjlighet att påverka. Det som andra har ansvar för skrivs upp på parkeringsplatsen.
5. **Vad kan vi sprida vidare?** Frågan ingår inte i den individuella AAR:en utan besvaras under mötet, efter att den gemensamma bilden har målats fram genom dialogen i frågorna 1–4. Varje deltagare får reflektera utifrån det som sagts under AAR:en och i turordning besvara frågan.

Öppna frågor

Tänk på att ställa öppna följdfrågor som är utforskande och kan ge mer fördjupad och förklarande information. Exempel på öppna frågor är: Hur? Vad? Vilka? Vem? När? Var? Exempelvis kan en deltagare svara att något har fungerat bra; det är då viktigt att ställa följdfrågor genom att be hen vara mer specifik om vad det var som fungerade bra. Till exempel: Vad anser du var orsaken till att det fungerade bra? Öppna frågor kan även vara till stöd om det finns en lösning i gruppen, för att komma vidare i dialogen.



- 1** **Vad förväntades hända?**
 - Vad var det ursprungliga målet?
 - Vad skulle vi åstadkomma?
- 2** **Vad hände?**
 - Vad blev det faktiska resultatet?
- 3** **Varför blev det så?**
 - Lärdomar?
- 4** **Vad kan förbättras och hur?**
 - Fokus på det vi faktiskt kan påverka
- 5** **Vad kan vi sprida vidare?**
 - Till vem?
 - Hur ska vi sprida vidare?

Fortsätta göra

Sluta göra

Börja göra

P

Identifiera resultatet

När samtliga fem frågor besvarats ska deltagarna identifiera resultatet av AAR-dialogen genom att i tur och ordning delge sina reflektioner om vad gruppen ska fortsätta, sluta och börja göra. Fokus är på de åtgärder som gruppen själv kan genomföra och förändra. Här är det även viktigt att lyfta fram vad som fungerat och hur det ska tas tillvara.

Det är en fördel om gruppen tillsammans prioriterar de tre viktigaste åtgärderna att genomföra. Dokumentatören skriver upp deltagarnas förslag till förbättringar och utveckling med prioriteringar.

Slutligen omhändertas eventuella frågor på parkeringsplatsen som inte går att lösa ut på mötet, eller som hör hemma någon annan stans. Dialogledaren gör upp med deltagarna om vem som äger frågan och tar den vidare till dem de berör.



Utvärdera

Innan mötet avslutas, eller i nära anslutning till det, kan det vara bra att utvärdera mötet exempelvis genom att svara på frågor som:

- Vad gick bra/mindre bra?
- Vad gjorde att det fungerar bra/mindre bra?
- Vad kan bli bättre till nästa gång?

Avsluta

Avsluta mötet med en sammanfattning, tacka för deltagarnas engagemang och berätta vad som händer härnäst.

EFTER

När en AAR har genomförts återstår en hel del efterarbete för att omhänderta resultatet.

Sammanställ

Efter en genomförd AAR återstår ett arbete för dokumentatören med att sammanställa resultatet i en AAR-rapport och där föra in perspektiv från de individuella AAR-mallarna. De fem AAR-frågorna inklusive resultatlistan kan utgöra rubriker i en AAR-rapport.

Återkoppla

När AAR-rapporten är klar skickas den till beställaren och samtliga deltagare. Om dokumentatören har missat något finns nu möjlighet för deltagarna att återkoppla det till hen.

Det är viktigt att det finns en transparent process med en tydlig kommunikation om AAR: ens resultat och hur de omhändertas i organisationen. En öppen kommunikation i verksamheten om AAR, kan öka acceptansen för att genomföra AAR och förutsättningarna för att resultaten kommer till användning i verksamheten.

Åtgärda

Boka ett åtgärdsmöte så snart som möjligt med deltagarna för att arbeta vidare med resultatet och prioritering av åtgärder. Använd några minuter av mötet för att reflektera över resultatet och om det finns behov av att lyfta in fler åtgärder. Exempelvis kan det i svaren på fråga 4 (Vad kan förbättras och hur?) finnas sådant som bör lyftas in i resultatlistan.

Nästa steg i mötet är att ta fram en åtgärdsplan. Planen kan utgöra underlag för uppföljning och utvärdering av åtgärder i verksamheten. Här är ett exempel på hur en åtgärdsplan kan se ut:

Åtgärd	Prioritet (Låg/medel/hög)	Ansvarig	Tidsplan	Ev. kostnader	Uppföljning
<i>[beskrivning av åtgärd]</i>	<i>[låg/medel/hög]</i>	<i>[namn/befattning]</i>	<i>[datum]</i>	<i>[kostnad]</i>	<i>[ansvarig för uppföljning, när och på vilket sätt ska det följas upp?]</i>

Följ upp

Genom att kontinuerligt följa upp arbetet i åtgärdsplanen kan arbetsgruppen få svar på frågor som:

- Styr arbetet mot de mål som satts upp i åtgärdsplanen?
- Genomförs åtgärder som planerat?
- Behöver åtgärdsplanen revideras?
- Behövs stöd från andra verksamheter?

Checklista: dialogledare/dokumentatör

FÖRE

- Gör klart med beställaren vad syftet med AAR:en är, avgränsningar och fokus för AAR:en samt hur resultatet kommer att användas.
- Skicka ut mötesinbjudan med AAR-materialet inklusive mallen för individuell AAR och be att deltagarna fyller i och skickar mallen till dokumentatören före mötet.
- Se till att det finns möjlighet att visualisera AAR:ens steg under mötet och att resultatet av dialogen kan dokumenteras väl synligt för alla deltagare.
- Förbered dig i rollen som dialogledare eller dokumentatör genom att läsa igenom material om AAR-processen.

UNDER

- Dokumentatören är tidshållare (om ingen annan utsetts).
- Introducera deltagarna till mötet genom att presentera er med namn, roll, ert uppdrag och berätta för deltagarna hur AAR:en genomförs samt hur materialet hanteras.
- Om deltagarna inte har genomfört individuella AAR med de fyra första frågorna, använd 10–15 minuter till det (förläng vid behov).
- Gå igenom principer för dialog och kom överens med gruppen om att följa dessa.
- Gör en gemensam AAR med samtliga fem frågor.
- Ställ öppna följdfrågor som är utforskande och kan ge mer fördjupad, förklarande information.
- Skapa en parkeringsplats för frågor som inte kan omhändertas under pågående dialog.
- Resultatet av dialogen, det vill säga vad gruppen ska fortsätta, sluta och börja göra, dokumenteras väl synligt för alla deltagare.
- Stäm av frågor på parkeringsplatsen och hur dessa omhändertas.
- Dialogen sammanfattas av dokumentatören i mallen för gemensam AAR.
- Avsluta mötet genom att tacka deltagarna och berätta om nästa steg.
- Utvärdera AAR-mötet.

EFTER

- Dokumentatören sammanställer en AAR-rapport och för in perspektiv från de individuella AAR- mallarna.
- Skicka AAR-rapporten till beställaren/uppdragsgivaren och samtliga deltagare.
- Boka ett åtgärdsmöte för att ta fram en åtgärdsplan.



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap