

# After action review

Fyra frågor som gör erfarenhet till något användbart

THEORVAR

US ARMY, 1993



**Figur 1.** Den tredje frågan hoppas oftast över och är den som bär lärandet. Den fjärde stänger cirkeln genom att bli avsikten nästa gång.

## Vilka som ritade den

Formen kommer från den amerikanska armén, där den använts i decennier för att förband skulle hinna lära mellan uppdrag, och skrevs ned som fälthandboken *TC 25-20: A Leader's Guide to After-Action Reviews* 1993. Skälet är värt att känna till: en formell utvärdering tog för lång tid, och den som ledde insatsen hade sällan sett mest av vad som hände.

Metoden har spridit sig till sjukvård, luftfart och räddningstjänst. Till skillnad från de flesta modeller i ledarutveckling har den prövats i två oberoende metaanalyser.

## Så fungerar modellen

Efter en insats, ett möte eller ett besök besvaras fyra frågor. Poängen ligger i att de kommer i just den ordningen.

- **Vad var avsikten?** Vad skulle hända, och vad räknades som bra? Att formulera det efteråt avslöjar ofta att avsikten aldrig var uttalad.
- **Vad hände faktiskt?** Bara det som gick att observera, inga förklaringar än och inga värderingar.
- **Vad förklarar skillnaden?** Här ligger lärandet, och frestelsen att hoppa till lösningar.
- **Vad tar vi med oss?** Vad görs likadant, vad görs annorlunda? En sak av varje räcker.

### Tre regler som gör skillnad

Alla formulerar sin egen bild innan de hör någon annans, annars formar den första beskrivningen resten. Gradera lämnas utanför rummet, alltså chefen talar inte först och inte mest. Och genomgången avslutas med något konkret, inte med en känsla av att det var ett bra samtal.

### Som egen återkoppling

Samma fyra frågor fungerar ensam, och de tar två minuter skriftligt. Frågan *vad bidrog jag med* ersätter då den tredje. Gjord före ett samtal där du ska ge någon annan återkoppling upptäcker du ofta att en del av det du tänkte säga hör hemma hos dig. Det gör inte återkopplingen onödig, men den blir mer träffsäker.

#### Vad modellen inte säger

Här är läget ovanligt: stödet är starkt. Tannenbaum och Cerasoli vägde 2013 samman 46 urval med 2 136 deltagare och fann en förbättring på omkring 20 till 25 procent jämfört med kontrollgrupp. Keiser och Arthur gick 2021 igenom 61 studier med 915 arbetslag och 3 499 individer och landade i en effekt på 0,79, alltså större än de flesta utbildningsmetoder som mätts.

Men effekten beror på hur den genomförs. Två saker bidrog genomgående: att genomgången riktas mot rätt nivå, individ eller lag, och att den bygger på ett objektiva underlag snarare än på minnesbilder. Underlaget kommer dessutom till stor del från övning och simulering, inte från vanliga arbetsveckor. Och i en grupp utan psykologisk trygghet blir genomgången en skuldfördelning i stället för en analys. Modellen ersätter heller inte beslutet om vad som ska hända med det som framkommer.

#### En fråga att ta med

När gjorde ni senast en genomgång av något som gick bra? Om svaret är aldrig är metoden hos er inte ett lärandeverktyg utan en felsökning.

**Källor.** U.S. Army (1993). *TC 25-20: A Leader's Guide to After-Action Reviews*. · Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. · Keiser, N. L. & Arthur, W. (2021). A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief). *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1007–1032.