

EVALUER DET I GØR SKAB BEDRE RESULTATER

En håndbog til After Action Reviews

Lær mere

Hver dag udfører vi en masse aktiviteter i vores organisationer, men ofte kniber det med at få evalueret og forankret de erfaringer vi gør os. Dermed mister vi en mulighed for at blive bedre.

After Action Review er enkel en metode til at sætte struktur på evalueringerne, og til at skabe bedre resultater.

Metoden har sin rod i militæret. Men den er også et effektivt værktøj til at skabe læring og bedre resultater i enhver anden organisation.

Metoden virker fordi den er enkel og relativ let at lære at bruge.

Jeg har selv arbejdet med After Action Reviews siden 2005, både som fører for soldater i Irak og Afghanistan såvel som underviser og leder hjemme i Danmark.

Dette hæfte er skrevet som inspiration til dig, der også vil at skabe bedre resultater.



Søren Sjøgren
2-5.dk

Indholdsfortegnelse

Lær mere	2
Indholdsfortegnelse	3
Skab resultater gennem feedback.....	4
DEL I: Dyrk kulturen	5
Regler	6
Overhold reglerne	7
Få en bedre forståelse	7
DEL II: Brug modellen.....	8
Typer	10
Gør reviews til en standard	12
Roller.....	13
Modellens spørgsmål.....	17
Hvad kommer der ud af et review?.....	20
Hvor meget tid skal vi bruge?	21
DEL III: Skab resultaterne	22
Forankring af erfaringer.....	24
Aktionslisten	26
Rapportering.....	27
Forbedring af processer	28
Sådan kommer du i gang	29
Læs selv mere.....	30

Skab resultater gennem feedback

After Action Reviews er en model til struktureret feedback. Formålet er at lære af vores aktiviteter ved systematisk at opsamle og dele den viden som daglig skabes i organisationen.

Samtidig inddrager vi medarbejderne. Det skaber motivation og motivation skaber resultater.

After Action Review er et værktøj med fire spørgsmål. Men intet værktøj har værdi i sig selv; der skal en dygtig håndværker til at føre det. At få succes med After Action Review kræver en kultur hvor evalueringer prioriteres og et system hvor vi får implementeret, det vi lærer.

Det at skabe kulturen har jeg selv oplevet som den største udfordring. Det er også her jeg ser at andre kæmper mest. Derfor er kulturen, det først vi skal tage fat i.

Hæftet er i tre dele:

I DEL: Dyrk kulturen

II DEL: Brug modellen

III DEL: Skab resultaterne

DEL I: Dyrk kulturen

Når vi evaluerer aktiviteter i en organisation er der ofte noget på spil: prestige, status, frygt; forfremmelse, resultatløn eller en fyreseddel.

Både ledere og medarbejdere kan føle sig udsatte. For at få succes med After Action Reviews skal vi skabe en kultur, der tager hånd om medarbejderes, såvel som lederes, sårbarhed.

After Action Review handler om at forbedre en opgaveløsning: deltagerene skal ærligt dele deres oplevelser. Det kommer ikke af sig selv.

Kulturen skal præges til at understøtte følgende:

- Det skal være tilladt for alle at fejle
- Ledere og medarbejdere skal kunne tåle kritik
- Der skal være incitament til at forbedre sig

Når vi evaluerer, er der en tendens til, at vi leder efter det som ikke virker. Vi finder fejl og placerer skyld og ansvar. Men et After Action Review skal være opbyggeligt: Vi skal finde de ting, som ikke virker og rette dem ved at spørge til hvorfor noget ikke lykkedes. Men vi skal også finde de ting som virker og fastholde dem.

Lad mig gentage: Det handler ikke om at placere skyld eller ansvar. Vi skal identificere og fastholde det som virker godt. Og vi skal blive bevidste om hvorfor noget virker.

Regler

Regler tager hånd om sårbarheden. De giver en ramme at styre After Action Reviews inden for.

Reglerne bør bygge på følgende principper:

- Fokus på opgaven
- Fortrolighed
- Lighed

Fokus på opgaven. Fokus skal alene være på hvordan vi sammen bliver bedre til at løse vores opgave. Fokus på opgaven skal tjene til at beskytte medarbejdere såvel som ledere mod verbale overgreb og hindre, at After Action Reviews udvikler sig til diskussioner om hvem der har ret.

Fortrolighed. Intet, der bliver sagt under et review, må komme medarbejderen til last efterfølgende. Kun ved at efterleve princippet om fortrolighed, har jeg selv kunne få medarbejderne til at tale åbent. Det betyder ikke, at vi ikke kan påtale fejl efterfølgende. Det skal bare ikke ske på baggrund af oplysninger, der er kommet frem under et After Action Review.

Lighed. Deltager man i et After Action Review, så deltager man på lige fod uanset ens placering i organisationens hierarki. Man er inviteret fordi man har en funktion og har bidraget til en proces. Man sidder dermed inde med information, der kan have interesse for den fremtidige opgaveløsning. Ens mening er således ikke mere rigtig, fordi man sidder højere placeret. Man kan sidde inde med et andet perspektiv og det skal frem under et review.

Overhold reglerne

Ledere skal være meget varsomme med at overholde reglerne. At dyrke en kultur er tidskrævende. Omvendt kan den meget hurtigt nedbrydes eksempelvis ved bare en enkelt gang at bryde fortroligheden.

Få en bedre forståelse

After Action Reviews giver medarbejderne klarhed om egen rolle og fælles forståelse af hvad der skete og hvorfor. Det kan mindske frustrationen over de andre.

Eksempel: Efter en øvelse var soldaterne i én gruppe oprørte over at soldaterne i anden havde været langsomme til at flytte sig. Gruppen havde heller ikke givet melding om deres situation på radioen, som de skulle. Under evalueringen efter aktiviteten kunne soldaterne fra den langsomme gruppe forklare sig: de var kommet under beskydning og deres fører var blevet såret. Soldaterne havde fokuseret på at klare situationen. Samtidig var førerens radio blevet ødelagt.

Da den langsomme gruppe forklarede deres situation kunne soldaterne i den første gruppe godt forstå, hvorfor de måtte vente.

Mistro om at nogen havde gjort noget af ond vilje, blev afløst af fælles forståelse af, at alle havde gjort deres bedste for at løse opgaven. Og at den langsomme gruppe netop var langsom, fordi den var havnet i problemer.

DEL II: Brug modellen

After Action Review består af fire spørgsmål:

- Hvad var planen?
- Hvad skete der?
- Hvorfor skete det?
- Hvad kan vi lære?



I kampenheder såvel som i mange virksomheder er der beskrevne standarder for hvordan en proces skal udføres. Alternativt er der gerne en *sådan plejer vi at gøre her* fremgangsmåde. Selvom den hverken er nedskrevet eller beskrevet er det også en standard.

Et After Action Review vil svare på, hvorvidt der er sammenhæng mellem det der burde ske, og der det faktisk skete.

Når noget lykkedes, er det ofte fordi et team evner at bruge sine procedurer korrekt. Når det ikke lykkedes, er det ofte på grund af misforståelser mellem mennesker eller ved situationer, hvor man har forsøgt at improvisere, men hvor man var bedre tjent med at holde sig til standarden. Det er også muligt at standarderne ganske enkelt er fejlbehæftede, at de er unødigt bøvlende eller at der er medarbejdere, som ikke er uddannede eller trænet i de standarder. Det kan teamet klarlægge under et After Action Review og dernæst få rettet op på.

Hvis der ikke eksisterer standarder, kan teams som en del af et After Action Review komme med forslag til hvordan erfaringerne implementeres eller standarder kan udarbejdes efterfølgende.

Typer

Vi skelner mellem det formelle After Action Review og det uformelle.

Det formelle After Action review kan anvendes som afslutningen på et projekt. Et formelt After Action Review kræver flere ressourcer og mere forberedelse end det uformelle. Det bør varetages af en facilitator, der ikke selv har været en del af det projekt, som skal evalueres. Der bør være klarhed om de øvrige roller som ledelse og medarbejdere har. Endelig bør der udarbejdes en rapport eller en handlingsplan efter reviewet.

Formelle reviews kan gennemføres løbende gennem store projekter. Et projekt, der løbet over flere år bør ikke kun evalueres, når det afsluttes. Her kan man med fordel gennemføre uformelle After Action Reviews løbende og formelle reviews årligt, halvårligt eller kvartalsvis for at sikre, at projektet skrider frem efter planen.

Dem, der skal erfaringerne fra et formelt After Action Review, vil ofte være andre dele af organisationen, ledelsen eller lederen i den næste projektgruppe. Det stiller krav til, hvordan vi deler og rapporterer det vi lærer. Det vender vi tilbage til.

Det uformelle After Action Reviews kan foretages i dagligdagen. Et uformel After Action Review gennemføres i umiddelbar forlængelse af en aktivitet. Lederen kan både være den der initierer og gennemfører et uformelt review.

Det uformelle After Action Review giver direkte og øjeblikkelig feedback til teamet. Ideer og løsninger kan anvendes med det samme. Dem, der får gavn af evalueringen, er teamet selv.

Det uformelle er lettest at starte med. Jeg bruger det selv næsten dagligt, når jeg taler med medarbejderne om projekter, eller vi evaluerer en proces. Metoden bliver her en huskeliste, der sikrer, at vi også i det daglige bliver klar over hvorfor vi lykkedes.

Jeg har oftest selv taget elementer fra begge. Som fører i Irak og Afghanistan havde jeg sjældent en facilitator til rådighed og måtte derfor selv påtage mig alle reviewets roller. Også i situationer hvor et formelt review havde været mere hensigtsmæssigt.

Gør reviews til en standard

Efter hver eneste opgave i Irak og Afghanistan gennemførte jeg After Action Reviews med alle de personer, som havde været med i aktiviteten. Mine egne soldater, soldater, som jeg havde fået med til løsning af netop den opgave samt lejlighedsvist civile gæster som eksempelvis journalister eller fotografer.

Soldaterne blev vant til proceduren og kendte både regler og roller. Ved at gøre det til standard, kunne jeg skære ned på den tid det tog at forklare formålet.

Efter længerevarende indsættelser med hårde ildkampe kunne det tage op til en time. De fleste var dog klaret efter 15-20 minutter. Evaluering blev på denne måde en helt naturlig del af en aktivitet.

Du skal selv finde en frekvens, som fungerer i din organisation.

Roller

I et After Action Review er der tre roller:

- Sponsor
- Facilitator
- Deltagere

Som leder skal man være meget tydelig i forhold til hvornår der gennemføres et After Action Review, og hvornår man er i gang med en anden ledelsesopgave. Man skal man være bevidst om sin egen rolle.

Lad os se på rollerne hver for sig:

Sponsoren er den leder, som initierer et review. Sponsoren skal afsætte de fornødne ressourcer til dets gennemførelse. Man kan vælge at give et direktiv til facilitatoren og fastlægge hvilke processer, der har særlig interesse.

Læringspunkter som vedrører noget, der ligger ud over hvad teamet selv kan implementere, skal sponsoren gå videre til sin ledelse med. Det kunne eksempelvis være forslag til organisationsændringer eller omprioritering af ressourcer.

Facilitatoren er den person, som gennemfører et After Action Reviews i praksis. I et formelt review bør man anvende en ekstern facilitator, som ikke selv har været en del af processen. Facilitatoren skal være uddannet og egnet til at styre et review. Uddannelsen af en facilitator kan med fordel gennemføres af en ekstern konsulent, ligesom man bør støttes i de førte gennemførsler. Omvendt bør det ikke være en ekstern konsulent, som leder reviews i virksomheden.

Facilitatoren skal kende organisationen såvel som medarbejderne i den. På den måde vil man kunne intervenere myndigt og respektfuldt hvis diskussionen udvikler sig uhensigtsmæssigt. Man vil også kunne fornemme, hvis der er noget som ikke bliver sagt. Endelig skal facilitatoren evne at styre processen stramt.

Der skal ske en minutiøs planlægning forud for et formelt After Action Review og tidsplanen skal overholdes for at komme i mål. Ellers kan det hurtigt udvikle sig til en formålsløs snakkeklub eller mudderkastning. At holde alle deltagerne fast på de vedtagne regler kan hjælpe med at styre processen.

Facilitatoren har også ansvaret for alt det praktiske: at der er booket lokaler eller at sikre sig at det online forum virker.

Deltagerne er de personer, som er inviteret med til et review. Alle medlemmerne i den organisation, der har deltaget i et projektet bør deltage. Det kan dog give et antal, der er umuligt at håndtere. Man må derfor overveje alene at invitere nøgledeltagere.

Forud for kan de enkelte underliggende projektgrupper pålægges at gennemføre egne After Action Reviews og derefter sende en nøglemedarbejder til det der gennemføres på højere niveau. Alternativt kan man overveje at gennemføre et stort After Action Review over flere dage fx i et konferencecenter og her styre hele processen inkl. de underliggende reviews. I så fald bør der anvendes flere facilitatorer. Endelig kunne man overveje at invitere andre interessenter fx kunderne eller brugerne af det produkt man har arbejdet med.

Sponsor skal nøje overveje sin egen rolle. I uformelle After Action Reviews kan man som leder påtage sig alle tre roller. Som leder skal man dog overveje, hvad der sker, når lederen er til stede: det er muligt at nogle medarbejdere ikke siger deres mening af frygt for repressalier eller omvendt; at ens fravær kan tolkes som at lederen ikke har interesse i gennemførelsen.

Som udgangspunkt bør en leder der har været en del af en proces deltage i et efterfølgende review. I de daglige og uformelle reviews bør lederen selv facilitere processen. I formelle After Action Reviews bør der findes en egnet facilitator fra et andet team.

Modellens spørgsmål

Lad os nu se på modellens fire grundspørgsmål:

- Hvad var planen?
- Hvad skete der?
- Hvorfor skete det?
- Hvad kan vi lære?

Alle fire spørgsmål er åbne. Det skal anspore samtale og dialog mellem deltagerne.

Hvad var planen?

Planen er en fælles ramme for diskussionen. Såfremt der ikke har været en plan må man spørge til hvad formålet var. Det er ikke interessant om planen holdt. Det er heller ikke interessant, hvilke andre målsætninger vi havde sat os. Det kommer vi til.

Hvad skete der?

Her skal deltagerne dele deres egne oplevelser af processen. Facilitators opgave at indfange deltagerens input. Det kan eksempelvis ske ved at føre deltagerens udsagn på en tavle, tegne dem eller skrive dem på en tidslinje. Her kan også inddrages andre typer af feedback: udtalelser fra kunder, økonomiske nøgletal eller anden form for dokumentation. I Afghanistan havde vi eksempelvis stor glæde af optagelser fra soldaternes kameraer på hjelmen.

Punktet som helhed skal belyse processen fra forskellige vinkler. Her har jeg selv oplevet at der

kommer ting frem, som jeg ikke selv som leder har været opmærksom på eller forhold som jeg troede var anderledes.

Hvorfor skete det?

Når vi har fået klarlagt processen skal vi have uddraget hvorfor det skete. Her kan facilitatoren vælge at fokusere på enkelte elementer fx kan man vælge det som deltagerne synes var vigtigt eller man kan prioritere det som sponsor har ønsket at fokusere på.

Såfremt organisationen har en fast procedure for hvordan processen skal udføres, så skal man under dette punkt forholde sig til om det blev udført som foreskrevet. Det er vigtigt, at facilitatoren hjælper med at holde fokus på opgaven: Det er ikke i orden at angribe andres person, men vores handlinger eller udeladelser må kunne kritiseres. Husk her på historien om soldaterne på øvelse: Det er næppe i ond tro, at en opgave ikke er blevet udført.

Hvad kan vi lære?

Her skal vi have medarbejderne til at formulere hvad vi kan lære af en given del-proces. Lad os se på et eksempel:

En projektorganisation konkluderer, at medlemmerne skal være bedre til at overholde deres deadlines. Hvis de får problemer med at overholde dem, så skal de melde til projektlederen så tidligt, at han kan nå at reagere. Medarbejderne kan gå fra det After Action Review bevidste om hvad deres

prioriteringer gør ved hele processen. Viden om at andre er afhængige af dem, vil motivere dem til at få afleveret deres produkter til tiden næste gang. Måske en mere generel tilgang kunne være at man skulle gennemføre løbende uformelle reviews eksempelvis hver 14. dag som statusmøder for at sikre sig at alle projektets medlemmer var på rette spor. Hvis ikke de var skulle der justeres i projektplanlægningen eller ressourcestyringen, så vi sikrer os at opgaven bliver løst.

Det er facilitatorens opgave at sikre at punkterne kan gøres generelle og dernæst bliver formuleret præcise og målbare. At konkludere at ”vi skal være bedre til at kommunikere” er ingen af delene.

Lad os vende tilbage til soldaterne på øvelse, hvor der ikke bliver svaret på radioen. I stedet for at vente på information, kunne man have ageret proaktivt: Et militært princip siger, at man skal koordinere fremad og til højre. Hvis dem tættest på fjenden (eller opgaven om man vil) ikke svarer, så skal jeg ikke passivt afvente. I stedet skal jeg selv tage kontakt fremad eventuelt at tilbyde min hjælp. Eller mere generelt: (1) vi skal huske at melde og (2) hvis information mangler skal medarbejdere og ledere selv aktivt opsøge den.

Hvad kommer der ud af et review?

Hovedparten af de læringspunkter, der udledes vil relatere sig til den enkelte opgave eller organisation. Det er menneskelige fejl, misforståelser, dårlig kommunikation og manglende overholdelse af de vedtagne procedurer, standarder eller deadlines.

Ved at bringe medarbejderne i projektet sammen, kan den enkelte selv se hvad hans manglende overholdelse af en deadline har betydet for resten af holdet. Den enkelte lærer derved, hvorfor procedurer skal følges og deadlines overholdes. Som oftest retter medarbejderne selv ind, når konsekvenserne på den måde bliver synlige.

Alternativt kan ledelsen se, at der bør allokeres flere ressourcer et sted for netop at nå deadlines.

Opgaven efter et Acter Action Review består i at sikre os at organisationen også får implementeret det vi finder frem til. Hvordan gør det, er emnet i del III.

Hvor meget tid skal vi bruge?

Et veltilrettelagt formelt After Action Review, der skal evaluere et stort og komplekst projekt kan stække sig over flere dage. Et uformelt med få deltagere i en enkel proces behøver ikke at tage mere end 5 minutter.

Et review tager den tid, der er sat af til det. Som facilitator skal du have respekt for deltagernes tid. Så længe de sidder til et review, producerer de ikke noget. Du skal styre tiden stramt. Det kræver at du forbereder dig, og gennemtænker hvor meget tid du vil bruge på hvert spørgsmål.

Tiden til rådighed fordeles på de enkelte spørgsmål. Jo mere debat der forventes, des mere tid skal der bruges.

Under reviewet skal du også selv evne at holde fokus på opgaven: det giver dig mandat til at gribe ind hvis reglerne ikke bliver overholdt, men det giver dig også mandat til at gå videre til det næste spørgsmål, såfremt det der ikke kommer mere frem, som du vurderer som afgørende.

Alt dette kræver *praktisk erfaring*. Den kan du kun få ved at prøve dig frem eksempelvis med nogle små uformelle reviews på mindre projekter eventuelt kombineret med feedback på eller uddannelse i virket som facilitator.

DEL III: Skab resultaterne

Det er en udfordring at få konverteret den tid vi bruger på evaluering til en direkte effekt i organisationen. Her kan vi med fordel udbygge modellen, således at vi får teamet til at komme med forslag til, hvordan vi helt konkret kan bruge det vi lærer.

Der leder til en model med fem spørgsmål:

- Hvad var planen?
- Hvad skete der?
- Hvorfor skete det?
- Hvad kan vi lære?
- *Hvordan kan vi bruge det vi har lært?*

I det militære system vil en rapport fra et After Action Review blive sendt frem igennem systemet. Her vil specialister analysere indholdet. I Irak og Afghanistan brugte jeg vores After Action Reviews som baggrund for den rapport jeg skulle aflevere efter en patrulje. Udover læringspunkter rummede den også fakta: hvem deltog på patruljen, hvor gik/kørte vi, hvor var fjenden, hvilke våben blev anvendt og hvor stor var skaderne efterfølgende er blot eksempler på de mange forskellige informationer der indgik i rapporten.

Når vi havde succes med en ny fremgangsmåde, så sørgede specialister for at rapporterne i bearbejdet og forenklet form hurtigt blev delt med øvrige enheder i området. Mit ansvar som leder blev at holde mig opdateret og enkelte gange indføre en ny eller ændret procedure på baggrund af hvad andre havde lært.

Endelig sørger organisationen for at læse og arkivere rapporterne således at soldaterne på sigt kunne få det rigtige udrustning og materiel.

Vi havde også vores egen uformelle erfaringsgruppe blandt de andre ledere på samme niveau. Når vi var samlet i lejren brugte vi aftenerne på at dele erfaringer. På den måde kunne vi lade os inspirere af hinandens oplevelser. Denne direkte vidensdeling havde en stor effekt. Det kræver tid, men er godt givet ud i den sidste ende.

Forankring af erfaringer

Fagområder vil traditionelt have forskellige måder at dele erfaringer på: I Forsvaret kunne det være at fremsende en rapport, der vil blive omformuleret til en ændret procedure eller justering af en doktrin. Blandt flyproducenter vil det måske føre til at en checkliste ændres, blandt læger kunne det lede til en ændret proces eller måske en videnskabelig artikel. Sådanne **top-down** procedurer fungerer godt i de tilfælde, hvor der er en klar beskrevet procedure.

Modsat står en **bottom-up** tilgang til at implementere erfaringerne. Her sættes forandringerne i gang af deltagerne selv ligesom de også skal tage ansvar for at deres erfaringer bliver delt.

I praksis kan det kombineres: vores erfaringsudveksling i Afghanistan såvel som de ændringer vi foretog direkte var bottom-up. Rapportering var et led i top-down.

Konklusioner på et After Action Review kan vi også opdele. Vi skelner mellem Lessons Learned og Lessons Identified:

Lessons Learned dækker over noget deltagerne har lært og kan anvende direkte; noget som kan implementeres bottom-up.

Lessons Identified er noget der kræver handling udover hvad deltagerne selv kan eller må; det må nødvendigvis implementeres top-down.

Lessons identified kræver ledelsens eller sponsors stillingtagen. Det vil i givet fald være sponsorens opgave at bringe disse forslag videre.

Målet med *”hvordan får vi fastholdt / indført det?”* er at fremstille et eller flere produkter, der kan fordeles fra mødet. Ved at lade medarbejderne stille forslag til hvordan vi kan indføre eller fastholde et læring, skaber vi dels ejerskab og vi kan samtidig få mulighed for at få vores nye viden spredt i alle de netværk medarbejderne indgår i: fra formelle erfaringsgruppe til meningsudvekslinger ved kaffemaskinen.

Endelig sikrer vi os at erfaringerne bliver jordnære og relaterer sig direkte til medarbejdernes hverdag.

Aktionslisten

Et værktøj til at styre erfaringsdelingen er aktionslisten. Facilitator lister alle læringspunkterne. For hvert læringspunkt tager medarbejderne stilling til hvordan læring deles i organisationen. For hvert læringspunkt skal der udpeges en ansvarlig, der skal være en opgave, der skal udføre (en aktion) og en deadline.

Kunsten i udarbejdelse af produkterne kan sammenfattes til *short, sweet, and to the point*. I en travl hverdag, er der ikke mange af os, der har tid til at læse en lang rapport om evaluering af et it-projekt et sted i virksomheden. Slet ikke hvis vi har erfaring med at de punkter, som er behandlet, er ukonkrete og typisk relaterer sig til det helt specifikke projekt.

Modsat vil det forholde sig ved et kort nyhedsbrev på mail eller et A4 fact sheet, der indeholder relevant information og er adresseret til den funktion, som jeg som medarbejder eller leder allerede arbejder i.

Et fact sheet eller nyhedsbrev kan efterfølgende sendes rundt blandt projektlederne i organisationen, eller til den del af HR som står for uddannelse af projektlederne. At implementere læring behøver ikke at indskrænke sig til ord på papir; happenings, temaer til næste sektionsdag eller firmafesten kan også anvendes.

Rapportering

Den samlede rapport udgøres af aktionsliste og fakta. For at overholde princippet om fortrolighed, bør der alene rapporteres det, som deltagerne bliver enige om at rapportere. I praksis vil det ofte være aktionslisten samt fakta fra punktet ”hvad skete der”.

Diskussioner bør ikke rapporteres. Rapporten udarbejdes af facilitator og sendes til sponsor. Det er muligt, at man skal til den øverste ledelse for eksempelvis at fremlægge forslag til organisatoriske ændringer.

Rapporten skal ligeledes de personer, som er ansvarlige for at samle, læse og systematisere rapporterne.

Forbedring af processer

Hvis der allerede findes procedurer for hvordan en opgave bør løses, bør de indgå i et After Action Review. Skulle det ske at opgaveløsningen fejler på trods af at en procedure er fulgt, så skal proceduren ændres. Deltagerne skal stille forslag til hvordan.

Procedurer kan være nedskrevne, men de kan også være tavs viden; den måde man plejer at gøre tingene på. Her kan After Action Reviews være med til at få beskrevet proceduren. Første skridt til at arbejde systematisk med evalueringer er et mål af standardisering og klarlæggelse af procedurer.

Når aktionslisten er skrevet er det facilitators opgave at sikre sig at deadlines bliver overholdt og at produkterne fordelt i virksomheden. I denne fase er det vigtigt at facilitator anvender det momentum, der er skabt, således at den viden som nu er genereret, bliver fordelt kort efter After Action Reviewet.

Sådan kommer du i gang

Det var det. En enkel model med tre roller, tre principper og fire spørgsmål. Jeg gik i gang på egen hånd, da jeg lærte modellen at kende. Siden da har jeg hjulpet en række virksomheder og enheder i gang og andre er hjulpet videre, når de er gået i stå.

En model er taknemmelig. Det svære er ikke at lære eller læse modellen. Det svære er at få den til at virke i din egen organisation; at skabe en kultur, der understøtter After Action Reviews samt sikre os, at vi får skabt resultater ud af vores anstrengelser.

Det er muligt, at der skal ændres lidt for at få metoden til at passe i din organisation. Reglerne skal måske udbygges eller det sidste spørgsmål deles op i flere. Fokus bør dog være på at gøre modellen (1) enkel og (2) til en fast procedure. Medarbejderne skal vide hvad der skal ske til et review – og hvad der forventes af dem.

Sørg for selv at overholde de regler, du selv stiller op.

Du kan starte selv. Gennemfør jævnlige møder med dine medarbejdere, hvor du anvender modellens spørgsmål. Lær at planlægge reviews, øv dig i at styre diskussionerne. Del dine erfaringer i virksomheden.

Jeg hører meget gerne fra dig, hvis du har spørgsmål, kommentarer eller erfaringer, som du vil dele.

Læs selv mere

- Kolbæk, Ditte (2011). Proactive Reviews. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- NATO (2016). [Lessons learned handbook](#) 3rd edition.
- Sjøgren, Søren (2009). ”30 hoveder tænker bedre end et” i Kamptroppernes tidsskrift Kentaur 2009-3.
- Sjøgren, Søren (2011, 19. december). [After Action Review](#) [blog indlæg]
- U.S. Army (1993). [A leader’s guide to After Action Reviews](#). Training Circular 25-20. Washington.
- USAID (2006). [After-Action Review technical guidance](#).

Find opdateringer på bogens side:

<http://2-5.dk/aar>



Dette hæfte er udgivet under en [creative commons 4.0 licens](#). Jeg tror, at ideer har det bedst, hvis de bliver spredt. Du kan dele og tilpasse hæftet, som du lyster. Læs mere på linket.