

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Rune Andersen og Tor-Egil Skogen

Masteroppgave

Erfaringsbasert læring i Hæren, reaktivt eller fremoverlent?

Experience-based learning in the Army, reactive or forward-thinking?

MPA 13

2020

Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på vår tid ved Handelshøgskolen Innlandet.

Det er med en god porsjon ydmykhet og stolthet vi nå setter et endelig punktum etter snart tre år ved MPA studiet. Det har til tider vært utfordrende å kombinere studiet med full jobb, familie og andre forpliktelser. Samtidig har det vært både inspirerende og givende, og det gjør at vi ser tilbake på denne perioden med en god følelse og et smil om munnen. Det å kombinere fulltidsjobb med studier har vært en krevende, men lærerik prosess. Samtidig har det gitt oss mulighet til å se teori og ny kunnskap opp imot egen erfaring og praksis i hverdagen.

Tusen takk til våre aller nærmeste for at dere har holdt ut med oss. I de mest hektiske og intense periodene, vet vi at det ikke alltid har vært like lett. Vi lover å skjerpe oss, og at det blir en stund til neste gang.

Takk til våre sjefer i denne perioden. Oberstløytnant Arne Skotte, oberstløytnant Ketil Lassemo og major Eirik Steinsli. Uten deres forståelse og vilje til tilrettelegging og fleksibilitet, hadde dette blitt vanskelig (ikke umulig, men det hadde tatt lenger tid).

Takk til førstelektor Åse Storhaug Hole og førsteamanuensis Peter De Souza som har vært våre veiledere. Dere har guidet oss på en fantastisk måte når «kart og terreng» ikke har vært overens for oss. Dere har vært fleksible og tilgjengelige utover det som vi kunne forventet.

Takk til Claus Andreas Østby og Nadia Voukelatos for alle gode innspill og støtte fra start til mål. Takk til alle andre som frivillig/ufrivillig har måtte tåle å høre oss snakke om «vår verden», som noe av det viktigste for alle. Dere har hjulpet oss mer enn dere tror.

Sist, men ikke minst. Takk til våre to utvalgte avdelinger i undersøkelsen (dere vet selv hvem dere er). Uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Kjeller 29.2.2020

Rune Andersen og Tor-Egil Skogen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
Figurliste	6
Norsk sammendrag	7
Engelsk sammendrag (abstract)	8
1 Innledning	9
1.1 <i>Innledning og motivasjon</i>	9
1.2 <i>Problemstilling</i>	10
1.3 <i>Statusbeskrivelse</i>	11
1.4 <i>Sentrale avgrensninger</i>	12
1.5 <i>Avhandlingens oppbygging</i>	12
2 Organisasjonskontekst – Forsvaret og Hæren	13
2.1 <i>Forsvaret og Hæren</i>	13
2.1.1 <i>Organisasjon</i>	14
2.1.2 <i>Styrende dokumenter og interne føringer</i>	15
3 Teori	16
3.1 <i>Formelle og uformelle organisasjonstrekk</i>	16
3.2 <i>Formelle organisasjonstrekk</i>	17
3.2.1 <i>Uformelle organisasjonstrekk</i>	18
3.2.2 <i>Organisasjonskulturens betydning for læring</i>	19
3.2.3 <i>Organisasjonsstrukturens betydning for læring</i>	20
3.2.4 <i>Endring av organisasjonskultur</i>	21
3.2.5 <i>Lederens rolle i organisasjonskulturen</i>	21
3.3 <i>Læring</i>	22
3.3.1 <i>Organisasjonslæring kontra lærende organisasjoner</i>	23
3.3.2 <i>Peter Senges fem disipliner</i>	24
3.3.3 <i>Erfaringsbasert læring:</i>	27
3.3.4 <i>SEKI-modellen</i>	28
3.3.5 <i>Enkel- og dobbelkretslæring</i>	30
3.4 <i>Ledelse av læring</i>	31
3.4.1 <i>Motivasjon</i>	32
3.4.2 <i>Kommunikasjon</i>	33
4 Metode	34
4.1 <i>Forskningsdesign og valg av metode</i>	34
4.2 <i>Litteratursøk og andre undersøkelser</i>	35
4.3 <i>Oppbygging og utforming av intervjuguiden</i>	36

4.4	<i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	37
4.5	<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	39
4.6	<i>Overføringsverdi og ekstern gyldighet</i>	41
4.7	<i>Etikk og personvern</i>	42
4.8	<i>Reliabilitet og validitet</i>	43
4.8.1	Reliabilitet.....	43
4.8.2	Validitet	45
5	Presentasjon av funn	47
5.1	<i>Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?</i>	48
5.1.1	System for erfaringshåndtering og den lærende organisasjon	48
5.1.2	Ledelse.....	50
5.1.3	Læringskultur.....	51
5.1.4	Oppsummering.....	54
5.2	<i>Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?</i>	55
5.2.1	Strukturelle forhold	56
5.2.2	Kommunikasjon og deling av kunnskap	59
5.2.3	Organisasjonskultur og endring.....	60
5.2.4	Oppsummering.....	63
5.3	<i>Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?</i>	64
5.3.1	Rapporteringssystem.....	64
5.3.2	Ledelse.....	65
5.3.3	Rapportering og læringskultur.....	66
5.3.4	Læring utenfor egen avdeling.....	68
5.3.5	Oppsummering.....	69
6	Analyse og drøfting	70
6.1	<i>Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?</i>	70
6.1.1	System for erfaringshåndtering og den lærende organisasjon	71
6.1.2	Ledelse.....	72
6.1.3	Læringskultur.....	74
6.1.4	Oppsummering.....	75
6.2	<i>Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?</i>	76
6.2.1	Strukturelle forhold	76
6.2.2	Kommunikasjon og deling av kunnskap	78
6.2.3	Organisasjonskultur og endring.....	79
6.2.4	Oppsummering.....	80
6.3	<i>Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?</i>	81
6.3.1	Rapporteringssystem.....	81
6.3.2	Ledelse.....	83
6.3.3	Rapportering og læringskultur.....	86
6.3.4	Læring utenfor egen avdeling.....	88
6.3.5	Oppsummering.....	89
7	Oppsummering	90
7.1	<i>Implikasjoner for praksis</i>	90
7.2	<i>Studiens bidrag og videre forskning</i>	92
8	Kildehenvisninger	94

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse sendt til informanter	96
Vedlegg 2 – Intervjuguide	101
Vedlegg 3 – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata	108
Vedlegg 4 – Godkjenning fra Forsvarets Høgskole	111

Figurliste

Figur 1 - Modell fra FSJ IR rapport (Internrevisjon, 2015)	11
Figur 2 - Forsvaret med støttefunksjoner (Mediesenter, 2019)	14
Figur 3 - Hæren med underavdelinger (Mediesenter, 2019).....	15
Figur 4 - Senges fem disipliner (Senge, 1994)	25
Figur 5 - Kolbs læringssirkel (Filstad, 2016: s. 40)	27
Figur 6 - SEKI-modellen (Irgens, 2011: s. 134)	29
Figur 7 - Enkel- og dobbelkretslæring (Filstad, 2016: s. 45).....	30
Figur 8 - Standard formell bataljonsstruktur i Hæren (Mediesenter, 2019).....	38

Norsk sammendrag

Organisasjoner har et ønske om å fremstå som en organisasjon som lærer, utvikler seg og utnytter det potensiale som finnes i organisasjonen. Endringsvillighet regnes som avgjørende for at organisasjoner skal være levedyktig. Hæren er tydelig på at de ønsker å fremstå som en lærende organisasjon. Det er utgitt formelle bestemmelser og føringer som gjelder læring og erfaringshåndtering, som avdelinger i Hæren må forholde seg til. I 2015 publiserte Forsvarssjefens internrevisjon resultatene fra en revisjonsrapport knyttet til erfaringshåndtering i Forsvaret. Denne rangerer organisasjonen relativt lavt på en modenhetsskala når det gjelder Forsvarets tilnærming til erfaringshåndtering. Av den grunn er det interessant å se på hvordan ledere i utvalgte avdelinger i Hæren, forstår og leder den erfaringsbaserte læringen, ca. fem år etter at rapporten ble publisert og flere bestemmelser og føringer er blitt gitt ut av Hærens ledelse. Med dette som bakgrunn er denne undersøkelsens problemstilling:

Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?

For å besvare denne problemstillingen er det utledet tre forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?
- Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?
- Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

For å på best mulig måte besvare problemstillingen, er hovedvekt lagt på anerkjent læringsteori. Formelle og uformelle organisasjonstrekk belyser det organisasjonsteoretiske perspektivet, og sammen med relevant ledelsesteori danner dette det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen.

Valgt metode for denne undersøkelsen er dybdeintervju av åtte ansatte, ved to ulike avdelinger i Hæren. Informantene er ansatt på fire ulike organisatoriske ledelsesnivå, som gjør at problemstillingen vil bli belyst fra ulike perspektiver.

Med bakgrunn i funnene i denne undersøkelsen, kan det tyde på at Hæren på flere områder er på riktig vei til å videreutvikle en lærende organisasjon. Likevel fremstår det som tydelig at de mangler et helhetlig system for ivaretagelse av erfaringshåndtering, som er kommunisert og forankret i hele organisasjonen. Det fremstår sånn sett som om Hæren har et klart potensial for å unytte erfaringer som gjøres i organisasjonen.

Engelsk sammendrag (abstract)

Organizations have a desire to appear as an organization that teaches, develops and exploits the potential that exists within the organization. Willingness to change is considered crucial for organizations to be viable. The Army is clear that they want to appear as a learning organization. Formal provisions and guidelines regarding learning and experience management have been issued, which departments in the Army must relate to. In 2015, the Chief of Defense Internal Audit published the results of an audit report related to experience management in the Armed Forces. This ranks the organization relatively low on a maturity scale when it comes to the Armed Forces' approach to experience management, five years after the report was published and several regulations and guidelines have been issued by the Army leadership. With this as a background, this thesis statement is:

How is experience-based learning understood and managed at selected leadership levels in the Army?

To answer this thesis statement, three research questions have been derived:

- How do leaders feel that experience and learning are taken care of in the department?
- What challenges do leaders experience when it comes to learning from experience?
- How are almost mishaps, adverse events and accidents handled, and to what extent is learning from past incidents / accidents used?

In order to answer the problem in the best possible way, emphasis is placed on recognized learning theory. Formal and informal organizational features illuminate the organizational theoretical perspective, and together with relevant management theory, this forms the theoretical basis for the study.

The research design for this study is an in-depth interview of eight employees at two different departments in the Army. The informants are employed at four different organizational management levels, which means that the problem will be elucidated from different perspectives.

Based on the findings of this study, it may indicate that the Army is in several areas on the right path to further developing a learning organization. Nevertheless, it seems clear that they lack a comprehensive system for managing experience management, which is communicated and anchored throughout the organization. It appears as if the Army has a clear potential to utilize the experience gained in the organization.

1 Innledning

1.1 Innledning og motivasjon

Organisasjoner har et ønske om å fremstå som en organisasjon som lærer, utvikler seg og utnytter det potensiale som finnes i organisasjonen. Hver eneste dag gjennomføres det aktiviteter, øvelser og oppdragsløsning som vil kunne gi Forsvaret som organisasjon verdifulle erfaringer. *«Å være en lærende organisasjon innebærer å være rustet til å kontinuerlig å endre seg fordi endringsvillighet regnes som avgjørende for at organisasjoner skal være levedyktige»* (Filstad, 2016: s. 25). Det å være en lærende organisasjon kan ses på som en form for idealtipe av en organisasjon. Den benytter sin egen kapasitet til å være endringsvillig og til å lære effektivt. En organisasjon med evne til å være lærevillig, transformere seg selv, og i den hensikt å tilpasse seg omgivelsene, som nærmest er kontinuerlig i endring kan være kritisk i et kunnskapssamfunn (Senge, 1994).

Denne avhandlingen har til hensikt å undersøke hvorvidt dette potensiale utnyttes og hvordan det oppleves i enkelte deler av Hærens ledernivåer. Studien vår begrenser seg til å se spesifikt på erfaringslæring. Forsvaret og Hærens toppledelse er klare på at Forsvaret skal være en lærende organisasjon. Hærens Sikkerhetspolicy viser blant annet til at:

«Hæren skal identifisere farer og reduserer og håndterer risiko. Dette skal Hæren oppnå gjennom «en god sikkerhetskultur, sterk og klar ledelse, utdanning og kompetanse, rapportering og erfaringslæring» (Hæren, 2019).

Det presiseres videre viktigheten av at rapportering er grunnlaget for kollektiv erfaringslæring, og at Hærens avdelinger er åpne og deler erfaringer. I vår oppgave er det nettopp dette aspektet, som omhandler hvordan ledere forstår og leder erfaringsbasert læring vi går nærmere inn på og undersøker. Fokuset på læring og det å dele kunnskap i Forsvaret har blitt aktualisert de senere år, og nevnes spesifikt i Forsvarssjefens (FSJ) plan 2020-2031, med et eget punkt som beskriver erfaringshåndtering (Forsvaret, 2019a).

Samtidig viser en undersøkelse fra 2015 som er gjort av Forsvarssjefens Internrevisjon (FSJ IR), at Forsvaret ikke fremstår som en godt utviklet lærende organisasjon på flere områder, og rangerer organisasjonen relativt lavt på en modenhetsskala når det gjelder Forsvarets tilnærming til erfaringshåndtering (Internrevisjon, 2015).

Forskning på området er blitt mer aktualisert, spesielt gjennom de forventninger samfunnet har til Forsvaret. Forsvaret er en viktig beskyttende og forebyggende aktør i samfunnet, som forvalter samfunnets felles goder, og skal utnytte sine ressurser på en best mulig måte. I et kunnskapssamfunn er det forventninger til egen læring. Kunnskapsutviklingen er i stadig

endring, og det er derfor avgjørende for Forsvaret å ha evne og vilje til å tilpasse seg denne utviklingen for å kunne være en lærende organisasjon. Målet med erfaringslæring er å gjøre en stadig bedre jobb (Tiller, 1989). Vi ønsker å se nærmere på i hvilken grad de føringer og bestemmelser ledelsen i Forsvaret og Hæren gir, forstås og utøves i praksis av lederne på de ulike nivåene.

1.2 Problemstilling

På denne bakgrunn har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?

Erfaringsbasert læring innebærer all form for læring og erfaring man gjør seg i forbindelse med aktiviteter og handlinger som utføres. Erfaringsbasert læring kan defineres som å oppnå ny kunnskap ved å bevisst utnytte og ivareta erfaringer. «*Erfaringsbasert læring handler om en bevisst utnyttelse av disse erfaringene for å oppnå ny kunnskap og innsikt*» (Tiller, 1989). Forsvaret er en beredskapsorganisasjon og et politisk «verktøy» med virke i fred, krise og krig. Vi anser det derfor som viktig at den erfaringsbaserte læringen ivaretas og benyttes på en god måte i organisasjonen.

Det vil være relevant å gi et innblikk i de overordnede formelle styringsdokumentene, som ligger til grunn for erfaringsbasert læring i Forsvaret og Hæren. Oppgaven vil ha til hensikt å undersøke hvordan disse oppfattes blant de utvalgte ledernivåene i Hæren, om det finnes systemer for erfaringshåndtering, samt hvordan erfaringsbasert læring ivaretas i avdelingene. Med bakgrunn i problemstilling har vi utledet følgende tre forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?*
- *Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?*
- *Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?*

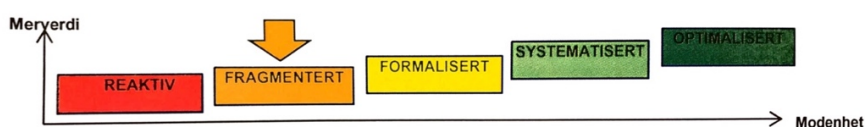
For å belyse problemstillingen og herunder forskningsspørsmålene, er denne studien forankret i lærings- og ledelsesteori. Vår forskning er basert på intervjuer med totalt åtte ansatte ved to utvalgte, tilnærmet strukturelt og organisatorisk like avdelinger i Hæren. Informantene i de to avdelingene er tilsatt i stillinger på 4 forskjellige ledernivå i organisasjonen. Et av de

områdene vi ser nærmere på i denne oppgaven er om Hæren i praksis kjennetegnes og oppleves som en organisasjon, som tilrettelegger for medarbeidernes læring.

Teoridelen i denne studien har til hensikt å se på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å være en lærende organisasjon. Analysen av de funn vi gjør i undersøkelsen vil være knyttet til disse teoretiske forventningene. Styrende dokumenter og interne føringer for Forsvaret og Hæren som organisasjon, underbygger analysen sammen med teorier om læring og ledelse. Med dette som grunnlag, har undersøkelsen til hensikt å finne ut av hvordan den erfaringsbaserte læringen ledes og utnyttes på de ulike ledernivåene ved to utvalgte avdelinger i Hæren.

1.3 Statusbeskrivelse

En rapport som står i sterk kontrast til ønsket eller oppfattelsen av å være en lærende organisasjon for Forsvaret, er rapporten FSJ IR har utgitt i 2015. Det ble gjennomført en revisjon som så på hvor hensiktsmessig erfaringshåndteringen i Forsvaret var. Det ble gitt anbefalinger til hvordan erfaringslæring kunne utvikles og forbedres, slik at Forsvaret gjennom erfaringslæring kunne utvikle og forbedre sin gjennomføringsevne, redusere risiko og gi økt kostnadseffektivitet (Internrevisjon, 2015). Funnene i undersøkelsen var at det foregikk mye god og praktisk tilrettelagt erfaringsdeling ute ved avdelingene. Den beskrev samtidig at det mangler beskrivelser av hvordan erfaringshåndtering i linjen bør foregå, og at verktøyet eller systemet for innsamling og lagring av erfaringer ikke var hensiktsmessig slik det ble benyttet. Det vises i rapporten til manglende koordinering mellom etablerte systemer som er etablert innenfor HMS hendelser og sikkerhetsledelse, samt et tidligere utsendt direktiv som viser til at det skulle vært «etablert ett system for erfaringslæring og håndtering innenfor alle vesentlige aktivitetsområder». Den viser videre til manglende overordnede retningslinjer, uklare ansvarsforhold og ikke minst en «*oppfatning av at erfaringshåndtering er en oppgave for spesialistene*». Samlet sett oppsummerer rapporten at det vurderes at «*Forsvarets tilnærming til erfaringshåndtering fremstår som fragmentert med enkelte positive tendenser*». Forsvaret rangeres langt ned på en modenhetsskala, noe som igjen gir lite læring for Forsvaret sett i sin helhet, og organisasjonen grenser mot å være definert som reaktiv sett opp mot det å håndtere erfaringslæring.



Figur 1 - Modell fra FSJ IR rapport (Internrevisjon, 2015)

1.4 Sentrale avgrensninger

Undersøkelsen er avgrenset til å se på utvalgte avdelinger i Hæren. Vi har bevisst valgt å ikke løfte undersøkelsen opp på Hæren som forsvarsgren, eller Forsvaret generelt. Dette er med bakgrunn i omfang av oppgaven og fokus på at vi ønsket å undersøke forståelsen og opplevelsen på et mer praktisk nivå i Forsvaret. I tillegg har Hærens og Forsvarets øverste ledernivå utgitt ulike formelle styringsdokumenter, herunder gitt føringer for hvordan erfaringsbasert læring skal ledes. Vår undersøkelse ser ikke på om dokumentene eksisterer, men mer hvordan de forstås og benyttes av avdelingene vi undersøker. Vår vurdering ved å ikke undersøke høyere nivå, henholdsvis Forsvarsledelse eller den øverste ledelse i Hæren, er at studien ville blitt gjennomført på et mer overordnet nivå. Dette ville med større sannsynlighet gjort studien mer deskriptiv, som en følge av at den øverste ledelsen har tilgjengelig dokumentasjon og føringer de selv har utgitt. De har kommunisert at de ønsker å legge til rette for erfaringshåndtering, og at det og læring skal prioriteres. Dette gir oss en indikasjon på at intervjuer med Hærens øverste ledelsesnivå, i så måte ikke ville tilført oppgaven rik informasjon sett opp mot det vi faktisk ønsket å undersøke.

Det vil kunne være naturlig å anta at det er en viss overføringsverdi og likhetstrekk til andre tilsvarende avdelinger i Hæren, men ikke nødvendigvis andre driftsenheter i Forsvaret som for eksempel Sjøforsvaret eller Luftforsvaret. En mulig fremtidig undersøkelse vil kunne være interessant, hvis det foreligger vesentlige forskjeller i hvordan erfaringsbasert læring ledes og forstås i studiens to utvalgte avdelinger. Uavhengig av dette så diskuteres ikke dette i vår undersøkelse.

1.5 Avhandlingens oppbygging

Kapittel 1 i denne undersøkelsen gir en beskrivelse av hvorfor vi har valgt å se på erfaringshåndtering i Hæren, oppgavens problemstilling, statusbeskrivelse og sentrale avgrensninger.

Kapittel 2 er avhandlingens kontekstkapittel. Dette kapittelet gir en beskrivelse av hvordan Forsvaret og Hæren er organisert, samt hvilke grunnleggende oppgaver de har.

Kapittel 3 er oppgavens teorikapittel. I dette kapittelet redegjøres det for relevant og anerkjent læringsteori, organisasjonsteori og ledelsesteori. Teorien har til hensikt å beskrive perspektiver, som er relevante for å gi en forståelse av hvordan informantene forstår og leder erfaringsbasert læring.

I kapittel 4 presenteres undersøkelsens metode. Begrunnelse på hvorfor det er valgt kvalitativ metode og dybdeintervju er beskrevet her. Utvalg og rekruttering av informanter, overføringsverdi, etikk og personvern samt reliabilitet og validitet redegjøres for i dette kapitlet.

I kapittel 5 presenteres undersøkelsens funn gjennom direkte og indirekte sitater fra gjennomførte intervjuer. Det er gitt en oppsummering av det som anses som de viktigste funnene, under hver av de tre forskningsspørsmålene.

Kapittel 6 er undersøkelsens analyse og drøftingskapittel. Her er funnene fra undersøkelsen analysert og drøftet opp imot det teoretiske grunnlaget.

Kapittel 7 er en oppsummering av undersøkelsen. I dette kapitlet er det en redegjørelse av resultatene, sett opp imot undersøkelsens problemstilling. Det presenteres også hva som er denne studiens bidrag til Hærens videre arbeid med å lære av erfaringer, samt hva som kan være interessant å forske videre på.

2 Organisasjonskontekst – Forsvaret og Hæren

Dette kapitlet har til hensikt å gi leseren en forståelse for hvordan Forsvaret og Hæren er organisert, samt hvilke grunnleggende oppgaver de har.

2.1 Forsvaret og Hæren

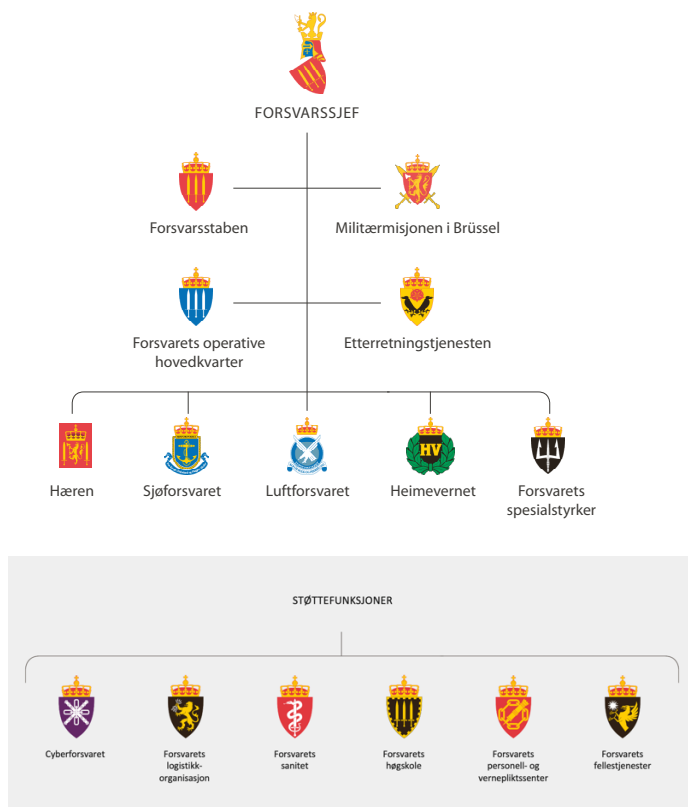
I dette underkapitlet vil vi beskrive konteksten som vi skal undersøke fenomenet læring i, herunder hvordan erfaringsbasert læring forstås og ledes i to utvalgte avdelinger i Hæren. Som vi har sagt tidligere, opplever vi at læring og ivaretagelse av erfaringer er noe som har fått et økt fokus de siste årene, spesielt etter FSJ IR sin rapport fra 2015 og etter NATO øvelsen Trident Juncture i 2018. Vi har selv gjennom utdanning og tjeneste i Forsvaret erfart at læring som enkeltindivider og som del av avdeling, er viktig å ta vare på og benytte for å være en lærende organisasjon.

For at det skal bli en strukturell oppbygning, og for å gi konteksten en helhetlig og oversiktlig ramme vil vi starte med organisasjon. Dette anses som noe av det aller viktigste for at læring skal oppstå. Her vil vi innledningsvis beskrive Forsvarets hovedoppgaver, før Hærens avdelinger og oppgaver beskrives noe mer inngående. Vi vil videre beskrive noen rammefaktorer i form av interne formelle og gjeldende dokumenter, som beskriver direkte eller indirekte føringer knyttet til læring og håndtering av dette.

2.1.1 Organisasjon

Forsvaret er det sentrale sikkerhets- og forsvarspolitiske virkemiddelet til de norske styresmaktene. Forsvarets hovedoppgave er å sikre Norges suverenitet og norske rettigheter. Samtidig skal Forsvaret sikre norsk handlefrihet mot militært og annet press. Forsvaret skal kunne løse oppgavene som norske styresmakter har vedtatt, med hjelp fra de samlede ressursene i forsvarssektoren og innenfor rammene av NATOs kollektive forsvar. Med bakgrunn i resultat av politikernes prioriteringer og sikkerhets- og forsvarspolitiske mål har norske styresmakter vedtatt ni hovedoppgaver, som Forsvaret skal løse. Forsvaret er en etat underlagt Forsvarsdepartementet. Forsvaret består av totalt 14 driftsenheter (DIF), og den største driftsenheten i Forsvaret er Hæren (Forsvaret.no).

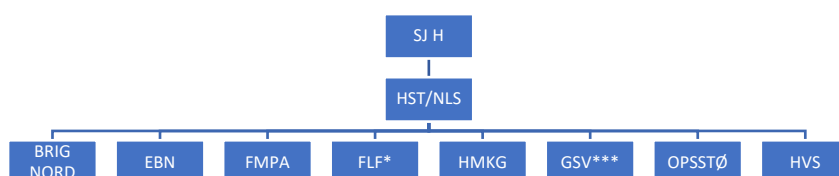
De fleste konflikter krever territoriell kontroll ved nærvær av soldater på bakken og her har Hæren den viktigste rollen. Hæren er en garantist for at Norge kan opprettholde sine internasjonale forpliktelser overfor NATO og FN ved internasjonale operasjoner. I fredstid har Hæren ansvaret for å ha minst én styrke i nasjonal beredskap til enhver tid, det vil si at styrken kan tre i aksjon på svært kort varsel. Andre faste, daglige oppgaver er å kontrollere grenseområdene mot Russland og vokte kongehuset (Forsvaret, 2019b).



Figur 2 - Forsvaret med støttefunksjoner (Mediesenter, 2019)

Brigade Nord er Hærens største og viktigste kampavdeling. Dagens brigade er moderne og kan planlegge, lede og gjennomføre målrettede operasjoner sammen med styrker fra andre forsvarsgrener og allierte. Grensevakten ved Garnisonen i Sør-Varanger (GSV), Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og Forsvarets militærpolitiavdeling (FMPA) er Forsvarets fredsoperative avdelinger, og løser løpende nasjonale oppdrag døgnet rundt. GSV har som hovedoppgave å overvåke den 196 kilometer lange grensen mot Russland, mens HMKG er kongehusets livavdeling. GSV er i tillegg underlagt nye Finnmark landforsvar (FLF). FLF er opprettet i den hensikt for å styrke landmakten i Finnmark. FMPA har operativ beredskap for å kunne ivareta behovet for militærpolititjenester i hele Forsvaret i fred, krise og krig. Etterretningsbataljonen er en operativ avdeling som bistår med beslutningsgrunnlag for militære og sivile beslutningstakere. Hærens våpenskole, og Operasjonsstøtteavdeling har viktige støttefunksjoner for de ulike avdelingene (Forsvaret, 2019b).

Overordnet består studiens to utvalgte avdelinger av en ledelse og avdelingssjefer direkte underlagt bataljonssjef. Begge avdelingene løser fredsoperative oppdrag 24/7, hver eneste dag hele året. Begge avdelinger har en bataljonsstab tilsvarende, med støttefunksjoner innen personell, økonomi, sikkerhet, plan, operasjoner, øving/trening og materiell. Bataljonsstabens hovedoppgave er å støtte sjefen og avdelingen med forvaltning, saksbehandling og planverk.



Figur 3 - Hæren med underavdelinger (Mediesenter, 2019)

2.1.2 Styrende dokumenter og interne føringer

Vi har tidligere i oppgaven beskrevet noen rammefaktorer og føringer knyttet til læring, erfaringer og håndtering av disse fra de overordnede ledelsesnivåene i Forsvaret. FSJ plan gir føringer om dette og beskriver at det er et ledelsesansvar.

Hæren har i 2018 gitt ut et konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren, hvor det er en egen del om læringskultur og viktigheten av at denne kulturen er god. De har lagt til grunn Kolbs (2015) læringsteori i denne delen av konseptet. Dette konseptet har vært lagt frem på Hærens

lederskapsseminar/forum sommeren 2018, hvor alle sjefer og sjefssersjanter ned til og med bataljonsnivå var deltagere.

Innenfor sikkerhetsstyring har Hæren utgitt en egen sikkerhetspolicy 2019 som også beskriver viktigheten av erfaringslæring, for å kunne underbygge god sikkerhetsstyring (Hæren, 2019). Hærens sikkerhetspolicy ses i sammenheng med Bestemmelser om sikkerhetsstyring i Hæren. Denne bestemmelsen beskriver at alle avdelingssjefer med sikkerhetskoordinatorer skal utarbeide en skriftlig sikkerhetspolicy. Policyen skal beskrive hvordan handlingsplaner og målsettinger innen sikkerhet skal følges opp, og kommuniseres gjennom styrende dokumenter som for eksempel virksomhetsplanen til avdelingene. For å sikre etterlevelse av policyen, skal den være godt kjent av personellet i avdelingen. Sikkerhetskultur presenteres ved fem kulturer, hvor lærende kultur og rapporterende kultur er to av disse. Bestemmelsen stiller krav om at avdelingen skal ha en organisasjonskultur og dokumenterte prosedyrer som skal sikre at ulykker, arbeidsrelatert sykdom, sykefravær, uønskede hendelser og avvik blir rapportert og analysert, og at korrigerende og forebyggende tiltak blir iverksatt. Den beskriver også hvilke verktøy og systemer Forsvaret og Hæren har for rapportering (Hæren, 2015).

Disse rammefaktorene har gitt oss en klar indikasjon på at Forsvaret og herunder Hæren, ønsker å fremstå som en lærende organisasjon, og at erfaringsbasert læring skal håndteres på en god måte. Allikevel kan det oppleves som at det er usikkerhet knyttet til hvorvidt vi har et fungerende system for hvordan erfaringer skal håndteres. Dette underbygges noe av FSJ IR sin rapport fra 2015. Svaret fra FSJ vil ikke belyses i denne oppgaven, da den er unntatt offentlighet.

3 Teori

I dette kapittelet vil det relevante teoretiske grunnlaget for undersøkelsen presenteres.

Hovedsakelig vil det være læringsteori, organisasjonsteori og ledelsesteori som vil være det sentrale bidraget i denne undersøkelsen.

3.1 Formelle og uformelle organisasjonstrekk

Vår atferd er forskjellig ut ifra hvilken kontekst vi er i. På samme måte er atferd i organisasjoner som oftest forskjellig fra annen atferd. For å kunne forstå atferden til organisasjonen, må vi vite i hvilken kontekst organisasjoner er, og hvordan dette vil påvirke atferden. Dette består av formelle og uformelle organisasjonstrekk. De formelle organisasjonstrekkene kan deles inn i mål og strategi, samt formell organisasjonsstruktur. De

uformelle trekkene ved en organisasjon kan være organisasjonskultur og maktforhold. Sett opp mot undersøkelsens hovedperspektiv som er læring og ledelse av læring, er tillit, åpenhet for læring og hvordan de ansatte opplever læringsmiljøet, faktorer som er rimelig å anta vil være viktig for denne studien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De formelle og uformelle organisasjonstrekkene vil virke styrende på ledernes mulighet for å lede læring.

3.2 Formelle organisasjonstrekk

Mål og strategi, og formell organisasjonsstruktur beskriver de formelle organisasjonstrekkene til en organisasjon. Mål og strategi kan beskrives ved at det er et mål som beskriver en ønsket fremtidig tilstand, og hvordan man har tenkt å realisere disse målene er strategien. Fiol og Lyles (1985) beskriver fire kontekstuelle faktorer som påvirker om læring vil finne sted, hvorav den ene er organisasjonens strategi. Bedriftskultur som bidrar til læring, strategi som tillater fleksibilitet, en organisasjonsstruktur som legger til rette for innovative og kreative tanker og miljøet i organisasjonen. Felles for alle disse fire er at de har et sirkulært forhold til læring, de skaper og forsterker læring og de er skapt av læring. Chakravarthy (1982) argumenterer for at organisatorisk tilpasning og endringsvilje er essensen av strategisk ledelse. Han anser dette for å være den sentrale aktiviteten for å håndtere endringer som skjer i miljøet, og det innebærer en kontinuerlig prosess for å ta strategiske valg (Fiol & Lyles, 1985).

Den formelle organisasjonsstrukturen består av flere elementer. Hvordan organisasjonen ser ut på organisasjonskartet, sammen med arbeidsfordeling, oppgavebeskrivelser, rutiner og regelverk er generelle trekk. Organisasjonsstruktur har tre generelle faktorer og effekter som påvirker atferden til en organisasjon. Organisasjonsstrukturen har fokus ved at den avgrenser hva organisasjonen skal drive med og ha ansvar for. Den har en koordinerende rolle, ved at det i noen sammenhenger er behov for samarbeid på tvers av den avdelingen man selv er en del av. Koordinering på tvers av ulike aktiviteter vil også kunne oppstå. Den tredje effekten er at organisasjonsstrukturen fremmer stabilitet og gjennom dette organisasjonens atferd. Den er stabil ved at ansatte som et utgangspunkt vil ha tilnærmet faste rammer, knyttet til de oppgavene de er satt til å løse. Utstrakt bruk av regler og formelle prosedyrer kan virke hemmende på en organisasjon sett opp mot læring, ved at de ansatte bruker mest tid og energi på å følge disse føringene og reglene på riktig måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hæren er en organisasjon som har klare mål og strategier. Disse kommuniseres gjennom formelle dialoger, planer og bestemmelser med oppdrag og oppgaver som fordeles og gjøres til ansvar i

strukturen. De har en formell hierarkisk struktur som i relativt stor grad er preget av en tydelig arbeidsfordeling, rutiner og regelverk. Fiol og Lyles beskriver at sentraliserte strukturer har en tendens til å forsterke atferd fra fortiden, mens en mer organisk desentralisert struktur i større grad tillater innovativ tankegang hos sine medarbeidere. Den reduserer rapporterings- og informasjonsbehovet og på den måten også den kognitive arbeidsmengden, som igjen frigjør kapasitet til å tenke nytt og gjennom det er mer mottagelig for læring (Fiol & Lyles, 1985). Sett opp imot den formelle strukturen som Hæren har, er det interessant å se om undersøkelsen vil kunne gi noen funn knyttet til hemmere og fremmere for læring, ved at Hæren er en formell hierarkisk linjeorganisasjon.

3.2.1 Uformelle organisasjonstrekk

Hvilken informasjon som anses som viktig kan på lik linje som organisasjonsstruktur påvirkes av organisasjonskultur. Makt og organisasjonskultur sammen med tillit, åpenhet for læring og hvordan de ansatte opplever læringsmiljøet er uformelle organisasjonstrekk som vi diskuterer i dette underkapitlet. Weber (1978) definerte makt til å være «*evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand*» (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014: s.137). Hæren er en formell hierarkisk organisasjonsstruktur, med observerbar makt i form av militære grader synlig på uniformen og titler som sier noe om hvilket nivå det enkelte individ er på i organisasjonen og hierarkiet. Ledere i Hæren har makt gjennom strukturer, og de utøver makt gjennom policy og regler (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). På tilsvarende vis kan vi si at Hærens øverste ledelse har det ovenfor de to utvalgte avdelingene i vår studie. Bestemmelser, policyer og interne føringer som gis ut fra Hærens øverste ledelse er utøvelse av makt ved bruk av formelle strukturer, og det er en forventning om at de føringer som blir kommunisert følges. Det samme vil gjelde internt for våre to utvalgte avdelinger. Ledere i Hæren har makt til å utføre ulike endringer, og på denne måten påvirke sin egen organisasjon sin evne og vilje til å lære. Makt kan være hemmende for en organisasjons evne til å lære. Machiavelli (1531) mente at man kan forvente at det er noen som vil forsøke å hindre at læring skjer, hvis det kan forventes at det utledes tiltak som kan endre den eksisterende strukturen for makt og innflytelse i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013: s. 378). En kultur kan ha mange funksjoner og en viktig funksjon er å øke medarbeidernes identitetsfølelse, og forsterke retningslinjer for jobbatferden. Kulturen vil også bidra til å redusere usikkerhet med hensyn til omgivelsene, som vil være i endring. Den er også kontinuitetsskapende ved at den sosialiserer inn nye medlemmer, sånn at de vet hvordan de skal handle, mene og føle (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Kulturen kan beskrive hva som

er viktig og hva som kan forkastes. Hvis kulturen preges av gruppetenkning og er for enhetlig vil dette kunne være hemmende på organisasjonens evne og vilje til å lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et grunntrekk ved en lærende organisasjon er at det oppmuntres til læring i grupper og team. For at dette skal være vellykket er det avgjørende at det er åpenhet for læring og tillit mellom de ansatte, for at de skal dele erfaringer og kunnskap (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Edmondson beskriver at organisasjonskulturer hvor de ansatte ikke har tilstrekkelig tillit og gjensidig avhengighet, er en kultur som hemmer en organisasjons evne til å lære. I motsatt fall vil psykologisk jobbtrygghet bety mye for et godt læringsmiljø. En organisasjon vil lære når teamene lærer, og initiativet starter ofte med ledelsen og en overbevisende visjon (Edmondson, 2004a).

3.2.2 Organisasjonskulturens betydning for læring

I organisasjonspsykologien snakkes det ofte om en sterk og en svak kultur. En sterk kultur kan defineres og deles opp på tre måter. Den kan være «psykologisk» sterk ved at grunnleggende antakelser og verdier er forankret hos medarbeiderne. Den kan være «sosiologisk» sterk ved at en enhetlig kultur deles av mange i organisasjonen, eller «historisk» sterk ved at kulturen er utviklet over lang tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kultur er en egenskap ved en organisasjon, på lik linje med struktur, strategi, teknologi eller antall ansatte (Smircich, 1983). Forsvaret har i all sin tid vært opptatt av å ha en god avdelingskultur som gjør at man som enkeltperson, gruppe og avdeling skal kunne mestre ekstreme forhold, i ytterste konsekvens i krig. Schein (1985) definerte kultur som;

- a) *Et sett av grunnleggende antakelser b) som har blitt etablert, tatt opp eller utviklet i en viss gruppe c) underveis mens gruppen har håndtert problemer den har støtt på i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integrasjon, d) og som har fungert tilstrekkelig bra til å bli oppfattet som gyldig og derfor e) læres videre til nye medlemmer som den f) korrekte måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med denne type problemer* (Eriksson-Zetterquist et al., 2014: s. 209).

Edmondson (2004) ser på hvordan feil håndteres i et læringsperspektiv i helsevesenet. Hennes studie viste store forskjeller om hvorvidt det var åpenhet for å melde fra om feil innad i gruppen. Noen team rapporterte veldig ofte, mens andre holdt kunnskapen om en feil som hadde blitt gjort for seg selv. Dette utgjorde en organisatorisk mikrokultur, hvor det er de mellommenneskelige relasjonene i teamet som var avgjørende for hvorvidt det var organisasjonsklima og kultur for at kunnskap ble delt. Et annet funn ved studien var at de teamene hvor den mellommenneskelige relasjonen mellom de ansatte var dårligst,

sannsynligvis underrapporterte og med det så ut til å gjøre mindre feil enn de teamene hvor det var en åpenhet for å dele kunnskap (Edmondson, 2004a). Sett opp imot læring, vil et kulturelt betinget læringsklima oppmuntre til nye ideer, og være opptatt av å kunne lære av erfaringer gjennom kunnskapsdeling. Ved at dette er fokuset, vil det også kunne føre til at det tilrettelegges for samarbeid og interaksjon mellom de ansatte i organisasjonen. De ansatte vil oppfordres til å ta initiativ og ansvar for kunnskapsdelingen. Dette vil påvirke tilliten mellom de ansatte og lederne, som igjen vil bidra til en organisasjonskultur som lykkes med kunnskapsdeling. Om det i motsatt fall er en organisasjonskultur som kjennetegnes av individuell konkurranse, individuelle bonuser samt posisjonering basert på individuell kunnskap, vil dette kunne være en hemmer for kunnskapsdeling i en organisasjon (Filstad, 2016). Hæren er en hierarkisk struktur, hvor avansementsordningen i hovedsak baserer seg på formelle og mer uformelle utdanningsnivåer, samt individuelle tjenesteuttalelser. Antall plasser på utdanningsinstitusjonene er begrenset og den enkelte leders tjenesteuttalelse benyttes og tillegges relativt stor vekt i søknadsprosessen for utdanning og søknad mot nye stillinger. Hæren har i sitt konsept for leder- og ledelsesutvikling beskrevet en ønsket situasjon for Hæren. Dette er beskrevet i innledningen av konseptet, og det listes opp fire punkter knyttet til en ønsket situasjon. En av disse punktene er «*Organisasjonen gjennomføres av en god læringskultur som sikrer kontinuerlig utvikling og gode leveranser*» (Hæren, 2018: s. 1). Det blir interessant å se hvordan føringene knyttet til å etablere en god læringskultur oppleves av informantene, og hvordan det i praksis ivaretas og utvikles. Videre hvorvidt undersøkelsen kan belyse hvordan organisasjonskultur kan påvirke kulturen for kunnskapsdeling.

3.2.3 Organisasjonsstrukturens betydning for læring

Strukturen har også en betydning for organisasjonens muligheter for kunnskapsdeling. I denne sammenhengen har flate og desentraliserte strukturer i størst grad fremmet læring, mer enn det hierarkiske strukturer gjør (Filstad, 2016). I Forsvaret og Hæren sin struktur er det relativt mange ledelsesnivåer. Dette kan oppleves som topptungt, og at det tar lang tid, eller i verste fall at informasjon ikke blir kommunisert nedover i strukturen. Vi har selv erfaring fra at «*vi gjør sånn som vi alltid har gjort*» fordi det kommer ikke noe fra «toppen», eller det tar så lang tid at når det først blir kommunisert så er det ikke relevant lenger. Vår undersøkelse har til hensikt å belyse hvordan strukturen påvirker kommunikasjonen, og dermed læringskulturen.

3.2.4 Endring av organisasjonskultur

I noen tilfeller vil det kunne være behov for å endre organisasjonskulturen. Mekanismer som kan fremkalle en endring av kulturen kan være nye ledere som kommuniserer nye nøkkelverdier for organisasjonen, som de mener er bedre for å løse for eksempel en krise man står ovenfor. Allikevel vil en kulturendring som oftest være langsiktig, og det er et verktøy for ledelsen til å kunne påvirke atferd og motivasjon til de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Forsvaret innførte i 2016 ordning for militært tilsatte (OMT). Dette er en av de største kulturendringene siden 70-tallet. Det innføres og implementeres et Offisers (OF) og et *Other ranks* (spesialist) korps (OR). Det er kommunisert fra Forsvarets ledelse at det ikke skal symbolisere et A og et B-lag, men er basert på at det skal være to likeverdige søyler. Dette er å anse som en stor kulturendring. I forordet til Hærens leder- og lederutviklingskonsept, beskriver daværende sjef Hæren at «*Utviklingen av OMT handler i stor grad om å bygge en ny kultur, og offiserer og befal i lederroller er de viktigste kulturbyggerne*» (Hæren, 2018: s. 1). Hæren skal bygge en ny kultur og det er en direkte føring og invitasjon fra sjef Hæren, om at offiserer og befal sammen skal bygge denne kulturen. Hvordan en eventuelt sterk eller svak kultur påvirker det å gjennomføre endringer, vil i så måte kunne være interessant.

3.2.5 Lederens rolle i organisasjonskulturen

Lederens rolle i organisasjonskulturen er av stor betydning. Lederen skal fremstå som en rollemodell, symbol for organisasjonen og en formidler av kulturen. Det er et sterkt fokus på viktigheten av å utvise verdibasert ledelse, ved at ledere må kommunisere en visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for organisasjonen. Den verdibaserte ledelsen skal skape en relasjon mellom lederen og de ansatte, hvor de skal dele de samme indre verdiene (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ledere som selv deltar og støtter positivt ved kunnskapsdeling, vil påvirke de ansatte positivt. Det vil utvikles en gjensidig tillit, som vil være en fremmer for å dele kunnskap. I organisasjoner hvor ledelsen ønsker å utvikle interaksjon mellom kolleger, uavhengig av rang og posisjon vil dette i større grad legge til rette for kunnskapsdeling. På denne måten kan lederen ved hjelp av strukturen bidra til å fremme læring og kunnskapsdeling (Filstad, 2016). Vesentlig for at man skal lykkes med læring er at organisasjonen og ikke minst ledelsen klarer å skape en god kultur for dette, noe som blant annet innebærer at det legges til rette for en god og åpen dialog blant organisasjonens medlemmer. Utvalget som var satt til å evaluere kontrollmekanismene for politiet i 2008-2009, beskrev at det må legges vekt på utvikling av politiet som en lærende

organisasjon, der ansattes egen kunnskapstradisjon i det daglige kollegafellesskapet settes i fokus. Ved å være bevisst på dette, vil det skapes et tillitsforhold i organisasjonen som innebærer at man skal lære av hverandre, i den hensikt å bli bedre. Ikke minst vil det føre til at man lærer å utnytte teamets kompetanse mer riktig (Finstad & Norge Justis- og, 2009). For at en organisasjon skal ha en god læringskultur må lederen være dette bevisst, samt kommunisere dette på en måte som gjør at medarbeiderne ønsker å bidra positivt i prosessen. En organisasjons evne til å lære måles ikke ut ifra hvordan man kun håndterer de store, synlige kriser eller ulykker. Edmondson sin artikkel om hvordan feil håndteres i komplekse organisasjoner som helsevesenet, beskriver at årsaker til og løsninger på den organisatoriske læringssvikten til slutt ligger i lederskap (Edmondson, 2004a). Vår studie har blant annet til hensikt å se på i hvilken grad ledere på de ulike nivåene, ivaretar læring både av de mindre og de større hendelsene.

3.3 Læring

Fiol og Lyle beskriver at det er en felles oppfatning blant teoretikere og forskere når det gjelder viktigheten av organisasjonslæring og evnen til å lykkes. Samtidig viser de til at ingen teori eller modell sett opp mot organisasjonslæring, har en bred aksept eller enighet blant forskerne (Fiol & Lyles, 1985). Det å være en lærende organisasjon har for mange organisasjoner blitt svært viktig å kunne forbinde seg med. Dette for å være attraktiv og forsvare sin eksistens, men også for å kunne forsvare eksempelvis offentlig bruk av samfunnets felles ressurser. Hvordan man skal definere en lærende organisasjon er det derimot mange forskjellige oppfatninger av. Irgens viser til at mye av det som går igjen i begrepet «lærende organisasjon», er noe som beskriver organisasjoner som har utviklet en høy grad av bevissthet med tanke på viktigheten av læring (Irgens, 2011). Pedler et.al. (1999) mente videre at en lærende organisasjon er en organisasjon som tilrettelegger for læring for de som er i organisasjonen, og på denne måten evner å endre sin egen og organisasjonens praksis (Irgens, 2011: s. 44). Begrepet læring er spesielt forbundet med mange definisjoner som kan skape forvirring. Eksempelvis definerer Argyris og Schön (1978) læring som «ny innsikt eller kunnskap». Dutton og Duncan (1983) viser til sin oppfatning og at læring betyr «endring», mens det også finnes et stort antall andre definisjoner. Felles for de alle er en antagelse om at læring vil forbedre fremtidige prestasjoner. Fiol og Lyles kommer i sin artikkel med en ny form for definisjon på organisasjonslæring, og et forsøk på en oppsummering av de mange forskjellige definisjonene. «*Organisasjonslæring betyr prosessen med å forbedre handlinger*

gjennom bedre kunnskap og forståelse» (Fiol & Lyles, 1985: s. 803). Med dette forstås det å ta vare på det en organisasjon gjør bra og det som kan forbedres. Det som det også er en viss enighet om er at selv om individuell læring er viktig, så handler organisasjonslæring om mer enn det enkelte mennesket i organisasjonen som tilegner seg kunnskap og ferdigheter.

Holdninger, mentale modeller, normer, regler og verdier er også helt sentrale elementer som må ses i sammenheng med individet, på lik linje med at kultur, strategi, struktur og miljøet i organisasjonen (Fiol & Lyles, 1985). Læring må samtidig ses på som en kontinuerlig prosess som skjer gjennom praktisk arbeid, hvor læring oppfattes som både sosial og kulturell (Filstad, 2016: s. 20).

En parallell til et slikt syn som Fiol og Lyle (1985) og Pedler et. al (1999) representerer knyttet til organisasjonslæring, vil kunne samsvare med Forsvarssjefens plan hvor han eksplisitt sier at;

«Alle aspekter ved Forsvarets virksomhet krever kontinuerlig utvikling som følge av endringer i samfunnet eller i Forsvaret. Det er viktig at alle deler av Forsvaret har gode rutiner for å fange erfaringer. Forsvarets sjefer har et ansvar for å sikre at Forsvaret er en lærende organisasjon» (Forsvaret, 2019a: s. 12).

Her legges det på toppnivå i Forsvaret til rette for, og en klar føring på at Forsvaret skal prioritere og ha fokus på det å være en lærende organisasjon.

Det å være eller bli en lærende organisasjon er naturlig nok ikke noe som gjør seg selv, men for å komme dit kreves det systematisk arbeid med blant annet rett fokus, kompetente ledere, med en felles forankring av hvordan organisasjonen ønsker å praktisere læring og endringer som måtte komme. Hva Forsvaret legger i begrepet «læring» er essensielt, og det må være en struktur som er tilpasset dette. Dette bekreftes i stor grad av det Irgens refererer til i sin litteratur, hvor han viser til Finger og Brand (1999) som mener at lærende organisasjoner kun er en «idealtilstand, hvor organisatorisk læring bare vil være et virkemiddel i veien mot dette målet» (Irgens, 2011: s. 83).

3.3.1 Organisasjonslæring kontra lærende organisasjoner

«Å skille mellom lærende organisasjoner og organisasjonslæring er viktig for å forstå hva lærende organisasjoner gir av bidrag» (Filstad, 2016: s. 53).

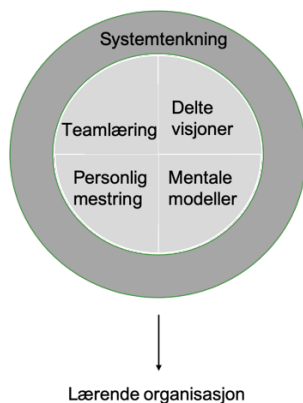
I mange sammenhenger og kanskje i iveren etter å fremstå som en organisasjon som oppfattes som lærende, er det nok en del som blander disse to begrepene og ikke tenker over at de faktisk har forskjellig betydning. Begrepet lærende organisasjoner har hatt en mer praktisk tilnærming til hvordan en organisasjon konstruerer, og forbedrer sin læringskapasitet (Filstad,

2016). En annen vesentlig forskjell er at læring i denne sammenheng først og fremst er relatert til endring. Læring blir i så måte ansett som et middel for å nå mål, fremfor det at læring er målet og mer enn kun endring. Om en organisasjon i denne sammenheng lærer, måles i stor grad av om endring skjer. Når det gjelder organisasjonslæring fokuserer dette på mer enn endringen. Empiri viser til at når det kun fokuseres på at målet er endring og læring er middelet for å få til dette, så har dette en tendens til å forsterke stabiliteten i en organisasjon, snarere enn at det skjer organisatoriske endringer (Antonacopoulou, 2006).

Læring er betydelig mer komplekst enn at det kun handler om endring. Endring er det sentrale i en lærende organisasjon, mens endring bare er en del av organisasjonslæring, da dette har læring som mål og ikke utelukkende er et middel. Dette innebærer ikke nødvendigvis at organisasjonen må gjennomføre en endring for å bli mer lærende, men for eksempel i større grad nyttiggjøre seg av eksisterende kunnskap og kompetanse.

3.3.2 Peter Senges fem disipliner

Det å utvikles til en lærende organisasjon og forbli lærende, er et kontinuerlig arbeid som innebærer en del forhold som en organisasjon er nødt til å mestre. Peter Senge (1994) sine fem forhold eller disipliner som han mener er viktig at en organisasjon mestrer hvis de skal lykkes med dette, er en av de mest kjente teoriene rundt utviklingen av en lærende organisasjon og vil være sentralt å se på i vår forskning. Disse fem forholdene eller disiplinene må ses i sammenheng og utvikles parallelt, og det er akkurat dette Senge sier gjør det så utfordrende å lykkes med. Disiplinene er avgjørende for hverandres suksess og er vesentlige for å kunne skape en organisasjon som virkelig kan lære, og som er i stadig utvikling med tanke på å forbedre sine muligheter til å nå fastsatte mål. Han påpeker spesielt systemtenkning som den aller viktigste av de fem, og det som skal «binde sammen» de fem disiplinene. Systemtenkningen skal få frem hvordan de enkelte disiplinene henger sammen og går inn i hverandre, og på denne måten skape helhetsforståelse (Senge, 1994). At ledelsen ser denne helheten, er avgjørende for om organisasjonen evner å bli en lærende organisasjon. Senge viser også til at det ikke nødvendigvis er slik at en organisasjon lærer selv om individene lærer, men det er en forutsetning at hvis organisasjonen skal lære så må individet ha mulighet til å gjøre det. Han er klar på at de organisasjoner som er fleksible, tilpasningsdyktige og produktive, vil lykkes i et samfunn med stadig hurtigere endring og behov for å lære (Senge, 1994).



Figur 4 - Senge's fem disipliner (Senge, 1994)

Personlig mestring

Humankapitalen er som oftest grunnlaget for at en organisasjon kan klare å levere og nå sine målsettinger (Lai, 2013). Senge hevder at en organisasjons evne til å lære, ikke kan være større enn det den er hos medlemmene av organisasjonen. Medlemmene i organisasjonen er avhengig av mestring for at læring skal skje, i den hensikt å utvikle både seg selv og organisasjonen. Det å tilrettelegge for at den ansatte skaper visjoner for seg og sitt arbeid, vil være med på å bidra til utvikling og læring. Dette vil igjen kunne være med på å øke mulighetene for den enkelte til å ta bedre beslutninger (Filstad, 2016). Senge på sin side hevder at individer har et iboende ønske om en mestringsfølelse og dermed også har behov for kunnskap, for å kunne utføre arbeidsoppgaver som gir en opplevelse av mestring (Senge, 1994).

Mentale modeller

Alle individer i en organisasjon har et bilde av hvordan organisasjonen er og hvordan verden utenfor organisasjonen henger sammen. Det kan være generaliseringer, antagelser eller «tankebilder» av omverdenen, som i mange tilfeller kanskje ikke er i overenstemmelse med virkeligheten. Senge viser til viktigheten av at individene utvikler evnen til å reflektere og undersøke disse «etablerte sannhetene», som da ligger som mentale modeller hos oss alle. Mentale modeller er med på å danne grunnlag for de slutninger, konklusjoner og antagelser som skjer i organisasjonen. Hvis ikke en organisasjons ledelse evner å tilrettelegge for å få frem disse etablerte mentale modellene og ikke minst forstå de mentale modellene som eksiterer, så vil det følgelig være veldig vanskelig å utfordre de, reflektere omkring de og ikke minst endre de. I tillegg vil en endret virkelighet ikke detekteres, hvis da individene i organisasjonen har en helt annen oppfatning og et annet mentalt bilde (Senge, 1994). Dette

kan til en viss grad ses i sammenheng med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2012), samt Hærens Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (Hæren, 2018).

Delte visjoner

En felles visjon innebærer at alle har et felles «målbilde» av hvordan fremtiden til organisasjonen skal se ut. Det å ha felles målsettinger og felles formål vil være med på å binde organisasjonens medlemmer sammen i en form for forpliktelse og bidra til å skape en fellesskapsfølelse. Hvor skal organisasjonen være om 5 til 10 år? Klarer en ledelse i en organisasjon å skape en felles visjon så vil den gi retning for medlemmene, det vil inspirere og få de ansatte til å yte innsats og et ønske om å delta for å arbeide mot denne visjonen (Senge, 1994). Visjoner bør eksistere på flere ledelsesnivåer, eksempelvis i Forsvaret, i Hæren og i underavdelinger.

Teamlæring

Hovedtankegangen bak «teamlæring» er at teamets kompetanse er større enn summen av hvert enkelt av individets kompetanse. Det et team oppnår sammen ville man altså ikke oppnådd som enkeltindivid. Det vil i tillegg bidra til at det tar kortere tid å oppnå individuell utvikling og læring ved slik teaminteraksjon. Gjennom deltakelse i team og grupper vil også det enkelte individ i større grad se helheten og sammenhenger, noe som vil bidra til økt læring for den enkelte i organisasjonen. Vesentlig for at man skal lykkes med teamlæring er at organisasjonen og ikke minst ledelsen klarer å skape en god kultur for dette, noe som blant annet innebærer at det legges til rette for en god og åpen dialog blant organisasjonens medlemmer. Det må skapes et tillitsforhold i organisasjonen som innebærer at man skal lære av hverandre for å bli bedre, og ikke minst lærer å utnytte teamets kompetanse rett (Senge, 1994).

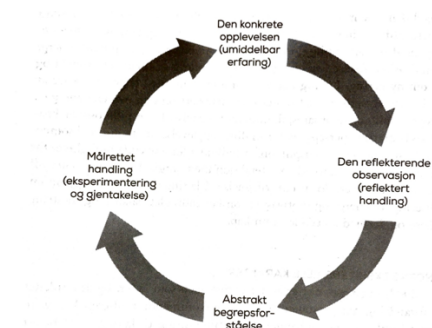
Systemtenkning

Den femte disiplinen til Senge er den han omtaler som den klart viktigste. Systemtenkningen skal få frem hvordan de enkelte disiplinene henger sammen og går inn i hverandre, og på denne måten skape helhetsforståelse. Forståelsen for avhengigheter er sentralt, og ikke minst det å forstå at en endring i en del av organisasjonen påvirker andre deler av organisasjonen. Klarer man å etablere denne forståelsen og «løfte blikket», vil organisasjonen på en bedre måte kunne håndtere de konsekvenser en endring medfører (Filstad, 2016). Fremfor å fokusere på enkelthendelser og hvorfor problemer ikke virker til å løses, oppfordrer Senge organisasjonene til å forsøke å se helhetsbilde. En enkelthendelse kan påvirke en helhet, men for å kunne se at den potensielt påvirker helheten er systemtankegangen derfor avgjørende, og man må behandle en enkelthendelse for nettopp det den er, da som en del av noe større. Det å

kunne se sammenhenger mellom ulike hendelser og aktiviteter og samtidig forstå årsakene til dette kan være vanskelig, ikke minst fordi organisasjonens medlemmer til daglig er en del av de utfordringer som dukker opp. Senge hevder at selv om man tar alle de fem disiplinene sammen, så vil ikke dette alene skape den endelige og komplette lærende organisasjonen. Dette mener han vil bidra til å skape utvikling, utforskning og som en følge av dette gi fremskritt i form av læring. Som mange andre forskere påpeker, så sier også Senge at en organisasjon sjelden klarer å fylle alle disse kriteriene (Senge, 1994). Peter Senges fem disipliner er det naturlig å forvente at vil peke seg ut som tydelige områder som blir ivaretatt i Hæren som organisasjon.

3.3.3 Erfaringsbasert læring:

Begrepet erfaringsbasert læring kan forstås som et vidt begrep. Kolb er en av de mest kjente hva angår erfaringsbaserte læringsteorier. Han mener at læring skjer gjennom å praktisere og at læring er erfaringsbasert (Kolb, 2015). Kolbs læringssirkel er et eksempel som uttrykker erfaringsbasert læring som en prosess som både starter og ender med en konkret handling, men som i stor grad fokuserer på individet.



Figur 5 - Kolbs læringssirkel (Filstad, 2016: s. 40)

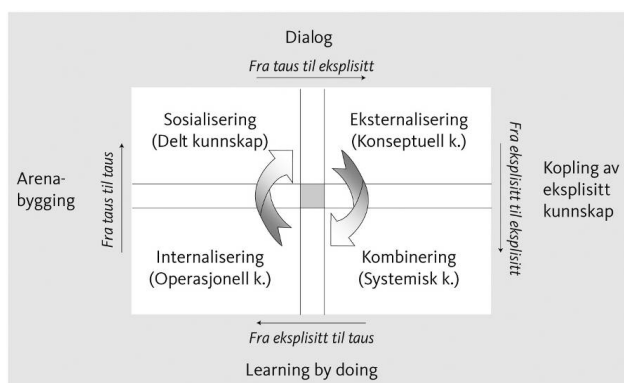
Jarvis og Illeris (2011) hevder at de aller fleste læringsteorier enten er psykologiske eller erfaringsbaserte. De argumenterer for at man må se mer enn individet og inkludere læringens sosiale og samfunnsmessige forhold (Kolb, 2015). Det er uansett viktig å se disse i sammenheng både når det gjelder individets læringsprosess, det sosiale og det kulturelle, da det vil gi en bedre forståelse av Hæren som er lærende organisasjon. Måten erfaringslæringen gjennomføres på og ikke minst dersom det er behov for endring, hvordan denne gjøres og hva som fremprovoserer en eventuell endring, vil kunne si noe om hvordan Hæren opplever at endring og læring skjer. Er det fordi det er tvingende nødvendig eller fordi organisasjonen ønsker å utvikle og ta hensyn til de erfaringer som gjøres? Er det slik at det må skje en ulykke,

nesten ulykke eller en uønsket hendelse for at man går inn for å endre det bakenforliggende, istedenfor bare å «justere kursen»? Fiol og Lyles viser til at det finnes betydelig bevis på at en form for «krise» er nødvendig for at det skjer en «*high level learning*». Dette innebærer at man endrer mål, regler, normer og verdier i den hensikt å gjøre mer enn bare en «*quick fix*» og endre kurs for å nå målet som «*low level learning*» eller enkelkretslæring gjerne defineres som (Fiol & Lyles, 1985). Duncan (1974) kaller «*low level learning*» for en atferdsendring, mens «*high level learning*» defineres til å justere overordnede normer og regler, mer enn spesifikt aktiviteten eller atferden alene (Fiol & Lyles, 1985). I samme artikkel hevdes det at selv om det finnes mange anerkjente læringsteorier er det ikke mange som fokuserer på «*high level learning*». Det er grunnlaget for at Argyris og Schön med sin anerkjente teori vil bli brukt som et teorigrunnlag for å se sammenhengen i denne oppgaven (Argyris & Schön, 1978). For at Kolbs (2015) læringssirkel skal kunne fungere i praksis, må det tilrettelegges for evaluering og refleksjon. I NOU 2009-12 sier utvalget at evaluering er et viktig hjelpemiddel for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. Evaluering av politiinnsats skal ha et positivt pedagogisk formål ved å lære mest mulig av det som er gjort. Den bør ikke ha karakter av gransking for å avdekke feil og finne syndebukker (Finstad & Norge Justis- og, 2009).

Under forutsetning av at Hæren er å betrakte som en lærende organisasjon, så vil man kunne forvente å se en organisasjon hvor endringer preges av tankegangen rundt dobbelkretslæring. At Kolbs læringssirkel er en sentral teori å benytte i vår forskning sammenfaller med Hærens konsept for lederutvikling. Sett opp mot lederutvikling gjennom en god læringskultur, nevnes spesifikt Kolbs sin læringsteori som en modell som kan brukes som et verktøy i hverdagen (Hæren, 2018).

3.3.4 SEKI-modellen

Ved alle aktiviteter, øvelser og oppdragsløsning gjøres det erfaringer av ulik grad, enten det være seg av enkeltindivid eller team. For at denne erfaringen skal komme organisasjonen til gode og kunne benyttes i form av læring og nyttiggjøres, er det viktig at det fokuseres og legges til rette for hvordan dette skal gjøres i praksis. I en organisasjon finnes det naturlig nok veldig mye kunnskap som er definert som både eksplisitt og taus, og utfordringen er å få frem samspillet mellom disse (Lai, 2013). Den tause kunnskapen er den vanskeligste å få frem, da det enkelte organisasjonsmedlem ofte ikke kan sette ord på eller beskrive det de gjør. SEKI-modellen er et verktøy og en modell for å se på hvordan kunnskap kan utvikles og deles i arbeidsfellesskap. Modellen er utviklet av Nonaka og Takeuchi (1995), og navnet er gitt med bakgrunn i de fire forbokstavene til de fire fasene som modellen beskriver (Irgens, 2011).



Figur 6 - SEKI-modellen (Irgens, 2011: s. 134)

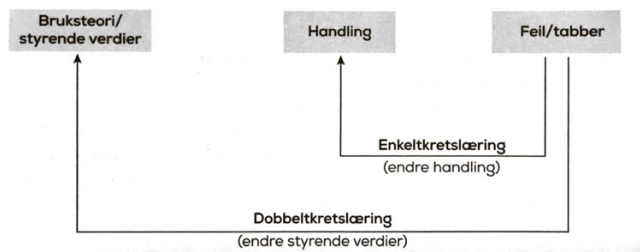
Sosialiseringprosessen handler om hvordan taus kunnskap deles gjennom samhandling i praksis. Eksternalisering sier noe om prosessen hvor taus kunnskap skal overføres og oversettes gjennom kommunikasjon og refleksjon. Dette har til den hensikt å tilgjengeliggjøre den for andre i organisasjonen. Kombinering innebærer en kombinasjon av prosesser innenfor kommunikasjon og systematisering, der begrepene som skal overføres og læres innarbeides i et mer komplekst kunnskapssystem. Det å oppnå mer systematisk kunnskap er formålet med denne prosessen. Internalisere innebærer at kunnskapen skal bli personliggjort gjennom erfaring av den enkelte eller organisasjonen. Dette vil da bli en del av den operasjonelle kunnskapen. Denne kunnskapen har potensiale til å på nytt kunne bli taus kunnskap igjen (Irgens, 2011). SEKI-modellen tar i stor grad for seg hvilke prosesser og arenaer som må skapes for at læring skal kunne skje, og prosessene og arenaene hvor læring potensielt kan skje. I tillegg beskriver SEKI-modellen læring som en sirkel, hvor det ikke er tilstrekkelig å gjøre dette en gang, men at det må være en kontinuerlig prosess. Konkret eksempel er at det i internaliseringsprosessen utvikler seg til å bli en operasjonell kunnskap, men at denne vil bli taus om ikke prosessene gjøres kontinuerlig. Forsvaret som organisasjon oppleves som dynamisk ved at den må være omstillings- og tilpasningsdyktig ved endring. Det er ofte store og hyppige rotasjoner på personell, inkludert til dels høy *turn over*. Dette gjør at det oppleves som viktig at kunnskap og kompetanse må deles og gjøres eksplisitt ofte. Viktigheten av å kunne ha muligheten til å dele kunnskap i organisasjonen forsterker seg ytterligere, når vi vet at personellet ikke blir spesielt lenge ved hver enkelt stilling i Hæren.

Argote og Miron-Spektor (2011) ser også på forståelsen for hvordan kunnskapen skapes, overføres og hvordan den «lagres» i organisasjonen. Det finnes flere paralleller til tankene som fremkommer av SEKI-modellen, sett opp mot hvordan kunnskap overføres og implementeres i organisasjonen. De viser også til hvor vanskelig erfaring kan være å tolke og gjøre om til ny kunnskap, og at erfaring faktisk kan ha en negativ effekt på læring, spesielt

hvis tolkningen er feil og at ny læring innebærer en feilhandling (Argote & Miron-Spektor, 2011). Hvor bevisste informantene er på å dele kunnskap og legge til rette for dette, og hvordan de opplever sine muligheter for å lykkes med dette er noe undersøkelsen vil søke å finne svar på.

3.3.5 Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris og Schön (1978) hevder at organisatorisk læring er noe som skjer når individene i organisasjonen erfarer en situasjon som oppleves som problematisk, og på vegne av organisasjonen så undersøker de dette. I motsetning til for eksempel Peter Senge (1994), definerer Argyris og Schön ikke idealet om en lærende organisasjon, eller sentrale kjennetegn som beskriver en organisasjon som kan defineres som en lærende organisasjon (Argyris & Schön, 1978). De mener derimot at en lærende organisasjon må forstås ut ifra organisatoriske handlingsteorier. På den ene siden bruksteori som blir beskrevet som de styrende verdiene gjennom handling i en organisasjon, altså hva som faktisk skjer og konkrete handlinger. På den andre siden er det en uttrykt teori (fasadeteori) som er det organisasjonen uttrykker av verdier, og kobles til det som blir sagt eller gjort. Det er skillet mellom disse to formene for handlingsteori som fører til to former for organisatorisk læring, henholdsvis enkelrets og dobbelkretslæring



Figur 7 - Enkel- og dobbelkretslæring (Filstad, 2016: s. 45)

Argyris og Schön mener at organisasjonslæring er en prosess hvor medlemmer oppdager feil, som deretter rettes ved blant annet å endre på organisasjonsmedlemmenes grunnleggende verdier og forståelse. Dette beskrives som avgjørende for en lærende organisasjon (Argyris & Schön, 1978).

Enkelkretslæring

Enkelkretslæring innebærer at organisasjonen løser problemer uten å se hva som egentlig forårsaket problemet. Ofte kan det føre til at problemet gjentar seg, eller at organisasjonen blir god på å løse et bestemt problem fordi de finner en løsning på akkurat dette. I

enkelkretslæring er fokus kun på å endre handlingen for å få måloppnåelse, men ikke å

forsøke å reflektere og endre de styrende verdiene. Dette kan også ofte defineres som en «quick fix løsning», hvor målet er reparasjon uten å vite hvorfor noe gikk i stykker.

Dobbelkretslæring

Dobbelkretslæring innebærer at organisasjonen går mer i dybden, både forut for en hendelse og etter en gitt hendelse. Her reflekteres det over blant annet verdier, grunnleggende holdninger, kunnskap og kompetanse. Målet er å identifisere hva som må endres og utvikles gjennom læring for å kunne være best mulig forberedt, og forhåpentligvis bidra til at samme feil ikke oppstår igjen. Det handler altså om å lete etter «roten i problemet». Ut ifra at Hæren har et klart uttrykt mål om å være og utvikle en lærende organisasjon, vil det kunne forventes at avdelingene legger til rette for gode evalueringer og refleksjon. Dette i den hensikt å se på og analysere de bakenforliggende årsakene til at noe skjer, og på denne måten arbeide med endring og utvikling av de styrende verdiene.

3.4 Ledelse av læring

Viktigheten av å lære av de små og hverdagslige feilene er avgjørende for å unngå følgefeil i fremtiden. Avgjørende for dette er lederskapet (Edmondson, 2004a). Ledelse vil være spesielt viktig i endringsprosesser (Jacobsen, 2004). Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelse av og i, en rekke av ulike typer endringer i en organisasjon. Lederne har et særlig ansvar for å overvåke omgivelsene og deres komplekse og usikre forhold knyttet til de beslutninger som skal tas. Lewins (1947) beskriver at hvis noen trekker i retning av endring, mens andre trekker i retning av stabilitet så vil dette påvirke hvor «lett» det er å gjennomføre endringene, eller eventuelt hvor «lett» det er å opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2004: s. 215). Forsvaret har i FSJ grunnsyn på ledelse og i Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvaret, 2012) beskrevet at Forsvaret i størst mulig grad skal utøve oppdragsbasert ledelse (OBL). OBL skal være med på å sikre initiativ, kreativitet, eierforhold til arbeidsoppgavene, ansvarsfølelse og derav en kollektiv forpliktelse. For å kunne håndtere usikkerhet og oppnå gode beslutninger har Forsvaret en desentralisert ledelsesfilosofi. Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men da i tråd med sjefens intensjon. Et sitat fra General George S. Patton beskriver dette på følgende måte; «*Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet*» (Forsvaret, 2012: s. 6). Argote og Miron-Spektor hevder at tradisjonelt ble rutiner og for sterk styring og ledelse oppfattet som skadelig for kreativiteten, fordi det reduserer variasjon og ustabilitet. Dette hindrer en organisasjons evne til å tenke nytt og tilpasse seg endringer

(Argote & Miron-Spektor, 2011). Ledere har mange ulike roller. Sett i sammenheng med lederens beslutningsrolle og rolle som ressursfordeler beskriver NOU 2009-12 at utvalget som evaluerte kontrollmekanismene i politiet hadde identifisert følgende; *«Utvalget har mottatt innspill som tyder på at lederens veilederrolle oppfylles i varierende grad, muligens fordi økonomi og effektivitet er lettere å måle enn kvalitet. Dette kan føre til at mellomledere i mindre grad vurderes i forhold til hvordan tjenesten utføres så lenge oppdragene løses innenfor budsjetttrammene»* (Finstad & Norge Justis- og, 2009: s. 192). Politietaten som på mange måter kan sammenlignes med Forsvaret, beskriver i rapporten at det kan tyde på at det er hvorvidt budsjetttrammene overholdes, som er det vurderingskriteriet som vurderes som det viktigste fra overordnet ledelse. Det vil være interessant å se på hvordan det oppleves for lederne i vår undersøkelse, med tanke på om de mener de måles på utvikling og læring, eller om det er andre parametere som er opplevs som viktigere.

3.4.1 Motivasjon

Motivasjon i arbeidslivet er ikke lederens oppgave alene å sørge for at er til stede. Dette er et samspill mellom lederen og den ansatte. For å være en lærende organisasjon er det allikevel avgjørende å ha motiverte medarbeidere som er motiverte for å bidra positivt til læring og kunnskapsdeling i egen organisasjon. Motiverte ansatte som ønsker å hjelpe organisasjonen med å lære av de små og store feilene i hverdagen, vil ikke kunne gjøre dette hvis ikke ledelsen legger til rette for at dette kan gjennomføres (Edmondson, 2004a).

Målsettinger har til hensikt å bruke fastsatte mål som motivasjonskraft ovenfor den ansatte. Den ansatte vil bli motivert av at lederen setter realistiske mål, men som den ansatte allikevel må «strekke» seg mot for å kunne nå. Det er to betingelser i målsettingsteorien som må være til stede. Det ene er at medarbeiderne forplikter seg på målet og den andre er individets subjektive mestringsevne (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Edmondson (1999) presenterer en modell for teamlæring som hun har testet i en feltstudie med 51 ulike arbeidsteam i et produksjonsselskap. Studien setter søkelys på teampsykologisk jobbtrygghet. Dette beskrives som en felles delt tro av alle medlemmene i teamet, trygghet og risikovilje som påvirker teamets effektivitet og evne og vilje til læring. Hun beskriver et funn om at tydelig overbevisende teammål, tilpasset struktur samt ledelse og styring påvirker effektiviteten og teamets mulighet til å nå målsettingen (Edmondson, 1999). For at et team, eller større avdeling i Hæren skal nå de felles målsettinger som er satt, er det naturlig å tenke seg at det Edmondson beskriver i sin artikkel om teampsykologisk sikkerhet, vil påvirke evnen til å nå disse. Det er viktig for en organisasjon at det eksisterer en god forståelse mellom de ulike

nivåene i en organisasjon, samt om hvilke spesifikke målsettinger det jobbes mot. Gjensidig avhengighet blant de ansatte, og hvordan egne mål ses i sammenheng med organisasjonens mål, påvirker i stor grad organisasjonens evne til å lære av feil (Tjosvold, Yu, & Hui, 2004).

3.4.2 Kommunikasjon

Formelle strukturer og lukkede grupper påvirker kommunikasjonen på en negativ måte (Edmondson, 2004b). Brist i kommunikasjonen er ofte det som belyses som årsak, ved lav produktivitet og mistriivsel på jobb. Henry Mintzberg (1973) har utfra sin forskning funnet ut at ledere bruker så mye som opptil 80% av sin arbeidstid på skriftlig og muntlig kommunikasjon. En leder vil i hovedsak kommunisere at organisasjonen ønsker stabilitet, eller i motsatt fall at den ønsker endring. Uansett vil det kunne oppstå en ubalanse i organisasjonen ved at det trekkes i begge retninger. Sett i sammenheng med det vi har skrevet om motivasjon, er kommunikasjon både nødvendig og viktig for å skape motivasjon i en organisasjon. Motiverte medarbeidere vil i stor grad være positive til å dele kunnskap. Klar arbeidsfordeling og for eksempel medarbeidersamtaler vil kunne være med å bidra til at motivasjonsnivået øker. Å forsterke det sosiale samspillet er en av de viktigste funksjonene ved en kommunikasjonsprosess, i den hensikt å forsterke samarbeidet mellom alle nivåer i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ved kommunikasjon er det ikke uvanlig at informasjon kan bli fordreid. Desto flere nivåer jo større sannsynlighet vil det være for at det originale budskapet endres underveis i kommunikasjonsprosessen. Dette kan skje ved at den ansatte ønsker å holde tilbake informasjon, at de ønsker å «være enig med sjefen», fortelle positive nyheter eller unngå å komme med informasjon som kan «skade» de selv. Det kan også være sånn at de forskjellige nivåene i en struktur, har ulik oppfatning av budskapet. Represalier og frykt for negative konsekvenser kan også påvirke hvilken informasjon som tilflyter ledelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Artikkelen om «*Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done*» fra 2004, beskriver at på sykehus med leger og sykepleiere hvor det var en mer uformell kommunikasjon, var det mindre feilmedisinering enn der hvor det var et mer formelt skille innad i gruppen. Studien mente at statusforskjellen mellom yrkesgruppene var en årsak til at kommunikasjonen var dårlig, og at feilmedisineringen av pasienter skjedde (Edmondson, 2004b). I vår studie er det derfor interessant å se hvorvidt den hierarkiske og formelle strukturen i Hæren, påvirker kommunikasjonen og hvorvidt den hemmer eller fremmer læring og kunnskapsdeling.

4 Metode

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015: s.18). Dette innleder Kvale og Brinkmann med i sin bok om det kvalitative forskningsintervjuet. I dette kapittelet tar vi for oss forskningsmetodikken som danner grunnlag for vår undersøkelse. Videre vil vi drøfte bakgrunnen for valgt metode og forskningsdesign, deretter ser vi på valg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju. Avslutningsvis vil ta for oss overføringsverdi, etikk og personvern, samt drøfte reliabilitet og validitet.

4.1 Forskningsdesign og valg av metode

Vi anser læringsteori som den viktigste og den grunnleggende teorien i vår undersøkelse. Det er likevel en tett kobling mellom læring og ledelse av læring, og det har derfor vært naturlig å se undersøkelsen i sammenheng med relevant ledelsesteori. I tillegg vil formelle og uformelle trekk ved en organisasjon kunne påvirke hva som fremmer og hemmer læring i en organisasjon. Jacobsen mener at skillet mellom det kvantitative og det kvalitative forskningsdesignet er i ferd med å viskes ut til en viss grad, dette fordi at kvalitative og kvantitative tilnærminger ikke er prinsipielt forskjellige fra hverandre. De har begge til hensikt å samle inn empiri, og de vil kunne egne seg i ulike sammenhenger (Jacobsen, 2015). Sett opp mot vår problemstilling og forskningsspørsmål, anser vi at det kvalitative intervjuet gir en nyansert beskrivelse av intervjuedes livsverden gjennom ord og ikke tall (Kvale et al., 2015). Det vi har ønsket å finne ut av i vår undersøkelse er hvordan informantene opplever at erfaringsbasert læring forstås og ledes. For å kunne klare dette ønsker vi å få beskrevet og få tak i den genuine opplevelsen hos den enkelte leder, som best fås frem med en beskrivelse med ord. Det vil med andre ord si at vi ikke har mulighet til å få den samme meningsopplevelsen, eller tilgang på rik informasjon gjennom en kvantitativ undersøkelse. Foruten det ønsker vi å se sammenheng mellom individ og kontekst, og man kan derfor også argumentere for at kvalitativ metode vil fungere best i så måte. Ved å velge et kvantitativt forskningsdesign ville vi til en viss grad kunne fått tak i opplevelsen hos et større utvalg, men samtidig ville vi mistet fortolkningen hos den enkelte. I tillegg ville vi i større grad låst informantene til en forståelse, da prisgitt at deres fortolkning var det vi ønsket svar på. Et kvantitativt design ville ikke gitt oss muligheten til å omformulere spørsmålene ved en dialog, eller kunne stille oppfølgingsspørsmål.

Oppgaven vil skrives ugradert i henhold til Lov om Nasjonal Sikkerhet (Sikkerhetsloven, 2018). Dette gjøres for at undersøkelsen skal kunne offentliggjøres, og forhåpentligvis kunne bidra med relevante funn for andre tilsvarende organisasjoner, med sammenlignbar struktur. Problematikk med blant annet nødvendig sikkerhetsklarering for veiledere er også en faktor som er vektlagt, når valget ble tatt om å skrive oppgaven ugradert. Valget om å skrive den ugradert kan medføre at det finnes tilsvarende eller uttalelser som det ikke kan vises til i undersøkelsen. Det er allikevel vurdert det dithen at eventuelle tilsvarende ikke nødvendigvis vil gi undersøkelsen noe mer, ut ifra hva vi etterspør. Det er videre vurdert at det for informantene ikke vil være nødvendig å gå inn på eller utgi sikkerhetsgradert informasjon, da problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide er bygd opp for å unngå nettopp dette. Etter vår oppfatning vil ikke dette påvirke undersøkelsen da de basert på oppbygging og hva vi faktisk etterspør. Informantene har allikevel god anledning til å kunne komme med rik informasjon som bidrar til å besvare undersøkelsen, uten at de er nødt til å forholde seg til noen grad av sikkerhetsgraderte spørsmål.

4.2 Litteratursøk og andre undersøkelser

Det har ikke vært vanskelig å finne relevant litteratur som omhandler læring, en lærende organisasjon og ledelse av læring. I forbindelse med vår oppgave har vi søkt aktivt etter teori og artikler som omhandler læring og ledelse av dette. Utfordringen har derimot vært å finne den mest relevante litteraturen som kan være med på å belyse og forklare vår undersøkelse på en best mulig måte. Det er gjort søk i norskspråklige databaser som Idunn, Oria og Google Scholar med søkeord som «*erfaringsbasert læring*», «*ledelse av læring*», «*experience*», «*learning from experience*», «*leading experience learning*», «*understanding experienced learning*». Det ble ikke satt avgrensninger sett opp mot årstall eller sjanger og materialtype. Litteratur skrevet av Peter Senge, David Kolb og Cathrine Filstad har således pekt seg ut som spesielt interessant hva gjelder litteratur om læring og lærende organisasjoner. Kaufmann og Kaufmann har på sin side flere meget gode bidrag innenfor litteratur om organisasjonspsykologi og ledelse. Eriksson-Zetterquist et. al har vært relevant opp mot organisasjonsteori.

Det har videre vært gjennomført søk i engelskspråklige databaser som *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *Web of Science*, *Ebscobasene Academic Search Premier* og *Library Information Science & Technology Abstracts*. Dette har blant annet gitt resultater i form av en

del artikler som omhandler organisasjonslæring, samt det å lære av feil, som vi mener er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Internt i Forsvaret og Hæren har det vært søkt i Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjer og direktiver (FOBID). Det er funnet flere bestemmelser, direktiver, konsepter og ikke minst policyer som har vært relevant for undersøkelsen.

Vi har også hatt samtaler med Forsvarets Høgskole, hvor temaet «ledelse av erfaringslæring» har vært diskutert i den hensikt å forsøke å finne annen relevant litteratur, herunder også undersøkelser og studier gjennomført i Forsvaret. I Forsvaret har det vært gjennomført to tidligere undersøkelser i form av masteroppgaver som inneholder ordet «erfaringslæring eller *learning from experience*». Begge disse undersøkelsene ser på andre aspekter ved erfaringslæring enn det vi har funnet interessant og valgt å undersøke.

Vi har også vært i dialog med Forsvarets Forskningsinstitutt, ved at det i senere tid har vært gjennomført en undersøkelse som blant annet ser på læring og erfaringshåndtering. Denne undersøkelsen er ikke ferdigstilt og de hadde ingen direkte bidrag ut over dette.

Det har også vært søkt etter andre undersøkelser, kilder og offentlige rapporter som kan ses i sammenheng med vår avhandling. Det foreligger flere tidligere undersøkelser som handler om organisasjonslæring og/eller læring i organisasjoner. Dette er undersøkelser med ulike vinklinger omkring læring, og mange av disse igjen har skole eller barnehage som fokusområde. Det kan likevel se ut til at det ikke foreligger undersøkelser som ser direkte på erfaringsbasert læring, og hvordan erfaringsbasert læring forstås eller ledes på et gitt ledernivå.

4.3 Oppbygging og utforming av intervjuguiden

Utarbeidelsen av intervjuguiden og utviklingen av første utkast av teorikapittelet foregikk parallelt. Teorien var med på å aktualisere problemstillingen og forskningsspørsmålene. Selv om vi i forkant hadde en formening om deler av det vi ønsket å spørre informantene om, ga teorien utspring til en rekke nye spørsmål vi ønsket å stille i intervjuet.

Intervjuguiden (se vedlegg 2) er utformet semi-strukturert, herunder med tre forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen i undersøkelsen. Disse tre forskningsspørsmålene fungerer i hovedsak som temaer med underspørsmål. Det vi har vært opptatt av i oppbyggingen av intervjuguiden, er den enkeltes kognitive opplevelse og forståelse av hvordan den erfaringsbaserte kunnskapen forstås og ledes. De fleste av spørsmålene er utarbeidet relativt åpne, slik at vi for det første ikke skal la våre eventuelle

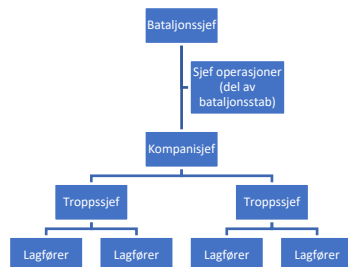
forventninger eller antagelser påvirke svarene, og på denne måten være ledende i noen retning. For det andre er vi opptatt av informantens opplevelse, og det å gi informantene anledning til å snakke fritt. Selv om spørsmålene i mange tilfeller har vært åpne, har vi likevel forberedt spørsmål under hvert forskningsspørsmål, da med mulige oppfølgingsspørsmål og/eller temaer hvis informanten ikke kommer inn på dette selv.

For å se om spørsmålene i noen sammenhenger var for åpne og om de ble forstått slik intensjonen var ment, ble det gjennomført to prøveintervjuer. Dette ble gjort med en kollega som tilhører en annen driftsenhet i Forsvaret, men som samtidig er i samme målgruppe (et av ledelsesnivåene) som vi ønsket å intervju. Etter første prøveintervju ble det gjennomført noen endringer, da vi mente spørsmålene kunne forbedres ytterligere, ved å korte ned og konkretisere noen av de mer. Enkelte av spørsmålene kunne også grense til å være overlappende, da de naturlig ble en del av samtalen i forbindelse med andre spørsmål. Foruten det ble også noen spørsmål lagt til. Etter andre prøveintervju ble det kun gjennomført små korrigeringer, da endringene etter første korrigeringsrunde hadde gitt gode resultater. Intervjuguiden ble også vurdert av en kollega med et sivilt ansettelsesforhold, og god erfaring med analysearbeid. Tilbakemeldingen var at en del av spørsmålene til en viss grad var relativt Forsvarsspesifikke, og at det var nødvendig å inneha en Forsvarsbakgrunn for å kunne besvare de. Dette ser vi ikke på som noen vesentlig ulempe for undersøkelsen, da konteksten om Forsvaret og Hæren vil gi en ramme, og lettere kunne få frem de ulike oppfatningene basert på informantenes erfaring. Det kan selvsagt være en ulempe at det blir for fagspesifikt, da overføringsverdien til andre organisasjoner kan bli mindre.

4.4 Utvalg og rekruttering av informanter

Ved at vi ønsket å undersøke hvordan erfaringsbasert ledelse forstås og ledes på ulike ledernivå i Hæren, var det naturlig at vi valgte et nivå hvor vi kunne få se flere ledelsesnivå innenfor en begrenset struktur i Hæren. Den teoretiske populasjonen vi var interessert i til å starte med, besto av flere ledernivåer, ikke bare i en eller to bataljoner, men også nivået over de (Hærstaben og Sjef Hæren). Det ble også vurdert å intervju sikkerhetsinspektøren i Hæren, som på vegne av Sjef Hæren forvalter et stort fagansvar innenfor sikkerhet og læring. Som tidligere nevnt var vi blant annet opptatt av forståelsen hos den enkelte leder på ulike ledernivåer. Ledelsesnivået som ligger over de ulike bataljonene, og som refereres til som Hærstaben, vil ofte ha en annen forståelse av begreper og «føringer», herunder læring og ledelse enn det nivåene under har. Styringsdokumenter som omhandler hvordan læring skal

arbeides og til dels forstås, har blant annet sitt utspring fra Hærstaben og Sjef Hæren. Deres forståelse og tolkning vil kunne være relativt forskjellig fra den faktiske opplevelsen, av de som skal utføre det på ledernivåene under. Vi besluttet derfor å se på to av Hærens bataljoner. Dette ville gi oss noe mer bredde i undersøkelsen. Kvale og Brinkmann viser til at tid og omfang alltid vil være en viktig faktor i utvelgelsesprosessen av informanter, noe det også var for oss (Kvale et al., 2015). En standard ledelsesstruktur i en bataljon i Hæren består av en bataljonssjef som øverste leder, kompanisjef(er), troppssjef(er) og lagfører(e). På de samme nivåene, eksempelvis kompanisjefs- og troppssjefnivå, er det tilnærmet de samme kravene til utdanning og kompetanse til stillingene i begge avdelinger vi undersøker. Vi vurderte å velge alle nivåene, men avgrenset oss til å se på de tre øverste nivåene, det vil si fra bataljonssjef og ned til troppssjef. I tillegg har vi valgt å ta med sjef for operasjoner som er gitt i ansvar å lede og planlegge utdanning og operasjoner på vegne av bataljonssjef. Begrepet avdeling benyttes vanligvis som en overordnet beskrivelse av en bataljon eller et kompani. En bataljon består som regel av flere kompanier, som igjen består av flere tropper med underliggende lag i troppene. I en bataljon er det alt ifra 200 til 800 personer. I et kompani kan det være alt ifra 50 til 250 personer. En tropp består som regel av 20 til 100 personer. Et lag i en tropp vil normalt sett være inntil 10 personer.



Figur 8 - Standard formell bataljonsstruktur i Hæren (Mediesenter, 2019)

Grunnlaget for å ikke ta med lagførernivået var at vi mente at de ikke hadde nødvendige forutsetninger, for å kunne svare på det vi etterspurte i form av forskningsspørsmålene. Til det er det for stor forskjell på utdanning og erfaringsgrunnlag, da lagførernivået normalt sett består av nyutdannet befall med begrenset lederansvar. Dette nivået har som regel heller ikke kjennskap til styrende dokumentasjon og gjeldene rammeverk på samme måte. Vi argumenterte derfor med at de ikke kvalifiserte for å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Alle de fire ledernivåene vi har valgt å se på har normalt 2-3 år som begrensning, med tanke på hvor lenge en person kan inneha den samme stillingen. Dette har vært en generell hovedregel som til en viss grad har blitt praktisert de senere år, men det forekommer likevel unntak da personell kan inneha samme stilling i 3-5 år. Generelt erfaringsnivå for en

bataljonssjef vil innebære ca. 20-25 års tjeneste i Forsvaret. På kompanisjefsnivå så vil dette innebære ca. 10-15 års tjeneste i Forsvaret, mens et tradisjonelt troppssjefsnivå innebærer ca. 5 års tjeneste. For stillingen som sjef operasjoner vil det innebære ca. 15-20 års tjeneste i Forsvaret.

De to bataljonene som ble valgt ut forsøkte vi å rekruttere på bakgrunn av likheter i utdanning og oppdrag. Det å drive både utdanning og øving, parallelt med døgnkontinuerlige operative leveranser, vil kunne være relativt forskjellig fra det å kun drive med utdanning og øvelse, spesielt sett opp mot knapphetsfaktorer som tid og økonomi. Videre mener vi at de utvalgte ledelsesnivåene ville ha gode forutsetninger for å kunne komme med rik informasjon, da alle nivåene i stor grad utøver ledelse av personell, kombinert med utdanning og oppdragsløsning. I vår rekruttering av informanter ble ulike metoder benyttet. Jacobsen viser til bredde og variasjon (Jacobsen, 2015). Bataljonene vi valgte var sånn sett tilfeldige, med unntak av at vi ønsket en likhet i at begge hadde kontinuerlige operative leveranser og gjennomførte utdanning av soldater og befal. Vi tok forbindelse med bataljonssjef i de respektive avdelinger, i den hensikt å få godkjennelse til å gjennomføre undersøkelser i vedkommende sjef sin avdeling. Foruten bataljonssjef og sjef operasjoner, som er fastlagte stillinger med en klar stillingseier, valgte bataljonssjef selv hvilket kompani som vi kunne gå i dialog med for å få informanter. Vår metode sikret oss at vi fikk de ulike ledernivåene, og spesielt på de to øverste nivåene vi undersøkte (Bataljonssjef og Sjef Operasjoner) var dette en mer formålsrettet utvalgsmetode. Dette fordi vår antagelse var at de ville gi oss interessant informasjon (Jacobsen, 2015). Rekrutteringen av informanter viste seg å være relativt enkelt, da vi ble møtt med stor velvilje hos de forespurte informantene og ikke minst hos bataljonssjefsnivået. Utvalget ble til slutt bestående av 8 informanter, fra to ulike bataljonsstrukturer, men fra tilsvarende ledelsesnivåer. Alle ble kontaktet skriftlig, for deretter å gjøre detaljerte avtaler for gjennomføring.

4.5 Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføringen av intervjuene ble bevisst gjort ansikt til ansikt, på de respektive lokasjonene som informantene befant seg. Jacobsen viser til en naturlig kontekst og det var nettopp denne vi ønsket å få til. Dette var også etter ønske fra informantene. Vi var åpne for å gjennomføre intervjuet der informanten ønsket, og så på det som en fordel at intervjuet foregikk i tryggest mulig og kjente rammer for informanten. Det å unngå å skape en kunstig ramme eller kontekst i intervjuet, var av stor viktighet for oss, da vi som nevnt har vært veldig

opptatt av de oppriktige og ærlige svarene fra informanten. Det sier også Jacobsen at det er større muligheter for å få til, hvis rammene er naturlige. Han hevder likevel at ingen kontekster er helt nøytrale (Jacobsen, 2015). Det ble vurdert om det å gjennomføre intervjuet på informantens egen arbeidsplass, kunne skape uheldige bindinger ved at informantene ikke ville åpne seg og gi oss de ærlige og oppriktige svarene. Vi la til grunn at det å føle seg «hjemme» i en naturlig kontekst, sannsynligvis ville gi oss større sjanse for at vi fikk de ærlige svarene. Det samme gjaldt potensielle forstyrrelser, men dette ble forhindret av gode forberedelser slik at vi fikk en naturlig og flytende samtale, gjennomgående uten avbrytelser i intervjuene.

Ingen av spørsmålene som ble stilt under intervjuet, ble sendt ut i forkant. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket så ærlige og oppriktige svar som mulig, og anså det derfor at det ville være en mulighet til å forberede seg mer enn ønskelig hvis spørsmålene hadde vært tilgjengelig for informantene på forhånd. Det ble vurdert hvorvidt dette ville redusere kvaliteten på svarene i form av mindre reflekterte svar. På bakgrunn av hvordan intervjuguiden var bygd opp og type spørsmål vi hadde utarbeidet, mente vi at utvalget skulle være i stand til å gi gode kvalitative svar, uten nødvendige forberedelser. Det var erfaringen, fortolkningen og meningsdannelsen som var det sentrale i samtalen. Hensikten med intervjuet ble avklart og presisert ved oppstart. Hovedtrekkene ved designet ble gjennomgått for de intervjuede, og intervjuguide ble gjennomgått og fulgt opp på lik måte i samtlige intervju.

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og tidspunkt ble heller flyttet på hvis informanten ble forhindret fra å møte. Det ble aldri vurdert å gjøre det over Skype eller tilsvarende tjenester, da vi var konsekvente med å heller avtale nytt møte. Bakgrunnen for dette valget var at vi mener en meningsdannelse og fortolkning kan bestå av mer enn ord. Kroppsspråk, herunder nonverbal kommunikasjon i så måte kan gi en mer helhet, enn kun det som det verbale språket gjør (Kvale et al., 2015). Fire av de første intervjuene ble gjennomført av begge forskerne til stede, da med en av forskerne som hovedansvarlig for selve intervjuet. Den andre forskeren noterte ved behov, og fulgte opp med oppfølgingsspørsmål der hvor det var behov for det. De fire siste intervjuene ble gjennomført med en av forskerne. Dette som en følge av tilgjengelighet hos informanter. Intervjuene ble tatt opp på diktafon etter samtykke fra informanten og resulterte i et meget godt lydbilde som var enkelt å tolke. Dette ble hovedsakelig gjort av tre årsaker. Den ene var at vi ønsket å styrke reliabiliteten i oppgaven, og på den måten at det kunne etterprøves. For det andre så ga det oss en vesentlig enklere jobb med å analysere i etterkant. For det tredje så var vi opptatt av å skape en best mulig kontekst,

hvor informanten stod i fokus og var det sentrale. Kvale og Brinkmann viser til at det ikke er vanlig at noen i en time eller mer, viser interesse og er lydhør for å forstå en annen person (Kvale et al., 2015). Det ville vi ikke fått anledning til hvis vårt fokus hadde vært på å skrive mest mulig notater. Risikoen ville også vært at vi kunne mistet relevante fortolkninger som en følge av manglende fokus på informantene.

Samtlige intervjuer ble transkribert ordrett, senest to dager etter gjennomført intervju. Det er brukt tegnsetting der hvor det har falt seg naturlig. Hensikten med det er å få fortolkningen til informantene frem på rett måte, da stort sett i form av tegngiving (komma, punktum, spørsmålstejn og anførselstejn). Forskernes spørsmål ble merket med I:, mens informantenes respons ble merket med V:. Det er også nedskrevet typiske trekk ved intervjuet slik som sted, tidspunkt, hvem som intervjues og eventuelt andre kommentarer som kan være relevante for tolkningen av en situasjon. I analysen har vi forholdt oss utelukkende til de transkriberte intervjuene, slik vi har nedskrevet dem skriftlig. Enkelte av sitatene som presenteres i kapittel 5 kan fremstå som litt lange. Dette er et bevisst metodisk grep for å illustrere helt sentrale funn, samt unngå å ta sitatet ut av kontekst.

Gjennomsnittlig tok intervjuene ca. 80 minutter. Samtlige intervjuer var i stor grad preget av en naturlig ramme, samt gode og reflekterte svar hos informantene.

4.6 Overføringsverdi og ekstern gyldighet

Mens den interne gyldigheten går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015: s. 237). Det at funnene fra en kvalitativ undersøkelse ikke kan generaliseres, kan være en «svakhet» ved gjennomføring av kvalitativ metode. Utvalget av organisasjoner og informanter er allikevel formålsoverorientert, ved at de utvalgte informantene er de vi mener kan gi undersøkelsen den mest interessante informasjonen. Vår antagelse var at et åpent individuelt intervju var det mest hensiktsmessige med bakgrunn i at det er relativt få enheter som undersøkes, interesse i hva det enkelte individ sier, samt den enkeltes fortolkning og mening knyttet til læring som fenomen (Jacobsen, 2015).

De utvalgte avdelingene til undersøkelsen er strukturelt og organisatorisk like. De er allikevel et relativt lite representativt utvalg, sett opp imot det totale antallet organisasjoner som er i Hæren. Funnene kan derfor i utgangspunktet ikke generaliseres til de andre strukturene i Hæren. Vi har valgt ut fire ledernivåer fra hver av de to utvalgte avdelingene. Våre antagelser

var at ved å intervju disse ledernivåene, så ville det gi vår studie tilstrekkelig intern metning (Jacobsen, 2015).

Det er tilnærmet like kompetansekrav til stillinger i andre avdelinger som ikke er en del av undersøkelsen, så det er derfor naturlig å tenke at funnene til en viss grad vil kunne være overførbare til andre avdelinger i Hæren. Disse avdelingene som anses som eksterne i vår studie, må forholde seg til de samme interne føringene og bestemmelsene som de avdelingene som er en del av undersøkelsen. Strukturelle forhold som tid, økonomi, personell og *turn over*, er det nærliggende å anta at påvirker hverdagen til de eksterne avdelingene på tilsvarende måte som de interne avdelingene i undersøkelsen. Med tanke på den strukturelle likheten med andre avdelinger i Hæren, er det grunn til å tro at noen av funnene i studien vil kunne være overførbare (Jacobsen, 2015).

Sett opp imot andre offentlige etater Forsvaret og Hæren kan sammenligne seg med, er politiet en etat som har strukturelle og organisatoriske likhetstrekk. De har en hierarkisk struktur og er en beredskapsorganisasjon som skal virke i en krisesituasjon. Funn i denne undersøkelsen kan ikke på noen måte generaliseres i politiet, men det er naturlig å anta at tematikk, problemstillinger og faktorer som påvirker læring som kommer frem i denne undersøkelsen, kan være gjenkjennbare.

4.7 Etikk og personvern

Kvale og Brinkmann kommenterer at en intervjuundersøkelse er en moralsk undersøkelse. Dette ved at det menneskelige samspillet som oppstår i et intervju vil påvirke intervjupersonene, samt kunnskapen som produseres i intervjuet, og også vårt syn på det menneskets situasjon.

De viser til etiske problemstillinger ved syv forskningsstadier som forskeren må ta høyde for helt fra begynnelsen av undersøkelsen, til den endelige studien er ferdigstilt. Dette er tematisering, planlegging, intervjusituasjonen, transkribering, analysing, verifisering og rapportering (Kvale et al., 2015). Disse etiske problemstillingene vil bli diskutert videre.

Vi har i forkant av intervjuene sendt ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informantene.

Skriftlig samtykke til gjennomføring av intervjuene ble mottatt fra hver enkelt informant i forkant av intervjuet. I planleggingen vurderte vi hvilke mulige konsekvenser studien kan ha for informantene. Vi kom frem til at dette ikke ville være en stor utfordring, da den enkelte informant og organisasjon er anonymisert. Videre er spørsmålene lagt opp til at det i

utgangspunktet, uavhengig av anonymitet, ikke normalt sett vil medføre konsekvenser for enkeltpersoner. Det ble informert om at det ble gjort lydopptak, og at opptaket ble transkribert etter intervjuet. Lydopptaket lagres av forskerne, og er tilgjengelig frem til den dato undersøkelsen avsluttes i henhold til søknad og vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Før intervjuet startet ble det informert om at informanten når som helst i løpet av undersøkelsen kunne trekke seg uten å måtte oppgi årsak. Informantene ble informert om at eventuelle personopplysninger som fremkom under intervjuet ble behandlet konfidensielt, og disse opplysningene vil ikke fremkomme i undersøkelsen. Det har for oss vært viktig og maktpåliggende at den enkelte informant er så lite gjenkjennbar som mulig. Transkribering av intervjuene ble gjennomført så tett opp til intervjuet som det lot seg gjennomføre.

Etter transkribering var gjennomført, ble funnene sammenstilt ut ifra hvordan de i større eller mindre grad svarte på våre forskningsspørsmål. De ble deretter kategorisert før drøfting og analyse. Informantene har ikke deltatt på tolkning av deres svar, inn i vår analyse.

Når det gjelder verifisering har vår kunnskap blitt brukt inn mot spørsmål til informantene. Dette er kunnskap basert på gjeldende bestemmelser og interne føringer fra den organisasjonen informantene er en del av.

I vår vurdering av funn og analyse/drøfting, anser vi at det i tilstrekkelig grad er anonymisert. Med bakgrunn i analysen klarer vi ikke å se at offentliggjøring av denne studien, vil ha konsekvens for informanter eller avdelinger. Funnene er heller ikke av en sånn karakter at konfidensialitetsprinsippet har ytterligere påvirkning på vår undersøkelse (Kvale et al., 2015).

4.8 Reliabilitet og validitet

I det påfølgende kapittelet vil vi drøfte reliabilitet og validitet i undersøkelsen.

4.8.1 Reliabilitet

«Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre» (Kvale et al., 2015: s. 276). Informanter og forskere vil ha et unikt forhold til hverandre. For oss har det handlet om felles profesjon, organisasjon, struktur og til en viss grad utdanning. Dette har i stor grad gitt oss en forståelse for hvordan hverdagen til informantene kan oppleves. Det har resultert i at intervjusettingen har blitt oppfattet som komfortabel, naturlig og preget av gjensidig tillit. Dette antas å kunne ha betydning for at man i større grad får ærlige og oppriktige svar, og et intervju som bærer preg av en «normal» samtale. Samtidig kan denne knytningen være uheldig ved at både forskere og informanter er preget av denne felles

plattformen. Dette har vi forsøkt å kompensere for ved å utarbeide en intervjuguide som har relativt åpne spørsmål som søker deres opplevelse, ikke våre potensielle forventninger eller mulige antagelser. I tillegg har vi forsøkt å være tydelige på å knytte objektive spørsmål opp imot relevant teori, samt styrende dokumenter og interne føringer i organisasjonen. Et av de sentrale spørsmålene er om vi har klart å underbygge en av grunnprinsippene knyttet til begrepet reliabilitet, som er hvorvidt resultatet kan reproduseres på andre tidspunkter, av andre forskere? (Kvale et al., 2015). Med bakgrunn i de tiltakene vi har iverksatt for å styrke reliabiliteten i oppgaven, sett opp mot å ha en felles profesjon og felles ståsted, mener vi at i prinsippet hvilken som helst forsker kan stille de samme spørsmålene uten å ha inngående kjennskap til organisasjonen.

Som en følge av at begge forskerne i en begrenset periode har hatt et ansettelsesforhold til en av de utvalgte avdelingene, var dette noe som vi drøftet en god del før vi valgte de to avdelingene undersøkelsen er gjennomført hos. Et av de sentrale spørsmålene vi diskuterte, var hvorvidt vår knytning var for tett, og om dette påvirker påliteligheten til undersøkelsen. Kvale og Brinkman viser til forskere med en for tett knytning til en organisasjon eller informantene, slik at den profesjonelle avstanden ikke opprettholdes, vil kunne rapportere og fortolke alt ut ifra informantenes perspektiver og at forskerne «blir en del av de» (Kvale et al., 2015). Vi vurderte det dithen at det ikke ville påvirke påliteligheten, ved at ingen av forskerne har vært tilsatt på de ledernivåene undersøkelsen har vært rettet mot. Begge forskernes ansettelsesforhold innebar andre stillinger, gjøremål og ansvar når de var i avdelingen. Ingen av forskerne hadde på noe tid og område, hatt inngående personlig kjennskap eller hatt annen form for tett interaksjon med informantene. Et moment som kan svekke reliabiliteten var hvis det kun var en forsker som gjennomførte undersøkelsen. Det at vi har vært to personer som gjennomfører undersøkelsen, samt at vi har et stort fokus på å innta en selvkritisk rolle, hvor vi har utfordret hverandre på de valgene vi har tatt i løpet av undersøkelsens varighet, har bidratt til å styrke reliabiliteten. Vel å merke har vi også hatt høyt fokus på gruppetenking som en potensiell fallgrube, som kunne svekket reliabiliteten hvis vi som forskere hadde blitt «for enige» (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Gruppetenkning som sentralt refleksjonsmoment har bidratt til å holde fokus på viktigheten av å ha et kritisk blick på undersøkelsens samtlige faser og de valgene vi har tatt. Selvsagt har vi et forhold til erfaringslæring, noe annet ville være urealistisk å tenke seg, i og med at vi forsker på området og på Forsvaret som organisasjon. Jacobsen viser til at man skal unngå å forske på egen organisasjon hvis man ønsker å «bevise» at noe er galt, eller man vet at man vil bli møtt med mistanke om å opptre på vegne av andre i organisasjonen. Gjør man det vil undersøkelsen med stor sannsynlighet

bli skjev og farget av forskers syn (Jacobsen, 2015). Vi har således aldri hatt noen intensjon om å bevise at noe var galt, noe som i stor grad bekreftes av vår hovedproblemstilling.

Alvesson er kritisk til at altfor mange forskere tar for gitt det som fremkommer i intervjuet, og i så måte tar for gitt det informantene sier og gjør. Det mener han er feil, da mennesker ofte verken kan eller vil avsløre den hele og sanne virkeligheten (Alvesson, 2011). Som et resultat kan forskerne da feiltolke resultatene, noe som kan redusere i en lavere grad av reliabilitet. Ut ifra fortolkning av intervjuer, herunder hvordan det har vært lagt opp finner vi ikke spesielle indikasjoner som antyder at vi ikke har fått oppriktige svar som ikke er til å stole på. Når det er sagt, vil det være feil å tro at det ikke vil kunne forekomme i en slik setting.

For å forsøke å styrke reliabiliteten har det fra første stund vært stort fokus på etterrettelighet og sporbarhet. Dette innebærer blant annet at intervjuer er transkribert ordrett, uten forskernes egne tolkninger. Analyse og drøfting skjer på bakgrunn av teorikapittelet og relevant styrende dokumentasjon.

4.8.2 Validitet

Validitet handler om å undersøke hvor gyldige de funn vi har gjort egentlig er (Kvale et al., 2015). Det er mange faktorer som kan påvirke gyldigheten av undersøkelsen vår. Dette har vært et viktig og sentralt fokusområde gjennom hele undersøkelsen. Kan undersøkelsen stå på «egne ben»? For å i større grad kunne kvalitetssikre at den nettopp er valid og gyldig, har vi gjennomgående forsøkt å være kritiske til de dataene vi har samlet inn. Jacobsen skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet innebærer å spørre seg om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i, mens ekstern gyldighet innebærer en refleksjon om hvorvidt vi kan overføre våre funn, til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015).

Et av de første spørsmålene vi stilte oss før intervjuene var om utvalget vårt ville gi en sann beskrivelse av virkeligheten. Det er potensielt mange faktorer som kan bidra til at en informant ikke vil gi oss de sanne svarene. Alvesson (2011) på sin side viser til at mange forskere ofte har en naiv holdning til intervjuer. Dette ved at forskerne ofte tror at svarene man får i et kvalitativt intervju, også faktisk representerer virkeligheten. Han mener dette er feil da informantene ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2015). I forbindelse med vår undersøkelse ble det presisert at denne ville bli skrevet på en anonym måte med tanke på avdeling. Hensikten med dette var blant annet å bidra til økt sannsynlighet for at informanten skulle åpne seg, uten å holde ting tilbake i frykt for etterspill. Det å si ifra i en organisasjon, og kanskje spesielt i en organisasjon med en sterk grad av struktur og hierarki, kan få negative konsekvenser. Dette er noe som også fremkommer som et funn i vår

undersøkelse, da dette var et av områdene vi så nærmere på. Ut ifra de svarene som informantene kom med, har det ikke på noen måte virket som om de bevisst har holdt tilbake å fortelle sin opplevelse og sin tolkning av det vi undersøkte. Det er heller ingen indikasjoner på at informantene har forsøkt å lyve, eller bevisst «vri» på sannheten. Like fullt har vi vært bevisst på at informantene kan ha hatt ulike interesser for å gi oss de svarene de gjorde. Stemningen og rammene rundt intervjuene har derfor vært av stor viktighet for oss. Det å identifisere sinnsstemning og væremåte har vi forsøkt å registrere og nedskrive, som en kommentar til intervjuet. Dette for senere å kunne reflektere kritisk over gyldigheten på svarene som har kommet. Det å med sikkerhet si at en informant uttaler seg sannferdig eller ikke, er uansett svært vanskelig (Kvale et al., 2015).

Det er forskjell med tanke på hvilken kunnskap de ulike informantene hadde. Dette var noe vi hadde forutsett og antatt til en viss grad. Det er naturlig å tenke seg at en informant på et relativt høyt ledernivå vil kunne bidra med mer rik informasjon, enn en med mindre erfaring på området. Med bakgrunn i det har vi kanskje større tiltro til de som er erfarne. Dette støttes opp av Jacobsen som peker på at vi som regel stoler mer på en informant som kan mye om et tema (Jacobsen, 2015).

Har vi fått tak i de rette informantene? Enhetene vi valgte ut var ikke tilfeldige i den forstand at vi ønsket å undersøke de ulike ledernivåene. Vi var, basert på egen erfaring om Forsvaret og de ulike ledernivåene, relativt sikre på at utvalget informanter ville kunne bidra til å besvare problemstillingen vår. Vi valgte selv hvilke avdelinger vi ønsket å undersøke, og hadde ingen bindinger på hvem vi kunne velge. Hadde vi intervjuet noe annet enn ledelsesnivåene, så hadde dette med stor sannsynlighet kunne svekket validiteten på undersøkelsen og funnene våre.

Vår tanke med å gjennomføre intervjuer i to avdelinger, var aldri i den hensikt å gjennomføre en komparativ studie, men vi ønsket mer bredde og et større utvalg, som kunne være med på å øke validiteten i undersøkelsen. Jacobsen viser til at en gyllen regel gjerne sier: *«Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet»* (Jacobsen, 2015: s. 231).

Vi har gjennom intervjuene vært svært bevisst på å la informantene få snakke fritt. Vi har startet med et spørsmål som i mange tilfeller har ledet videre til en veldig åpen tolkning og åpent svar. Det har medført at ytterligere informasjon har blitt tilgjengeliggjort for oss og kan ha vært med på å styrke gyldigheten av svarene.

Tolkningen og analysen av data etter intervjuene, har vært et arbeid hvor vi har vært særdeles bevisst på å anta eller tro at vi har fått tak i rett forståelse.

Der hvor vi har vært usikker på en informant sin opplevelse eller tolkning, så har vi gjennomført det Jacobsen kaller for respondentvalidering (Jacobsen, 2015). Dette innebærer blant annet at vi har oppsummert vår forståelse av det informanten har sagt, eller bedt om at informanten utdypet svaret sitt slik at den fulle mening kommer bedre til uttrykk. Dette har igjen bidratt til mindre tolkning av hva informanten egentlig har ment, i analysen. På denne måten har vi i størst mulig grad fått informantens oppfatning ordrett. Analyse og drøfting er gjennomført med en blanding av ordrett og tolkende analyse. Vi har likevel vært veldig forsiktig med å bevege oss for langt vekk fra kildene, i den hensikt å ikke ende opp med å komme med våre egne fortolkninger og- eller meninger.

Rapporten fra FSJ IR (2015) som vi la til grunn i innledningen av oppgaven, som peker på at Forsvaret har en del mangler innenfor det å være en lærende organisasjon, virker til å samsvare i relativt stor grad. Det at andre undersøkelser og de funn som er kommet frem der sammenfaller med våre, vil være med på å styrke gyldigheten, men ikke nødvendigvis si at vår undersøkelse er sann (Jacobsen, 2015).

Vi har bevisst utformet intervjuguiden med forankring i forskning på organisasjonsmessig læring og ledelse av læring. Dette for å bidra til å øke den innholdsmessige validiteten ved at funnene kan utfordres og analyseres opp mot det teoretiske grunnlaget. På denne måten vil det i større grad være sannsynlig at studien måler det som den har til intensjon å måle.

Miles og Huberman (1984) fremhever at det ikke finnes noen helt eksakte eller ufeilbarlige måter for hvordan man skal etablere validitet i en kvalitativ undersøkelse (Kvale et al., 2015). Med det som bakteppe har vi likevel forsøkt å være kritiske til ethvert steg vi har tatt. Dette med tanke på å stille oss kontinuerlige spørsmål om den informasjonen og de tolkninger vi gjør oss, er det vi faktisk leter etter, og ikke minst om vi kan kontrollere og stå inne for at dette er gyldige og valide funn. Det at vi i denne prosessen har vært to forskere mener vi har bidratt til å øke validiteten, da vi kontinuerlig har utfordret hverandre på å teste gyldigheten av dataene vi har fått tak i, vel vitende om gruppetenkningens farer (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra vår undersøkelse. De blir presentert med bakgrunn i våre tre forskningsspørsmål.

Vi har valgt å strukturere empirien med bakgrunn i hver av de tre forskningsspørsmålene som er:

- Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?
- Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?
- Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

Våre funn knyttet til de ulike ledelsesnivåene blir presentert med bataljonssjef, sjef operasjoner, kompanisjef og troppssjef. Avdelingene presenteres som avdeling x og avdeling y i dette kapittelet.

5.1 Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?

I det påfølgende vil vi presentere relevante funn som svarer til vårt forskningsspørsmål. Det innebærer blant annet å se om lederne opplever at det er en systematisert tilnærming til læring og erfaringshåndtering i avdelingen, og hvordan ledelse og kultur påvirker den opplevelsen.

5.1.1 System for erfaringshåndtering og den lærende organisasjon

På spørsmål om avdelingene eller Hæren har et system for erfaringshåndtering og hvem som har ansvaret for dette, så er svarene til dels sprikende, både når det gjelder det enkelte ledelsesnivå, men også mellom de ulike avdelingene. Informanter som har mange års tjeneste i Hæren har klarere oppfatning av hvem som har et ansvar for å ha et slikt system i Hæren, men også her er det en usikkerhet om det faktisk er slik de tror og mener.

Bataljonssjef i avdeling x mener at det er Hærens Våpenskole i Hæren som har et ansvar for systemer som omhandler erfaringshåndtering. Hærens våpenskole er ansvarlig for å gjennomføre kvalifiserende utdanning og trening, samt fremtidsrettet utvikling i Hæren. Bataljonssjefen peker spesifikt på Hærens Våpenskole, men sier samtidig at de sjelden er ute ved avdelingene for å veilede og evaluere. Informanten mener at spesielt etter utdanningsreformen som har vært i Forsvaret, har Hærens Våpenskole i større grad hatt søkelys på utdanning, fremfor det å fange opp erfaringer. Informanten sier videre at avdeling x har et system for erfaringshåndtering, hvor ansvaret er delegert til sjef operasjoner. Det er sjef operasjoner som har ansvaret for å gjennomføre evalueringer og oppdateringer, noe avdelingen klarer å utnytte på en god måte ifølge informanten. Det er ingen spesiell kobling mellom avdelingens erfaringsystem og eventuelle systemer Hærens Våpenskole måtte ha, bortsett fra pålagt rapportering fra avdelingen til Hærens Våpenskole.

Bataljonssjefen ved avdeling y, sier også at det ikke er noen enhetlige føringer eller bestemmelser knyttet til læring- og erfaringshåndtering, som er gitt fra Hærens ledelse på et overordnet nivå. Informanten peker på Hærens Våpenskole som en sentral aktør for ivaretagelse av erfaringshåndtering.

Sjef operasjoner ved avdeling x og y, er mer usikker på om det finnes et system for erfaringshåndtering i Hæren. Informantene peker på at det tidligere var en person på Hærens Våpenskole som hadde ansvaret for dette. Vedkommende har byttet jobb, og informantene er ikke kjent med hvem som eventuelt har overtatt.

Sjef operasjoner i avdeling x, sier at de sender rapporter etter gjennomførte øvelser og aktiviteter til Hærens Våpenskole, men informanten opplever at rapporten i seg selv er viktigere enn det faktiske innholdet. Sjef operasjoner sier:

«..vi forsøker nå å sende rapporter til egen fagskole når det skjer noe og vi gjør noe. Og det er gjerne de vi kaller inn som ekstern kontrollering. I så måte vil jeg si at det senter for militære erfaring greiene som er på HVS, litt sånn «få inn rapporten, det er viktig», ikke nødvendigvis hva som står der og hva vi har lært og om det er den samme som i fjor. Det betyr ikke noe så lenge den er der».

Informanten opplever stor frustrasjon når de har fått ordre om å levere en rapport, hvor tidskrav og loggføring av rapporten er det viktigste:

«..få inn noe greier og få sendt det og så sier jeg, det er kanskje bedre at vi analyserer litt og tenker litt før vi sender inn. Ja, men det var frist i morgen eller et eller annet sånn. Da måtte vi sitte å «døgne» da for å bli ferdig med en god rapport, men da var de ikke så opptatt av hva det var for noe, det synes jeg var frustrerende. Altså de som driver dette må skjønne greia liksom og da er det viktigere å heller si at, okei da venter vi en uke, eller vi samler alle nå også får vi de tinga som vi klarer å få tak i. Men innholdet er viktigere, ellers blir vi ikke bedre».

Manglende tilbakemelding knyttet til fremsendte rapporter til overordnet nivå, oppleves som en utfordring fra flere av informantene, og påvirker tilliten til rapporteringen. Flere informanter i begge avdelinger påpeker at de er usikre til hva eller i hvor stor grad overordnet nivå bruker rapportene til noe.

Internt i avdeling x, er det en blandet opplevelse hos informantene om hvorvidt avdelingen innehar et system for erfaringshåndtering. Hos kompanisjef og troppssjef knyttes det usikkerhet til om det faktisk er et system og hvordan det fungerer. Sjef operasjoner forklarer at det er et datasystem hvor erfaringer blir tilgjengeliggjort for alle, og er noe alle har tilgang til. Kompanisjef og troppssjef er allikevel ikke kjent med at det finnes et strukturert system for ivaretagelse av erfaringene, men de opplever at det er personavhengig og i større grad tilfeldig hvor erfaringer lagres, systematiseres og åpnes for deling.

I avdeling y oppleves informantene splittet i synet på om det er et system for erfaringshåndtering internt i avdelingen. Dette går på ulike oppfatninger på om de har et system eller ikke, og hvem som har ansvaret for å ivareta det i avdelingen. Kompanisjefer og troppssjefer mener at det ikke finnes et slikt overordnet system på tvers av avdelingen, kun enkeltinitiativ fra ledere som etablerer egne rutiner og systemer for dette. Bataljonssjef og sjef operasjoner i avdeling y peker på at ansvaret for erfaringshåndtering er delegert en annen organisatorisk enhet i avdeling y. De andre informantene i avdeling y har ikke et klart bilde av dette.

5.1.2 Ledelse

Samtlige informanter er i rollen som leder bevisst viktigheten av å følge opp aktiviteter i etterkant, i den hensikt å diskutere hva de har erfart og hva man faktisk har lært.

Det er et positivt funn at det gjennomgående ved både avdeling x og y, benyttes ulike evalueringmetoder for å sikre ivaretagelse av erfaringer. Bruken av evaluering- og erfaringsrapporter fremstår som godt innarbeidet etter større aktivitet som øvelser. Etter øvelser benyttes «*hot wash up*» og «*after action reviews*». «*Hot washup*» er et uttrykk for en metode hvor erfaringer sikres umiddelbart etter en aktivitet, i den hensikt å ha den «friskt i minne». «*After action reviews*» skjer noe tid etter aktiviteten er gjennomført, og er en mer strukturert gjennomgang av de erfaringer avdelingen har gjort. Opplevelsen av effektene som kommer ut av disse seansene er derimot mer blandet. Det samme gjelder om momentene som tas opp faktisk tas tak i og utvikles fra erfart læring, til å benyttes og på denne måten oppstår som varig endring. Mangel på tilbakemelding etter rapporter og «*after action reviews*», er noe de fleste informanter i begge avdelinger etterlyser.

Avdeling x benytter bevisst erfaringene fra tidligere gjennomført aktivitet, inn i planprosessen til neste aktivitet. De benytter seg blant annet av veiledere i forbindelse med øvelser, det brukes tid både i forkant og etterkant av aktiviteter for å evaluere, i den hensikt å tette

kunnskaps- og kompetansegap. Til tross for at tid er en knapphetsfaktor, så opplever bataljonssjefen at de langsiktige erfaringene ved avdeling x sikres, i form av endring av planverk, instruksjer, prosedyrer og tilsvarende. Vedkommende uttaler:

«Og det er vel det som er for denne avdelingen sin del, at man, at vi klarer ikke å sette oss ned å prioritere tiden til å implementere læringen der og da, men læringen og erfaringen blir implementert over litt tid».

I samme avdeling uttaler en av de andre informantene, at vedkommende ikke formelt sett opplever å få noen konkrete føringer på hvordan erfaringshåndtering skal ivaretas og håndteres av han som leder. Han opplever likevel betydelig frihet sett opp mot hvordan han skal lede for å sikre ivaretagelse av læring. Rutinemessig gjennomgang av erfaringsrapporter fra tidligere aktiviteter, ser han på som en uformell føring fra sin leder. På samme måte opplever han oppdrag gitt i virksomhetsordren som en føring. Denne opplevelsen deles av en annen informant ved avdelingen, som forstår det slik at det er en formell føring han må forholde seg til. Dette ved at det kreves skriftlige erfarings- og evalueringsrapporter etter gjennomført aktivitet, som skal sendes til sjef operasjoner.

For avdeling y er føringer for erfaringshåndtering til en viss grad regulert i interne bestemmelser som avdelingen har utarbeidet, med tanke på hvordan læring skal ivaretas. En av informantene ved avdeling y uttaler allikevel at han opplever lite eller ingen føringer fra avdeling y sett opp mot hvordan erfaringshåndtering skal ivaretas, og uttaler følgende:

«Det vi gjør når vi har oppdrag og operasjoner kjører vi i gang en after action review, med noen som jeg drar, sånn stikkordsbasert, men vi har ikke så langt jeg har vært her brukt tid på å skrive erfaringsrapporter på oppdrag og operasjoner. På utdanning, trening og øving så blir det gjort, men da er det ikke fordi at vi har fått den føringen fra overordnet. Det er egentlig veldig generisk og liksom bare en setning. Det er mer praksis som skjer på utførelse på nivået mitt, fordi jeg sier vi skal gjøre det».

5.1.3 Læringskultur

Andre interessante funn knytter seg til ledelse av læring og læringskultur. Hæren utga i 2018 et konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. I konseptet så beskrives blant annet en ønsket situasjon når det gjelder utøvelse av det praktiske lederskapet, for å utvikle Hæren som en lærende organisasjon og å utvikle en god læringskultur. Konseptet er kjent i begge de

undersøkte avdelingene, men det er tilsynelatende forskjell i måten konseptet og føringene er diskutert, forankret og fulgt opp i etterkant.

Bataljonssjefen i avdeling x, sier at avdelingen i forbindelse med ledersamlinger har brukt mye tid på å diskutere konseptet og oppfølging i etterkant. Han har vært opptatt av at det enkelte ledernivå skal forstå hensikten og «kjøpe ideen» som fører til forståelse, endring og utvikling. Han forklarer dette på følgende måte:

«Endring er, altså du må ha forståelse for å få til endring. Du kan godt fortelle at nå i morgen skal du gjøre noe annerledes enn det du gjorde i dag, men den blir permanent hvis du forstår hvorfor..»

Sitatet underbygges av opplevelsen til ledere på de nærmeste ledernivåene ved samme avdeling. Det påpekes at de har diskutert den på ledersamlinger og hatt den oppe i ulike fora, men utfordringen har vært tid til å følge opp konseptet i praksis.

Ved avdeling y, er konseptet ifølge Bataljonssjefen også tatt opp på avdelingsjefsmøter, med videre oppfølging i etterkant. Han beskriver:

«..akkurat den der har vi jo hatt oppe flere ganger, hvor mange ganger vet jeg ikke, på avdelingssjefsmøter. Og hvor avdelingssjefene har fått informasjon om det, skulle gjøre seg kjent med den og på best mulig måte også implementere og følge opp det som står der i egen avdeling. Og det har de også presentert, hvordan disse ser for seg at disse kan angripes».

For begge avdelinger har bataljonssjefene tillagt stor grad av autonomi. Dette har de gjort ved å gi lederne på underliggende nivå et desentralisert ansvar for at lederne selv må skape disse arenaene, og «selge» budskapet og på denne måten utvikle en læringskultur i sin avdeling.

På spørsmål om hvordan sjef operasjoner, kompanisjefer og troppssjefer føler de har hatt muligheten til å innarbeide og utvikle en positiv læringskultur i tråd med det som er beskrevet i konseptet, føler spesielt kompanisjefer og troppssjefer at dette kommer i tillegg til mye annet som også har prioritet. Følelsen av at det ikke er prioritert høyt nok fra nærmeste overordnede sjef, gjør at de heller ikke oppfatter det som noe de skal prioritere fremfor annen opplevd prioritert aktivitet. Noen informanter fremhever at de stadig tildeles nye prioriterte oppdrag, uten at andre oppdrag nedprioriteres. Troppssjef avdeling y sier følgende:

«Så man tikker av på det man allerede gjør, ved annen aktivitet som må skje, også sier man at det er lederutvikling, også kan man liksom tikke av mot ting da, men å prioritere og nedprioritere andre ting til fordel for å få til dette her, det er ingenting som er prioritert fra avdelinga sin side hvertfall».

Et felles funn er at informantene knytter en god læringskultur opp mot det at det er rom for å prøve og feile. Det fremkommer også at det oppleves at det er «takhøyde» og anledning til å si ifra hvis det er noe man mener er feil. Tilbakemeldingsseanser er sentralt, og en naturlig del av det å ta tak i momenter som skal forbedres.

Sjef operasjoner og kompanisjef i avdeling x, opplever at bataljonssjefen legger til rette for arenaer, hvor hensikten blant annet er å skape en kultur for utvikling, med bakgrunn i læring. For å skape en god læringskultur så fokuserer han på å trekke til seg de ulike ledernivåene, i den hensikt at den enkelte leder får eierskap, ansvar og tillit for utvikling av avdelingen. Dette fremstår veldig sentralt og bataljonssjefen sier blant annet:

«...da tenker jeg hvis vi får til den og hvis vi får til at avdelingen og de ansatte ved avdelingen skjønner at, oi, her kan vi faktisk være med å bidra, da får du en god kultur som tar til seg læringen på de forskjellige nivåene».

En informant uttaler at man bør være flinkere i det daglige til å ha fokus på avdelingskultur, i den hensikt å bedre kunne videreutvikle læringskulturen i avdelingen og sier:

«Utviklingspotensialet ligger jo i å bli flinkere i det daglige til å ha større fokus på det, og på å oppfordre til å gjennomføre helst daglige aktiviteter, for eksempel i forhold til å prioritere tid til å sette fokus på fysisk trening, ved at man møtes til en felles lunsj, eller at man går og spiser lunsj i messa på avdelingens regning og sånne ting. Der har avdelingen et betydelig potensial».

Bataljonssjef og kompanisjef ved avdeling y, sier at det i Forsvaret og Hæren ofte er et søkelys på å endre det som ikke har gått bra, og ikke nødvendigvis ivaretagelse av det som har gått bra. Dette relateres til en «forsvarskultur», og den måten man er vant til å jobbe på. Denne kulturen kan sammenlignes med en prestasjonskultur, hvor det til enhver tid er et ønske om å gjøre det litt bedre.

Bataljonssjef, avdeling y sier:

«...Ja jeg føler veldig sann proaktiv og «framoverlent» holdning i forsvaret, jeg tror det gjennomdyrkes. Det er liksom ikke å stoppe opp også være fornøyd da, ta en pust i

bakken, derfor tror jeg ikke det er så mye fokus på de positive, det er noe med å gå videre, også en del fokus på å forbedre det som vi ikke er så fornøyd med..»

Kompanisjef, avdeling y sier:

«..for det er veldig enkelt å ha fokus på det som er gått dårlig og det er litt måten vi er oppdratt på også, alltid lete etter forbedringspotensialet og lete etter det som kan bli bedre, og når vi sier at «fravær av å få kjeft er jo egentlig å få ros». Det er jo måten vi er oppdratt på..»

Videre sier troppssjef, avdeling x:

«Ja vi skal lære av det her og hva kan vi ta med videre, men det er jo på samme side, det er ofte at det leites etter en sydebukk da. Så ja, på en side så er det at vi skal lære av det, men på en annen side så er det noen som må inn å ta støyten for det».

En annen interessant faktor som flere mener hemmer utnyttelse av erfaringer, og ikke minst det å iverksette en endring, er at det er altfor sjefsavhengig, og at de ikke måles på hvorvidt de utnytter erfaringer eller utvikler seg i særlig grad. Sjef operasjoner, avdeling x sier:

«Han vi har nå er veldig fokusert på det og skjønner greia og da blir det veldig bra, hvis ikke så, hvis han skal ha veldig fokus på neste nivå så er ikke det noe bra. Så det er det ene, vi måler ikke sjefene våre på det å tørre å trene realistisk. Det er ikke krigen som er i fokus, det er virksomhetsordren og avvika der».

Han sier videre:

«Han som jeg har nå er veldig opptatt av at vi på en måte skal senke terskelen for å prøve, for å lære. Mens det som er lurt hvis du tenker overordnet, så er det å ikke ha avvik og en på en måte ikke gjør feil, for da er det jo negativt. Så det er vel for min oppfatning, uavhengig av disse doktrinene, og et nett med ulike sånne doktriner eller sånne retningslinjer, og det er veldig bra, men det måles ikke på det, det er helt avhengig av hva sjefen er opptatt av. Mye mer enn jeg tror Hæren er klar over».

5.1.4 Oppsummering

Gjennomgang av funn kategoriserte seg innenfor temaene system for erfaringshåndtering og den lærende organisasjon, ledelse, samt læringskultur. Tilnærmingen til overordnede føringer hva gjelder utvikling av den lærende organisasjon og det å skape et godt læringsmiljø, er kjent av samtlige informanter. Hvilken tilnærming de to avdelingene har hatt til dette oppleves av informantene som ulike. Dette går spesielt på hvilke prioriteringer som blir gjort for å arbeide med å utvikle avdelingen, det samme med lederforankring. Informantene på de ulike

ledernivåene opplevde en forskjell i hvorvidt avdelingen deres hadde et felles system for erfaringshåndtering og deling av kunnskap. Det samme var gjeldende på spørsmål om hvem som hadde et overordnet ansvar for et slikt system. På de lavere ledernivåene, opplever troppssjef og kompanisjef at dette ikke er på plass, men på bataljonssjefsnivå og for sjef operasjoner var det tydeligere at de mente det eksisterte, herunder også med et avklart ansvarsforhold. Utenfor avdelingen er det ingen av informantene som har klare svar på om det finnes et system. Flere av informantene viser til at de tror Hærens Våpenskole (HVS) har en rolle i forbindelse med dette, men hvilket ansvar de har oppleves som uklart. Informantene i de to avdelingene forteller om en forskjellig tilnærming til hvordan læring og håndtering av erfaringer ledes. Bataljonssjef i avdeling x fremheves av de fleste informanter i avdeling x, at i stor grad tilrettelegger for læring og utvikling av avdelingen. I denne avdelingen svarte også informantene at de opplevde klare mål og en tydelig retning, sett opp mot hvor avdelingen skulle være i fremtiden. Felles for alle informanter er at de opplever at det er god «takhøyde» for å si ifra og gi tilbakemeldinger. Det benyttes flere arenaer hvor evalueringer gjøres. Hvordan de to avdelingene håndterer og benytter seg av de ulike erfaringsrapportene og evalueringene fremstår forskjellig. Tid, ressurser og mange prioriterte oppdrag er noe som flere informanter opplever påvirker deres evne til ivaretagelse av erfaring og læring. Rapportering etter gjennomført aktivitet er noe samtlige informanter viser til at gjøres. I begge avdelinger opplever sjef operasjoner at rapporten og fremsendelsen av denne til høyere nivå, det vil si Hærstaben eller HVS, er viktigere enn innholdet. De føler at de måles på rapportinnlevering, ikke innhold eller utvikling. Innad i de to avdelingene er det forskjeller på hvordan de opplever den interne tilbakemeldingen på fremsendte rapporter. Informanter på troppssjef, kompanisjef og nivået sjef operasjoner i avdeling x, opplever at rapporter gis tilbakemelding på og benyttes inn i fremtidige aktiviteter og for langsiktig endring i avdelingen. Opplevelsen hos de fleste informanter er at de har en høy grad av fokus på forbedring. De gode erfaringene opplever flere av informantene at de ikke er like gode til å ta vare på, men de uttaler at dette er noe som arbeides med å bli mer bevisst på.

5.2 Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?

I det påfølgende presenterer vi de utfordringer informantene opplever at de har når det gjelder å lære av erfaring i avdelingen. Vi har også valgt å presentere funn som vi mener kjennetegner en lærende organisasjon, da det er flere funn som anses som relevante å belyse. Det vil i forbindelse med dette forskningsspørsmålet også fremkomme funn som er utledet fra

informantenes svar fra forskningsspørsmål 1, og som også kan oppleves som utfordringer og hemmere for å lære av erfaringer.

5.2.1 Strukturelle forhold

Bataljonssjef, i avdeling x, peker på en stor utfordring med mangel på tid, og at det er en høy *turnover* av personell ved avdelingen som påvirker evnen til å lære og dele kunnskap. Han sier:

«Vi evner ikke å være flinke nok til å ta tak i det og implementere på neste, og det skyldes tid og det skyldes også at avdelingen bytter en tredjedel av arbeidsstokken sin i året, noe som gjør at du starter mye på nytt igjen hvert år igjen».

Bataljonssjef, i avdeling y fremhever ikke *turnover* som en utfordring på samme måte, men ser på tidsfaktoren som en større hemmer. Kompanisjef og troppssjef, tilhørende samme avdeling sier at både tid og *turnover* er utfordringer for å ivareta og håndtere læring og erfaringer. Troppssjef, avdeling y sier:

«Erfaringa der er nok at det er veldig personavhengig hva man har av erfaringer også er jo vi et kompani med store utskiftninger da, det er mye gjennomtrekk. Så nå har jeg vært her i halvannet år og begge oppstartene etter sommeren har det vært nesten full utskiftning, så erfaringa luftes jo bare ut».

Han sier videre når det gjelder *turnover* og tid:

«Ja, hos oss så er det en veldig utfordring, og det tror jeg henger litt sammen, jeg tror vi er den underavdelingen med størst utskiftning, og det tror jeg henger sammen med både økonomi og personell da. Det ene er at folk jobber seg litt i hjel fordi man ofte er en til to befal på en tropp på hundre soldater, og at det over tid blir slitsomt fordi vi jobber lange dager også, spesielt i rekrutt periodene. Også har vi lite økonomi når det gjelder anskaffelser av materiell sånn at den utdanninga som drives jevnt over blir ganske suboptimal da, ved at du har dårlig, gammelt materiell, som jeg også har fått tilbakemelding på at går på motivasjonen til folk, de synes det er litt flaut å jobbe her. Og da, det blir jo en utfordring når folk ikke ønsker å jobbe her, så høster du en del erfaringer også er det en helt ny gjeng på plass, ja. Da er vi tilbake på start da».

Bataljonssjef i avdeling x, beskriver et noe mer sammensatt bilde når han forklarer hva som hemmer læringen i avdelingen han leder. En høy *turnover* har tidligere vært nevnt som en stor utfordring. I denne sammenheng nevnes også det at han aldri noen gang får samlet hele

avdelingen sin, da det alltid er en stor andel som enten er borte på oppdrag, øvelser, har fri og avspasering som følge av oppdrag som går 24/7, 365 dager i året. I denne forbindelsen erkjenner han at det er vanskelig å få utnyttet og tatt vare på erfaringer i form av å lagre de og dele de, spesielt på lavere nivå. Han sier:

«..det jeg mener med at det er utfordrende å implementere det her, det er jo i systemet, altså i avdelingen som del, altså hvordan kan lagfører i det ene kompaniet som har opplevd noe og erfart noe, dele det med den andre lagføreren i det andre kompaniet? Det er, det er der utfordringen ligger ikke sant, at vi klarer ikke, vi evner ikke å fange opp dette, liksom samle det på et sted godt nok og spre det ut igjen».

Bataljonssjef, avdeling y, beskriver også at det ikke er mange arenaer hvor han har mulighet til å samle egen avdeling for å kunne dele kunnskap og erfaringer. Bakgrunnen for dette er blant annet en sentralisert ledelse og en desentralisert utførelse på tjenesten i avdelingen:

«..vi har en avdeling hvor det er mye sentralisert ledelse og desentralisert utførelse. Så det er litt vanskelig, vi har samling med hele avdelingen to ganger i året da, og vi skal jo ha nå i august igjen hvor nesten alle er til stede, og det er jo den arenaen hvor vi er samlet for å kunne snakke eventuelt om lederskap, den arenaen vi har for å gi litt føringer, tilbakemeldinger, tilsvarende, til alle i samla flokk».

Økonomi, personell og tid omtales av flere av informantene som en hemmer for å utnytte og lære av erfaring ved avdelingene. Bataljonssjef, avdeling y fremhever at det er vanskelig å utnytte og lære av erfaring ved at det i prioriteringsspørsmål blir en diskusjon knyttet til ressurser, og da spesielt tid til disposisjon og tilgjengelig personell. Økonomi fremstår som en hemmer ved at man ikke kan benytte det antall personell man ønsker, med bakgrunn i kostnader. Informanten sier:

«..for meg, for dette så er det gjennomgående sak, noe kan man gjøre internt ved erfaringer og prioriteringer, men når man ikke er flere enn det man er da, så blir det fort en sånn litt sånn diskusjon innpå ressurser selvfølgelig, tid til disposisjon og personell til å gjøre det..»

Informanten sier videre:

«..men i stedet for å sende et par ut for å evaluere så sender du bare en, så får du ikke den rette hva skal jeg si, evalueringen, diskusjonen som dette bringer videre, og da

blir det sånn halvveis evaluering, men allikevel en form for evaluering, så har vi verken personell, tid eller ressurser til å gjøre det fullverdig..»

Dette understøttes delvis fra de andre gruppene ved samme avdeling, ved at de påpeker at det er en kombinasjon av alle tre faktorene som hemmer det å utnytte og lære av erfaringer. Sjef operasjoner, avdeling y fremhever at faktoren tid påvirker arbeidshverdagen i stor grad, og uttaler følgende:

«..også er det jo oppdrag og operasjoner som går først, og så kommer utdanning, øving og trening som nummer 2, også kommer møter og annen virksomhet og under der så kommer jo fort lessons learned, lessons identified, så det havner fort litt ned i køen og hvis man da er «short» på tid så jobber jeg stort sett bare med pri 1 aktivitet i store deler av arbeidshverdagen. Så ærlig må jeg jo være..»

Bataljonssjef, avdeling x mener avdelingen er flinkere til å ta vare på erfaringer og kanskje spesielt det som omhandler de «lange linjene». Det tar tid, men de fanges etter hvert opp av både avdelingen selv, da i form av endring av doktriner, instruksjoner med mer. Samtidig erkjenner han at det nok er mye erfaringer på lavere nivå som går tapt, som en følge av et meget høyt oppdragstempo og den begrensede anledningen de har til å disponere ressurser til å løse oppdraget:

«..jeg tror nok det oppdragstempoet og kombinert med hvilke ressurser man har puttet på oppdraget gjør at det er masse erfaringer i avdelingen som blir hos individet, men som ikke blir delt på en tilstrekkelig god måte, som igjen da skulle egentlig til syvende og sist tilflytte skolehuset til Hæren».

Faktoren tid fremheves av flere informanter som den største hemmeren for utnyttelse av erfaringslæring og endringer. En kompanisjef sier:

«..også tror jeg en del ting stoppes av, eller ihvertfall blir veldig sendrektig, av kapasitet. At det er, jeg tror alle er ganske sprengt på tid og når du begynner å se på, å komme på liksom de stabsnivåene oppover, så er det mye, altså jeg tror de er veldig pressa på saksbehandlingskapasitet ofte, som gjør at ting kan stoppe da».

Mangel på tid til å ivareta og utnytte læring, og i så måte lære av erfaring og hendelser ble belyst i forskningsspørsmål 1. Informantene beskrev en opplevelse av at nye oppdrag ble tilført uten at andre ble tatt bort. I mange tilfeller fører mangel på tid også til at lederne på de

ulike nivåene, ikke får anledning til å gjennomføre gode nok evalueringer. Resultatet er i mange sammenhenger at de ikke får gjennomført evalueringen i det hele tatt før nytt oppdrag skal løses, eller at refleksjonen rundt hva de faktisk har erfart ikke blir fullført. Konsekvensen de beskriver er at de ved neste tilsvarende aktivitet, utfører en repetisjon med bakgrunn i forrige handling. Bataljonssjef, avdeling y beskriver dette som:

«..i en travel hverdag er det lett for å bare repetere det man har gjort før, for da sparer man tid og ressurser».

5.2.2 Kommunikasjon og deling av kunnskap

Et av de områdene som flere av informantene, uavhengig av avdelingstilhørighet beskriver som en utfordring og som sees i sammenheng med tid og bevisstgjøring, er deling av taus kunnskap. Det er hos flere et lite bevisst forhold til å ivareta og dele slik kunnskap.

Sjef operasjoner, avdeling x beskriver allikevel en klar tanke. Han leder selv bevisst på å få frem og dele den tause kunnskapen, og ser verdien av denne. Han sier:

«..en del av våre sersjanter er på en måte ikke bevisst hva de egentlig kan, så vi jobber litt med det».

Videre sier han:

«Og de er jo, de vet jo ikke helt hva de kan, ref taus kunnskap. Og da er det liksom å sitte å diskutere litt med de da, ikke diskutere med de, men forklare, ja men du gjorde det ja, det var jo lurt og gjorde til at du fikk det og det resultatet, eller du sparte så og så mye tid, eller du fikk til det og det bedre. Ja, så gjør de oppmerksom på kunnskapen og kompetansen de har».

«Jeg opplever den tause kunnskapen som mye praksis og holdningsknytta, så det må på en måte, en må på en måte se det litt da. Det prøver vi skape arenaer for».

Enkelte informanter opplever at de behov for endringer som kommuniseres oppover i strukturen, i stor grad blir ubesvart eller ikke tas tak i. Kompanisjef avdeling x sier:

«..også tror jeg en del ting stoppes av, eller ihvertfall blir veldig sendrektig, av kapasitet. At det er, jeg tror alle er ganske sprengt på tid og når du begynner å se på, å komme på liksom de stabsnivåene oppover, så er det mye, altså jeg tror de er veldig pressa på saksbehandlingskapasitet ofte, som gjør at ting kan stoppe da».

På spørsmål rundt rapportering av erfaring og hendelser sier troppssjef avdeling y at dette oppleves som utfordrende, fordi rapportene drukner når han som leder sender de oppover i det formelle hierarkiet:

«..for å bare på trass gjøre det riktig så kjører du det i linja samtidig da. Jeg vet at det ikke. Det henger jo sammen med at vi er en liten stab med overarbeida folk og dels folk som er sjukemeldt nå, så jeg vet jo at det er liksom ikke noe overskudd til å gjøre noe annet enn å slukke branner. Men man sender jo unna en rapport bare for å ha gjort det».

Rapportering er et tema som flere informanter nevner som en utfordring for å lære av erfaring og hendelser. Det fremstår allikevel som om de samme informantene til en viss grad har forståelse for at nivåene som mottar rapportene, også har utfordringer knyttet til tid til disposisjon og tilgjengelig personell for å løse pålagte oppgaver.

5.2.3 Organisasjonskultur og endring

Forsvaret har en sterk etablert organisasjonskultur som spiller på samhold, lojalitet og felleskap. Verdigrunnet til Forsvaret er basert på respekt, ansvar og mot. Tradisjoner og seremonier er en innarbeidet del av historien til mange av Hærens avdelinger. Kulturen blir aktivt benyttet for på en enhetlig måte fremstå som samlet. Begge avdelinger har en historie som strekker seg langt tilbake i tid. Avdeling x er gjennomgående mer bevisst bruken av historie og utnyttelse av kulturen. Bataljonssjef, avdeling x sier at dette en bevisst strategi for å skape et felles målbilde. Han sier:

«Dette er den avdelingen jeg har jobbet i som har den sterkeste avdelingskulturen. Den er helt sinnsyk. Så det vi, sånn sett har vi et motto som heter «.....», men vi spiller på mye på historikk. For nettopp det du er ute etter, for å samles rundt historikken, for å samles rundt det lange oppdraget, for å samles rundt de lange linjer. Der, det har vi stor effekt med, og det har vi stor effekt med også ned på det vernepliktige nivået. De får et utrolig eierskap til oppdraget sitt, fordi de har sett at, det her har tusenvis av andre har gjort før meg. Dette er jo basert på alle de tusener sin erfaring, det er derfor vi gjør sånn som nå».

Det som informanten her nevner om motto, er også det som andre kaller for et målbilde eller en tydelig visjon. Dette beskriver hva og hvordan bataljonssjefen ønsker å ta avdelingen inn i

fremtiden. Samtlige informanter i avdeling x har et klart forhold til dette, og opplever at dette binder dem sammen.

Han sier videre at de har et bevisst forhold til verdigrunnlaget i avdelingen:

«..vi jobber, vi jobbet og etablerte et verdigrunnlag og det verdigrunnlaget er jo egentlig en operasjonalisering av kulturen i avdelingen, skrevet med ord».

Sjef operasjoner i avdeling x opplever også at det er en meget sterk kultur i avdelingen, men at dette også er en av de aller største utfordringene med å utnytte og lære av erfaring.

Det eksiterer en veldig satt eller tungt etablert kultur. Avdelingen er preget av en kultur med lang historie, med en høy grad av tradisjoner og symbolbruk, som binder avdelingen sammen. Informanten er relativt ny i avdelingen og hans forrige jobb var i en annen avdeling, hvor endring og omstilling i større grad har vært en naturlig del av hverdagen.

Han sier videre på spørsmål om endringer kan være vanskelig å få gjennomført:

«..Ja, det syns jeg. Avdelinga her er i noen grad konform.., det overrasker meg litt den konformiteten her, at man har, det er noe jeg har snakket litt med både sjefen og andre om, at endring her er vanskelig. Mye er i veldig stor grad regulert, sånn skal man gjøre ditt og sånn skal man gjøre datt, det er veldig mye tradisjoner og veldig mye forventninger fra alle andre».

Med dette sier han ikke at endring er en hemmende faktor som gjør det umulig, men:

«Jeg opplever at endring er vanskelig her, vanskelig, ikke umulig, men krevende og man må være smart med hva man tar i».

Oppfatningen deles til en viss grad av bataljonssjef ved avdeling x, hvor han sier:

«Det å utvikle organisasjonen er det ingen formelle bindinger på, men vi har jo ekstremt mye basert på de lange linjene innenfor historien, der det er vanvittig med tradisjoner som man skal respektere, men på en annen, til en viss grad».

Han sier samtidig:

«..historien legger en del bindinger på hva vi kan gjøre, det er feil. Historien legger en del bindinger på hvor fort vi kan gå frem..».

Selv om informantene i avdeling y ikke opplever samme knytning til en sterk organisasjonskultur, så opplever flere av informantene en høy grad av lojalitet og ansvar til

oppdragene. Det å ha en felles målsetting og eller visjon er noe som flere informanter ser et behov for å tydeliggjøre. Kompanisjef i avdeling y sier.

«..men ved å ha hatt en visjon hadde en kanskje kunne jobba mot et felles mål da, følt at en dro i samme retning».

Sett opp imot det å få gjennomført endringer, er det noe varierende hvordan dette oppleves hos informantene i avdeling y. Bataljonssjef knyttet utfordringer til dette opp imot det å ha et for sterkt eierskap til det man holder på med, og at det derfor kan være vanskelig å få gjennomført endringer. Sjef operasjoner ved samme avdeling mener at endring kan være vanskelig å få gjennomført hvis det krever økte ressurser i form av personell, økonomi og materiell. Kompanisjef og troppssjef uttaler at endringer i eget kompani ikke er vanskelig å få gjennomført, men at det er utfordrende med tanke på å ha tilgjengelig tid til å gjennomføre endringer. De påpeker videre at de opplever at overordnet ledelse ikke har en tydelig nok involvering, og at de i så måte står ganske fritt til å gjøre endringer de selv ønsker innenfor tildelt handlingsrom. De uttaler allikevel at de ønsker større grad av styring og involvering, noe som de mener ville gjort avdelingen mer enhetlig i tanke- og utførelse. På spørsmål om den ene informanten hadde ønsket å ha korrigerende underveis svarer han:

«..ja, og det har jeg jobbet for hele tiden, at selvbestemmelse eller medbestemmelsesretten må innskrenkes, for at vi kan ikke sitte å være småsjefer på hver sin tue og tenke så langt nesen rekker, i fravær av styring fra oven. Og det er kanskje den største hemsken til avdelingen sånn som det er nå, det er at vi i fravær av å få klare føringer, klare visjoner, klare målsettinger, at vi får lov til å sitte å bestemme selv hva som vi synes er viktig..»

De endringene som kompanisjefen refererer til at er vanskelig å få gjennomført, uttaler han at er:

«..det er en mismatch mellom, mellom slutt tilstanden som er ønskelig og ressurssetting for å nå slutt tilstanden, om det er økonomi eller om det er innkjøp av materiell eller om det er antall stillingshjemler, eller om det er kompetansekrav, så er det det som på en måte er det mest betenkelige med organisasjonen da. At vi bare forventer at en bare skal trylle fram noe..»

Som beskrevet i forskningsspørsmål 1 så relaterer de fleste informanter til at Forsvaret og Hæren er preget av en kultur som i stor grad setter søkelys på forbedringspotensialet. På

spørsmål knyttet til ivaretagelsen av de gode erfaringene sier sjef operasjoner, kompanisjef og troppssjef i avdeling y, at de forsøker å få frem «sustain» og «improve» ved tilbakemeldingsseanser, for ikke bare å se på det som bør endres.

I avdeling x forteller kompanisjefen om noe av de samme opplevelsene:

«..det er jo det at man er jo veldig selvkritisk, så det blir mindre positive ting man ser i de rapportene på en måte enn de dårlige».

Informanten påpeker også at de forsøker å få med noe positivt også i tillegg til forbedringspunkter.

Bataljonssjef i avdeling y uttaler dette når det gjelder ivaretagelsen av de gode erfaringene:

«Også de hovedtingene som ikke har gått bra, prøver man å unngå å ta med videre da, men jeg klarer ikke å erindre at vi har så mye fokus det som har gått bra da. Vi, forsvaret som organisasjon er veldig sann målrettet for vi er ofte ikke så flinke til å stoppe opp og tenke over det som er bra, og vi går videre på de tingene som er utfordrende nesten gjennomgående uansett».

Bataljonssjef i avdeling x, erkjenner også et stort søkelys på forhold som innebærer å bli bedre, altså «improve» saker. Han sier blant annet:

«Vi tar jo opp sustain sakene også, dette fungerer faktisk ganske godt og dette gjør vi ikke så mye med, men fokuset ligger jo på å trene improve».

5.2.4 Oppsummering

For å kunne svare på forskningsspørsmålet har det vært naturlig å presentere funn mot strukturelle forhold, kommunikasjon og deling av kunnskap, og organisasjonskultur og endring. De strukturelle forholdene som informantene fremhever som de største utfordringene er tid og personell. Faktoren tid relateres til oppdrags tempo, mens personell knytter seg til høy turnover og til dels at det oppleves å ikke ha tilstrekkelig antall ansatte ved avdelingen. Økonomi blir tatt opp av noen av informantene som en mer indirekte årsak ved at avdelingene ikke har det materiellet, antall stillingshjemler og/eller de nødvendige økonomiske ressursene for å delta på aktivitet de selv mener de har behov for. Det oppleves av noen av informantene at rapportering oppover er noe som «må gjøres», uten at det kommuniseres tilbake noen effekt av rapporteringen. Dette fremstår fra noen av informantene som frustrerende. Informantene sier at det er få arenaer, hvor hensikten er deling av kunnskap. Det gjelder spesielt den tause kunnskapen. En informant uttaler at han gjennom samtaler med de yngre ansatte, prøver å

gjøre de bevisst den tause kunnskapen de har. Når det gjelder ivaretagelse av de gode erfaringene, opplever informantene at dette gjøres i varierende grad. Forbedringspotensialet er det de bruker mest tid på, og dette relaterer informantene til en «forsvarskultur» hvor det viktigste er å forbedre det som ikke er bra. Noen av informantene virker å være bevisst dette, og presiserer at de jobber etter «*sustain*» og «*improve*» prinsipp i evalueringssammenheng. Informanter ved avdeling x opplever at avdelingen har en sterk organisasjonskultur. Bataljonssjef ved avdeling x sier at verdigrunnlaget aktivt benyttes i ivaretagelsen av kulturen. Informanter ved begge avdelinger fremstår med en sterk lojalitet til oppdrag og ansvar som de er tildelt. Kompani- og troppssjefsnivå sier at endringer i eget kompani og tropp ikke er vanskelig å gjennomføre, men at tilgjengelig tid er en hemmer for å gjennomføre endringer. Videre relateres endringer til at spesielt avdeling x har en sterk organisasjonskultur, som kan hemme det å gjennomføre endringer. I avdeling y beskrives strukturelle forhold og eierskap til faget, som utfordringer for at en endring skal finne sted. Forankring og involvering fra overordnet ledelse er en annen faktor som fremheves av kompanisjef og troppssjef i avdeling y.

5.3 Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

I det påfølgende vil vi presentere relevante funn som bidrar til å svare på vårt forskningsspørsmål. Dette innebærer å se på hvordan rapporteringssystem for nesten hell, uønskede hendelser og ulykker, oppleves av informantene. Videre presenteres det hvordan ledere benytter og ivaretar erfaringene som de får av dette. Rapportering og læringskultur ser på hvordan rapporter håndteres, og på forhold som går på en åpen læringskultur. Avslutningsvis presenteres funn som beskriver i hvilken grad og hvordan informantene og avdelingene utnytter læring av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker som skjer utenfor avdelingen.

5.3.1 Rapporteringssystem

Rapportering av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker er et stort fokusområde i Hæren. Hvilke forhold som er rapporteringspliktig, følger av ulike bestemmelser og instruksjoner. Hensikten med et sentralt rapporteringssystem for Forsvaret er blant annet å kunne identifisere trender, ha et oppdatert hendelsesregister og kunne ha muligheten til å lære av hendelser ute ved avdelingene. Etter at en hendelse er innrapportert i en av

rapporteringskanalene, så vil Forsvarets Alarm Sentral ta ut statistikk og sende ukentlige og kvartalsvise rapporter til de ulike avdelinger, innenfor de fagområdene som er relevante for avdelingen. På de fire utvalgte ledernivåene så følger det et særskilt ansvar for å informere og følge opp at rapportering skjer. Felles for samtlige informanter er at de kjenner til rapporteringssystemene og vet hvordan det kan benyttes. Spesielt ett system (RAPP) som innebærer bruk av en mobilapplikasjon (APP) oppleves informantene som veldig enkelt i bruk. Det at bruken blir så enkel gjør også at noen av informantene opplever at det overrapporteres, noe som igjen medfører at det kan være vanskelig å skille ut hendelser som man har potensiale for å lære av og hente erfaringer ut av. Både ansatte og vernepliktige soldater oppfordres av informantene til å benytte seg av rapporteringsmulighetene, og de er dermed tillagt mye ansvar for å utføre rapporteringen selv.

Sjef operasjoner i avdeling y sier følgende om rapporteringssystemet

«Nei det, nei det vil jeg si det er blitt et godt system på. Det er nesten blitt litt for godt, for det er jo sånne alt fra app'er til FIF (felles forvaltningssystem for Forsvaret) og forskjellig og så man bruker unødige mye tid på å rapportere på noe som gir begrenset effekt spør du meg da».

5.3.2 Ledelse

De to avdelingene har forskjellig tilnærming til det å arbeide med læring i form av nesten uhell, hendelser og ulykker. Avdeling x har ansatt en person med hovedansvar innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS). I denne avdelingen er det innarbeidet rutiner hvor oppfølging av hendelser står sentralt. Bataljonssjef i avdeling x sier følgende om rapporter som avdelingen mottar fra Forsvarets Alarmsentral (samlereporter om det som er meldt inn og som berører avdelingen):

«Det sendes ut til sjefsrekkene og skimmes, og ser om det er noen umiddelbare ting som vi må ta tak i. Hvis ikke samles det hos HMS rådgiveren som sammenfatter dette, som blir løftet da på de forskjellige møtene. Det kan løftes på sjefsmøte innimellom, det løftes på under arbeidsmiljøutvalg, det løftes på tillitsmannsmøter, og det løftes også i sjefssersjants møtet. For der fanges det mye opp, i forbindelse med den rapporteringen der så fanges det opp en del prosedyrefeil. Eksempelvis, «hvorfor får vi så mange skade på knær ved nedsprang»? Er det et eller annet som gjør feil i nedsprang? Eller at vi får hørselskader ved bruk av blåplast ammunisjon, hvorfor det?»

Videre sier informanten:

«Så bataljons sersjantene våre i avdeling x har det som et av oppdragene sine, sammen med HMS rådgiveren går igjennom rapporteringen for kvartalene, hva er det vi kan hente ut som vi da kan dytte ned på lagfører nivå og si at, «du, her trenes det feil, her får vi skader».

Hendelser og trender blir drøftet på avdelingens avdelingssjefsmøter i den hensikt å treffe tiltak for å lukke avvik.

Bataljonssjef i avdeling x sier at:

«Avdeling x er vel kanskje den avdelingen i Hæren som rapporterer mest, og det er jeg utrolig glad for, for det er et grunnlag for å endre prosedyrer, fange opp ting som ikke fungerer».

Avdeling y mottar på samme måte som avdeling x, rapporter fra Forsvarets Alarmsentral (samlereporter om det som er meldt inn og som berører avdelingen). I avdeling y har de tilsynelatende ikke det samme systemet for å hente ut og benytte erfaringer, i den hensikt å benytte læring av tidligere hendelser og sette inn endringer på bakgrunn av de innmeldte rapportene. Opplevelsen til informantene i denne avdelingen er mer uklar sett opp imot effektene som de får av rapporteringen. Det etterlyses tilbakemelding på rapporter og enkelte føler det som en ekstra belastning å rapportere, i tillegg til at det oppleves som en form for sikring for arbeidsgiver. Kompanisjef i avdeling y sier:

«..i forhold til administrering av alle de nesten ulykkene, alle de HMS sakene, alle de ulykkene, skrive yrkesskademelding på soldater for hver minste ting, om du har detti i trappa etter endt tjeneste så er det yrkesskade. Altså, det er ei papirmølle som aldri tar slutt, at det drukner på en måte organisasjonen i forhold til tid, er jo på en måte den rent administrative forvaltningsmessige delen av det. Det å faktisk ha de kanalene som man har er jo bra, helt klart. Men hva det blir brukt til etterpå, det vet jeg ikke. Jeg vet ikke hvordan det her er med på å skape endring, hvem er det som får rapportene».

Informanten er samtidig klar på at han har muligheten til å ta ut rapporter selv i hendelsesregisteret, men setter spørsmåltegn ved kvaliteten på innholdet.

5.3.3 Rapportering og læringskultur

Sjef operasjoner i avdeling y sier:

«..av og til sett fra mitt ståsted så opplever jeg at det er mer for å ha ryggen litt fri for å ha et system for å rapportere annet, enn at man faktisk bruker det effektivt til å gjøre noe med det».

Forsvaret har gjennom alle år hatt muligheten til å benytte seg av en form for interndisiplinering. Dette er regulert i Forskrift om disiplinærreglementet for Forsvaret (Disiplinærloven, 1988), og gir ledere mulighet til å korrigere uønsket atferd. Reaksjonsform som en sjef med disiplinærmyndighet kan benytte er refselse, da i form av en bot. En eventuell refselse vil i tillegg bli registrert på vedkommende sitt militære rulleblad. En refselse kan ha en konsekvens for videre karriere i Forsvaret.

Hvordan hendelser, nesten uhell og ulykker følges opp av avdelingene er situasjonsavhengig og handler om alvorlighetsgrad. Bataljonssjef og sjef operasjoner i avdeling y, beskriver at det er avdelingssjefen sin vurdering sett opp mot hvilken reaksjonsform som skal benyttes. Det er et reglement og lovverk som alle må forholde seg til, og ser mer på den teoretiske tilnærmingen til hvorvidt disiplinærreglementet skal benyttes. Kompanisjef og troppssjef i avdeling y, samt informantene i avdeling x, er i større grad opptatt av å se på de bakenforliggende årsakene til at noe skjer, fremfor å sette søkelys på mulighetene disiplinærreglementet gir for å korrigere atferd.

Kompanisjef i avdeling x sier:

«Det er jo det som er bakdelen med det at det kan nok påvirke rapporteringskulturen negativt hvis det blir litt sånn «default», at alt som rapporteres også ender i en refselse. Da tror jeg at man, da dreper man nok den der rapporteringskulturen relativt kjapt».

Han sier videre at de har et bevisst forhold til vurderingen rundt dette:

«...men det er vel kanskje å skape den forståelsen hos folk da, at så lenge folk har gjort ting etter beste mening og sånn de har blitt opplært til og utdannet på og at det likevel skjer et eller annet gærent, da er man ikke ute etter å ta folk og gi disiplinære forføyninger. Da er man ute etter å sørge for at det samme ikke skjer en gang til».

Felles oppfatning hos de fleste informanter er at en mulig refselse for en feil som noen har gjort, i stor grad kan bidra til å skjule hendelser som avdelingen kunne lært noe av.

Kompanisjef avdeling y, sier følgende på spørsmål om hva han tenker om refselse og hvordan det kan påvirke fremtidig rapportering:

«Det er jo motstridene, altså en reaksjon i form av refs som et verktøy for å minske atferd for at en skal korrigere noe, vil jo minske sannsynligheten for at personen som har blitt refsa har lyst og si og rapporterer at det har skjedd igjen. Så da er det på en måte bruk av refs som et virkemiddel for å oppnå en atferdsendring, og vurdering bak det som styrer om det vil påvirke varslingskulturen da».

På samme måte sier flere informanter at læring fra ulike nesten uhell og uønskede hendelser kan bli skjult fra rapportering, også fra de ansatte sin side. For enkelte handler det i stor grad om frykten for egen karriereutvikling. Sjef operasjoner i avdeling x, uttaler:

«Jeg tror straff greier kan medføre et underrapporteringsregime. Fordi det har konsekvenser, spesielt for oss som er på tur oppover, det å få noe sånt på seg, da har du avviket som de andre ikke har, alle er like, har vært på stab ditt, og utops datt og troppssjef der og kompanisjef der, også har du en som da er, eller ei som er refsa. Og da er det ut på en måte, når man er så lik. Du hadde 17 poeng og jeg hadde 18, også har jeg avviket og du har det ikke, og da er det, oi, da er det du allikevel, type ting. Og det mener jeg, for da må man liksom gjøre helhetlig da og tenke nøye gjennom det. Overordnet så opplever jeg i så måte et avviksfokus, som ikke fremmer, men hemmer erfaringslæring, men ikke fremmer det, og sånne ting».

Denne oppfatningen deles ikke av alle informanter, men enkelte tror det handler like mye om hvordan rapporteringen skjer, og så lenge denne gjøres på rett måte så vil det ikke være skadelig for videre karriere.

5.3.4 Læring utenfor egen avdeling

På spørsmål hvorvidt lederne på de ulike nivåene aktivt søker etter informasjon fra tidligere hendelser og læring/erfaringer gjort av andre avdelinger i Hæren, er svarene relativt like.

Dette er ikke noe som aktivt gjøres, og ingen av avdelingene deler heller uoppfordret erfaringene de har gjort med andre avdelinger. Det rapporteres riktignok en del til Hærens Våpenskole, men da i form av pålagte rapporteringer. Flere informanter sier riktignok at hvis det er spesifikke ting de leter etter, så benytter de seg av sitt nettverk og eller erfaring for å få tilgang på informasjon. Sjef operasjoner i avdeling x sier følgende på spørsmål om de deler erfaring uoppfordret med andre avdelinger:

«Hvor i all verden skal vi gjøre det hen da? Disse her andre, det er ikke så enkelt dette her vet du. Nei, vi inviterer når, og sjefen er veldig opptatt av det der da. Vi reiser litt rundt, jeg var jo i Nord Norge i høst og briefet det nasjonale landoperative senter om avdelinga, der er det på en måte om avdelinga og hva vi gjør og sånn, men da materialiserer og operasjonaliserer vi jo litt erfaringene vi har gjort oss».

Sjef operasjoner i avdeling y sier:

«Nja, jeg gjør det når jeg har det tilgjengelig, jeg synes bare at det mangler struktur og informasjon på hva som er tilgjengelig og deling av informasjon spesielt, og der

synes jeg hele forsvaret, og de jeg kjenner best, Hæren har et utviklingspotensial i å dele erfaringslæring og lessons learned og lessons identified og erfaringsrapporter».

Bataljonssjef i avdeling x sier kunnskap deles i enkelte fora, og nevner sine sjefsmøter med andre på samme nivå, men hvor det er mer snakk om personlig kjennskap og det er derfor deling skjer:

«..vi har liksom flagra rundt hverandre i alle, så sånn sett så er ikke det noe problem, også hvis den ene kommer opp med en god ide, det forplanter seg godt blant den gjengen. Men det er jo fordi vi kjenner hverandre godt. Så sånn sett så gjør jeg jo det, men det er ikke noe system ut over at sjefene møtes og diskuter relevante problemstillinger».

Forsvarets Havarikommisjon er en uavhengig part som undersøker og gransker hendelser med alvorlig skade på materiell og/eller personell, i den hensikt å lære. Samtlige informanter er til dels kjent med hva Forsvarets havarikommisjon er, og hva deres hensikt er. Flesteparten av informantene har likevel ikke sett noen rapporter fra dem. Ingen av informantene vet hvor de finner ferdig utarbeidede rapporter. Det pekes likevel på at de nok kan finne de, hvis de virkelig går inn for å søke etter disse. Kompanisjef i avdeling x sier:

«Jeg har hørt om dem. Men jeg, jeg vet ikke, det er mulig jeg er litt sånn snever, men jeg har en oppfatning at de i all hovedsak, eller at de i større grad treffer luft og sjø med tjenester relatert til, ja til fartøy og fly. For Hæren sin del så, så er, altså jeg vet ikke om noen, noen konkrete hendelser hvor jeg med sikkerhet vet at de har vært involvert, men jeg kan anta at de har vært involvert i sånne typer ulykker som altså, Herjangsfjellet, med stridsvogna som gikk gjennom der».

Sjef operasjoner i avdeling y sier:

«Altså jeg kjenner jo til, jeg veit at det er «.....» er sjef der, jeg kjenner jo ikke til egentlig hva dem driver med, nei».

5.3.5 Oppsummering

I dette kapittelet presenteres de viktigste funnene som er relevant for å belyse forskningsspørsmålet og problemstillingen. Informantene i undersøkelsen er godt kjent med rapporteringssystemet som skal benyttes for registrering av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker. De oppfatter videre systemet som enkelt i bruk og med en klar lederforankring fra

Hærens øverste ledelse om at dette skal benyttes. Dette har medført at det registreres mange ulike hendelser. Rapportene som genereres av dette systemet har avdelingene anledning til å få tilgang på. Det er en ulik tilnærming til hvordan de ulike informantene benytter dette aktivt for å fremme læring basert på de tidligere hendelsene. Informanter i den ene avdelingen føler at relevante hendelser tas opp, diskuteres og arbeides med. Ved den andre avdelingen er flere av informantene mer usikre på intensjonen med systemet, og benytter i mindre grad erfaringene og læringen fra slike hendelser. Informanter i begge avdelinger opplever at alvorlige ulykker håndteres på en god måte, og at det er gode rutiner for dette. For de mindre alvorlige hendelsene og hvordan disse håndteres for å skape en lærende organisasjon, fremkommer det av informantenes svar at det er ulik tilnærming til dette i avdelingene. Informanter i avdeling x er mer enhetlige i at de forsøker å forstå hvorfor noe skjer og hvordan de kan lære av det. Bruken av disiplinærtiltak som refs (bot) er det bred enighet blant informantene at kan påvirke rapporteringskulturen. Likevel er det forskjellig oppfatning med tanke på hvordan dette brukes i praksis. Deling av kunnskap på tvers av avdelinger, er de fleste informanter relativt enige i at er vanskelig. De opplever at arenaer kan være vanskelig å finne, og at det er mer tilfeldig om det skjer. Å søke etter læring fra hendelser og/eller ulykker som andre avdelinger har erfaring fra, opplever informantene at ikke gjøres. Tid er en faktor som flere informanter nevner i denne sammenhengen, kombinert med at de mangler arenaer for deling av disse erfaringene.

6 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte resultatene som ble presentert i kapittel 5 opp mot teorien som ble presentert i kapittel 3. Analysen og drøftingen tar utgangspunkt og presenteres med bakgrunn i våre tre forskningsspørsmål, og sett opp mot de ulike underkapitlene som fremgår av kapittel 5.

- Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?
- Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?
- Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

6.1 Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?

I det kommende underkapittelet analyseres og drøftes de temaene som ble utledet av funnene i kapittel 5.1. Dette er system for erfaringshåndtering og den lærende organisasjonen, ledelse

og læringskultur. Avslutningsvis oppsummeres analysen og drøftingen sett opp mot forskningsspørsmålet.

6.1.1 System for erfaringshåndtering og den lærende organisasjon

Forsvaret og Hæren har flere dokumenter og formelle føringer som beskriver hvordan læring og erfaringslæring ønskes ivaretatt i organisasjonen. Ønsket om å fremstå som en lærende organisasjon fra overordnet nivå er tydelig. Forsvarssjefen sier «*Forsvarets sjefer har et ansvar for å sikre at Forsvaret er en lærende organisasjon*» (Forsvaret, 2019a). Vi har i vår undersøkelse presentert to av disse formelle dokumentene for informantene, og de oppleves å være kjent av samtlige i større eller mindre grad. Hæren har i sitt konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren, beskrevet en ønsket situasjon med tanke på hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden. Her uttrykkes det klart at organisasjonen skal gjennomføres av en god læringskultur, som sikrer kontinuerlig utvikling og gode leveranser (Hæren, 2018). Konseptet beskriver også viktigheten av læring gjennom refleksjon i hverdagen og det å utfordre seg selv og sin forståelse. Dette fremheves som avgjørende for at det enkelte individ skal utvikle seg selv og organisasjonen, og gjennom dette bidra til å skape felles retning. Teamtankegangen står i samme konsept også som et sentralt og viktig fokusområde. Konseptet ivaretar en helhetlig tanke for hvordan læring og utvikling skal ivaretas i Hæren. Sånn sett kan man si at Irgens sine tanker rundt begrepet lærende organisasjon er treffende for hva man ønsker å oppnå, da han mener det kan kalles en lærende organisasjon dersom det er en høy grad av bevissthet rundt viktigheten av å lære (Irgens, 2011). Peter Senges fem disipliner for å utvikle seg til en lærende organisasjon samsvarer veldig godt med hva det etablerte konseptet for leder- og ledelsesutvikling ønsker å oppnå. Det å ha et rammeverk som beskriver nettopp hvordan organisasjonen ønsker å arbeide med dette, er et godt grunnlag for å kunne utvikle en lærende organisasjon. Det er allikevel forskjell på teori og formelle føringer, sett opp mot hva som skjer i praksis, noe informantene i stor grad bekrefter. De fem forholdene må ses i sammenheng og utvikles parallelt, og det er her det på enkelte områder kan oppleves som en noe fragmentert tilnærming til det å fremstå og utvikle seg til en lærende organisasjon. Senge (1994) sier at en organisasjon sjelden mestrer alle disiplinene. Ut ifra denne teoretiske tilnærmingen kan man argumentere for at Hæren vil mye med tanke på det å utvikle seg, men ikke fullt ut oppleves slik på de ledernivåene vi har undersøkt. Kanskje er det slik som Finger og Brand (1999) hevder at lærende organisasjoner kun er en idealtilstand, hvor organisatorisk læring bare vil være et virkemiddel i veien mot dette målet? (Filstad, 2016).

6.1.2 Ledelse

Det er mellom de ulike ledernivåene som er intervjuet ulik oppfatning av hvem som eventuelt har et overordnet ansvar for erfaringshåndtering i Hæren. Denne uklarheten er også til stede med tanke på hvorvidt avdelingene har et tilsvarende erfaringshåndteringssystem internt. Spesielt bataljonssjefer og sjef operasjoner uavhengig av avdeling er av den oppfatning at de har en form for system for å ivareta læring og erfaringer internt, men at det ikke er noe klart system på høyere nivå over egen avdeling. Kompanisjefer og troppssjefer har derimot en litt annen opplevelse av hvorvidt dette eksisterer, både internt og eksternt. De samme lederne føler også at en del formelle føringer kommer i tillegg til mye annet som også har prioritet, og at konseptet som omhandler blant annet læring og utvikling ikke er prioritert fra deres ledere. Troppssjef i avdeling y uttrykker en opplevelse av at det å arbeide med konseptet for å utvikle den lærende organisasjonen og læringskultur i avdelingen, ikke har noen prioritet fra sine ledere. Det er interessant hvordan oppfatningene av hvorvidt det er et system og i hvilken grad dette er en prioritet, oppleves forskjellig av informantene. Det grupperer seg med en relativt lik opplevelse hos bataljonssjef og sjef operasjoner, og tilsvarende hos kompanisjefer og troppssjefer, uavhengig av avdeling. Det vil kunne være naturlig å anta at ledelse og kommunikasjon, sammen med organisasjonsstruktur kan forklare noe av forskjellene. Edmondson sier at formelle strukturer kan hemme kommunikasjon i organisasjoner (Edmondson, 2004b). Den formelle strukturen som hun refererer til, er gjenkjennbar sett opp mot strukturen i Hæren og hvordan en bataljon i Hæren er bygd opp. Det er klare skiller mellom ledelsesnivåer, med en klar ansvarsfordeling. Bestemmelser, policyer og interne føringer er utøvelse av makt når det er snakk om formelle strukturer. Det er således en forventning at det som blir kommunisert blir fulgt opp (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er interessant å se på hva som kan være årsaken til at tilsynelatende tydelige føringer og prioriteringer sett opp mot viktigheten av å etablere en god læringskultur, fra Hærens ledelse til bataljonsledelse, ikke forstås eller prioriteres på samme måte lavere ned i organisasjonsstrukturen. I en høyt hierarkisk struktur er det ikke uvanlig at informasjon kan bli fordreid. Desto flere nivåer man har i en organisasjon, desto større er sjansen for at det originale budskapet endres på sin vei ned i strukturen. Det kan være ulike grunner til at de forskjellige nivåene har ulik oppfatning av budskapet, som for eksempel at man forstår budskapet forskjellig, eller at prioriteten oppleves forskjellig. I en kommunikasjonsprosess kan også budskapet stoppe helt eller delvis opp. Empiri viser til at dette kan oppstå bevisst eller ubevisst, og at ledeinvolvering er avgjørende i en kommunikasjonsprosess (Kaufmann & Kaufmann, 2009: s. 307).

Ut ifra våre funn synes det klart at bataljonssjefene ved de to avdelingene har forskjellig tilnærming til hvordan de leder og oppfatter utvikling og ivaretagelse av erfaringsbasert læring. Dette underbygges ved at bataljonssjef i avdeling x knytter sjef operasjoner og kompanisjefer tettere til seg, og samtidig har et klart bevisst forhold til hvordan han involverer troppssjefsnivået. I forbindelse med utvikling av avdelingen legger bataljonssjefen i avdeling x stor vekt på at sine undergitte ledere skal forstå hensikten med hvorfor en endring skal gjennomføres, og at det er først da man vil oppnå permanent læring.

Mål og strategi, sammen med en klar visjon er også noe som er veldig tydelig i den ene avdelingen og som binder sammen avdelingens medlemmer for å oppnå noe i felleskap. De har en klar formening hvor de vil, og at dette skal gjøres i samarbeid mellom medlemmene. Denne knytningen og oppfatningen binder medlemmene til en teamtankegang, hvor de har en klar formening av retning. Senge viser til at dette vil være med på å bidra til utvikling og læring (Senge, 1994). Fravær av en visjon eller målbilde er også merkbart blant informantene i avdeling y, spesielt hos kompanisjef og troppssjef, ved at de tilsynelatende ikke vet hvilken retning avdelingen skal utvikle seg. Dette uttaler kompanisjef og troppssjef avdeling y at påvirker deres motivasjon negativt. Hvis de ikke vet hvordan avdelingen skal utvikles, er det vanskelig å finne sterk nok motivasjon, til å tenke læring og utvikling som en naturlig del av hverdagen. I denne sammenhengen vil motivasjonskraft i form av felles mål være styrkende for en organisasjon. Hvis lederen setter realistiske mål som den ansatte må forplikte og strekke seg mot, vil dette påvirke motivasjonen positivt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). På samme tid har kompanisjef og troppssjef delvis utviklet egne mål, men da med en opplevelse av at de er mer som en egen selvstendig avdeling, uten knytning til avdelingen forøvrig. Tjosvold et. al. presiserer viktigheten av at det er gjensidig avhengighet blant de ansatte og hvordan egne mål må ses i sammenheng med organisasjonens mål. Er det ikke samsvar og en tett kobling, vil det i stor grad påvirke en organisasjons evne til å lære av feil (Tjosvold et al., 2004). Det er av stor viktighet at ledelsen i så måte tilrettelegger for at organisasjonens medlemmer er motiverte til å bidra positivt til læring og kunnskapsdeling (Edmondson, 2004a). Bataljonssjef i avdeling x fremheves som spesielt opptatt av læring og utvikling. Flere informanter uttaler at de oppfatter bataljonssjefen som en stor pådriver for å bidra til kunnskapsdeling. Fremfor det å fokusere på egne karrieremuligheter og at alt skal se bra ut oppover i systemet, opplever de i stor grad en leder som er opptatt av at avdelingen skal senke terskelen for å prøve. Sjef operasjoner i avdeling x sier samtidig at han ikke opplever at man måler sjefene på å tørre å trene reelt, men det er avvik mot virksomhetsordre som er det sentrale. Avvik oppfattes som negativt av overordnet nivå.

6.1.3 Læringskultur

En slik tilnærming til å skape en god læringskultur vil påvirke de ansatte positivt, som igjen kan være med på å bidra til å fremme tillitt og kunnskapsdeling, herunder erfaringsdeling. Tilnærmingen til å skape en lærende organisasjon støttes også opp av utvalget som var satt til å evaluere kontrollmekanismene i politiet i 2008-2009 (Finstad & Norge Justis- og, 2009). Ord og handling oppleves i så måte å henge sammen i avdeling x, og lederen utviser en form for verdibasert lederskap som gir mening for organisasjonens medlemmer. For begge avdelinger så er det etablert en god læringskultur, men de er ledet forskjellig. Gjennomgående opplever lederne at det er rom for å prøve og feile. Det er takhøyde i begge avdelinger for å gi tilbakemeldinger og evaluere aktivitet. Søkelyset på evalueringer nevnes blant flere av informantene at har et utpreget fokus på å se etter forbedringspotensialet. Dette overskygger det å ta vare på de gode opplevelsene og områder hvor de faktisk er gode. Det eksiterer en sterk kultur, preget av ønske om å heve prestasjoner og som et resultat blir de svært selvkritiske. Filstad (2016) sier at dette kan påvirke kulturen for kunnskapsdeling i en organisasjon. Samtidig så opplever informantene i stor grad at oppgaver løses i fellesskap, og at teamfølelsen er mer fremtredende enn den individuelle prestasjonskulturen. Potensiale for å utnytte mer av de gode erfaringene er til stede ved begge avdelinger. Informantene som kommer med disse utsagnene er på den andre siden relativt klar over at de er en del av «en forsvarskultur», hvor fokus ligger på forbedring. Dermed har de gode forutsetninger for faktisk å gjøre noe med det, og i så måte forsøke å ta med seg litt av det positive og litt av forbedringspotensialet av en gjennomført aktivitet.

Det er høye krav til rapportering til overordnet nivå. Dette gjelder for alle ledernivåene vi har undersøkt. Opplevelsen av at fremsendelse av rapporten er mer sentral enn innholdet og derfor viktigere enn hva man faktisk erfarer og lærer, fremkommer blant de aller fleste informantene. Manglende tilbakemelding likedan. Empiri peker på flere faktorer som kan forklare dette. En sentral forklaring kan være relativt mange ledelsesnivå, hvor ting tar så lang tid å kommunisere ned i strukturen, at det ikke er relevant når det en eller annen gang treffer. En annen årsak kan være at nivåene over er så presset på tid, at det ikke er kapasitet til annet enn å få inn rapporten. Det er tross alt det som ofte kan være det viktigste måleparameteret. Dette vil påvirke både læringskulturen og tilliten til rapportering, og ikke minst evnen til å justere kurs hvis det viser seg at de erfaringene man faktisk gjør, burde medføre en endring. Samtidig vil mange gode læringsmomenter og erfaringer gå tapt, kombinert med en forsterkning av opplevelsen av at erfaringslæring egentlig ikke er så viktig.

I en hverdag preget av svært høy aktivitet og generelt liten tid er det mange aktiviteter i det daglige, hvor ledere opplever at tiden ikke strekker til for å gjøre grundige evalueringer. Det er et ønske, men de får det ikke til. Måten de forklarer dette på illustrerer Kolbs lærings sirkel på en god måte. De gjennomfører en aktivitet, forsøker å evaluere, men rekker ikke å reflektere godt nok hva dette egentlig betyr. Resultatet er et brudd i lærings sirkelen, hvor de i mange tilfeller ikke egentlig gjør annet enn å se at det gikk noenlunde etter planen, eventuelt justere litt på retningen til neste gang. Den grundige refleksjonen som kunne medført at det bakenforliggende ble undersøkt og forsøkt korrigert, blir ikke prioritert (Kolb, 2015).

6.1.4 Oppsummering

Avdelingene og informantene har en rekke formelle dokumenter å forholde seg til som innebærer fokus på å utvikle en lærende organisasjon. Teoretisk sett gis det inntrykk av at Hæren og avdelingene skal legge til rette for en lærende organisasjon, hvor utvikling av en god læringskultur og ivaretagelse av erfaringer skal prioriteres. Det fremkommer likevel at det er forskjell på teori og praksis, da det av flere informanter oppleves som at det mangler systemer, og arenaer for deling og ivaretagelse av erfaringer. Likeledes oppleves det en ulik grad av prioritering til å ivareta læring og erfaringer i egen avdeling, så vel som på tvers av avdelinger i Hæren. Tid og et høyt oppdragstempo, manglende opplevd prioritering, samt ulik forankring fra bataljonsledelse, kan forklare noen av årsakene til at læring og erfaringshåndtering oppleves ulikt av informantene. Et uklart ansvarsforhold med tanke på hvem som har ansvar for hva fremkommer også blant flere av informantene, og det er en splittet opplevelse, også innad i avdelingene. Empiri omkring kommunikasjon, formelle strukturer og ledelse er relevante teoretiske bidrag til å forklare dette. Begge avdelinger har en utstrakt bruk av evalueringsmetoder og informantene virker til å ønske å benytte disse der hvor det viser seg at det er hensiktsmessig, men det begrenses for begge avdelinger av tid til disposisjon. Dette belyses ved at det ikke er uvanlig at det forekommer brudd sett opp mot Kolbs lærings sirkel. Det er en utstrakt bruk av evalueringsrapporter, men det oppleves i stor grad at rapporten i seg selv er viktigere enn innholdet. Ved den ene avdeling har alle informantene et omforent syn på hvor avdelingen ønsker å være i fremtiden, og dette brukes aktivt i strategien for å nå målsettinger. Det kan synes som at bataljonssjef i de to avdelingene har en ulik tilnærming til det å utvikle den lærende organisasjonen, og ivareta læring og erfaringer. Dette påvirker ledere på underliggende nivå. Informantene er enhetlig i synet på at det er takhøyde for å si ifra og anledning til å utvikle og forbedre seg. Det fremgår at det er en læringskultur som i stor grad fokuserer på forbedringspotensialet, men også som til en viss grad er bevisst de positive erfaringene.

Flere av funnene som er gjort i denne undersøkelsen og drøftet i dette forskningsspørsmålet, er forøvrig i tråd med flere av de funn Forsvarssjefens Internrevisjon (FSJ IR) påpekte ved sin revisjon av Forsvaret i 2015. Dette gikk på mangler med tanke på hvordan erfaringshåndtering i linjen burde foregå, og at verktøyet eller systemet for innsamling og lagring av erfaringer ikke var hensiktsmessig slik det ble benyttet. Det gikk også på uklare ansvarsforhold med tanke på hvem som hadde ansvaret for hva, noe flere av informantene i undersøkelsen er klare på at de også opplever. Det mangler fortsatt en felles forankring og forståelse, med tanke på at det skulle være etablert «ett felles system for erfaringslæring og håndtering innenfor alle vesentlige aktivitetsområder». Det er riktignok en utvikling ved at det nå finnes førende dokumenter som sier noe om overordnede retningslinjer, da i form av hvordan Hæren ønsker å fremstå som en lærende organisasjon. Selv om disse er kjent, så er de ikke fullt og helt implementert i avdelingene. At ledernivåene nå opplever mer eierskap til erfaringshåndtering er også et positivt funn, sett opp mot den tidligere observasjonen FSJ IR gjorde (Internrevisjon, 2015).

6.2 Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?

I våre intervjuer med avdelingene, kommer det frem ulike faktorer som gjør at informantene opplever at det er utfordrende å lære av erfaring og hendelser. Vi har valgt å dele opp drøftingen i dette forskningsspørsmålet i strukturelle forhold, kommunikasjon og deling av kunnskap, samt organisasjonskultur og endring. Avslutningsvis oppsummeres analysen og drøftingen sett opp mot forskningsspørsmålet.

6.2.1 Strukturelle forhold

Det alle informanter i større eller mindre grad uttaler at påvirker opplevelsen når det gjelder å lære av erfaring og hendelser, er de strukturelle forholdene tid og personell. Faktoren personell er i hovedsak knyttet til turnover og tilstrekkelig antall ansatte. I tillegg er økonomi en faktor som lederne mener påvirker det å lære av erfaring og hendelser. Økonomi fremstår som en mer indirekte årsak ved at avdelingene ikke har det materiellet, antall stillingshjemler og- eller de nødvendige økonomiske ressursene for å delta på aktivitet de selv mener de har behov for. Med bakgrunn i dette er ikke faktoren økonomi direkte opplevd som en utfordring, sett opp imot det å lære av erfaring og hendelser i denne undersøkelsen.

Faktoren tid knyttes til at det er et høyt oppdragstempo i avdelingene, og dette beskrives som en hemmer i større eller mindre grad blant alle informantene. De opplever at det ikke er tid til nødvendig refleksjon for å lære og dele kunnskap. Sjef operasjoner avdeling y forklarer at når

han opplever at det er lite tid, så jobber han nesten bare med prioritet 1 oppdrag. Det at det ikke er tilstrekkelig tid, hemmer læring ved at erfaringshåndtering alltid vil ha lavere prioritet i arbeidshverdagen.

Høy *turnover* er en stor utfordring, som gjør at de opplever å måtte starte «på nytt» igjen hvert år, spesielt på de lavere nivåene i organisasjonen. Når det gjelder *turnover* så beskriver kompanisjef og troppssjef i avdeling y dette som en større utfordring, enn det som kommer frem fra bataljonssjef og sjef operasjoner ved samme avdeling. Kompanisjef og troppssjef opplever at tid og *turn over* «henger sammen» i større grad ved at arbeidsbelastningen i perioder er såpass høy. Dette kombinert med at det er få ansatte med ansvar for mange soldater, gjør derfor at man jobber seg «litt i hjel». I tillegg mener informant i avdeling y, at økonomi er en hemmer for å anskaffe materiell for å gjennomføre en god utdanning. Dette påvirker også motivasjonen negativt for enkelte ansatte, og det er naturlig å anta at dette vil påvirke *turnover* i avdelingen. Argote og Miron-Spektekter beskriver at høy *turnover* kan ha mindre skadelig effekt på organisasjoner som er hierarkiske eller høyt strukturerte. Ofte vil disse organisasjonene ha kunnskap og kompetanse som en del av strukturen, som gir et «verktøy» i å håndtere turnover på en bedre måte når personell slutter. De relaterer dette tilbake til det at organisasjoner som har et system for å ivareta kunnskapen, vil kunne lykkes bedre (Argote & Miron-Spektekter, 2011: s. 1130).

Det at noen informanter i avdeling x og y opplever høy turnover som en hemmer for å ivareta læring og erfaringer, er likevel naturlig å anta at har en sammenheng med at det tilsynelatende mangler et system for erfaringshåndtering i avdelingene. Sånn sett kan man anta at dette hemmer avdelingens evne til å ta vare på erfaringer og læring. Ser man dette opp imot at Hæren i dag innenfor flere områder oppleves som sårbare hva gjelder personell og kompetanse, kan utfordringene knyttet til turnover forsterkes.

Noen kompanisjefer og troppssjefer opplever som en utfordring at de ofte får tilført nye oppdrag, uten at tidligere tildelte oppdrag blir prioritert bort. Dette er med på å øke oppdragstempoet, som igjen har konsekvens for evaluering og refleksjon av utførte oppdrag. NOU 2009-12, fremhever at en evaluering skal ha et positivt pedagogisk formål ved å lære mest mulig av det som er gjort (Finstad & Norge Justis- og, 2009). Selv om denne utredningen er knyttet til politiet, er både Forsvaret og politiet to beredskapsorganisasjoner og formelle hierarkiske strukturer. Det er derfor naturlig å anta at det er mulig å sammenligne disse to organisasjonene, sett opp mot evaluering og læring i denne undersøkelsen. Manglende evaluering vil også kunne føre til en repetisjon av handlinger. Bataljonssjef i avdeling y forklarer at de har lett for å repetere det som er gjort tidligere, i den hensikt å spare

tid og ressurser. Det er derfor sannsynlig at ved å stadig tilføre nye oppdrag, uten at andre oppdrag nedprioriteres, så vil det være en hemmer for å lære av erfaring og hendelser. Utfordringen som ble presentert spesielt fra kompanisjefer og troppssjefer, ved at de ofte ble tilført nye oppdrag, uten at andre oppdrag ble nedprioritert. Konsekvensen av dette er at de ikke opplevde at de hadde tid til å gjennomføre tilstrekkelig gode evalueringer, for å ivareta læring og erfaring. Edmondson hevder at organisasjonsdesignet kan hjelpe en ansatt til å se på de bakenforliggende årsakene til et problem. Hvis ikke organisasjonen er tilpasset oppdragsporteføljen, så vil dette føre til at man til enhver tid vil ha for lite ressurser tilgjengelig. Ivaretagelse av erfaringer vil ikke finne sted, da fokuset vil være å løse nåværende og neste oppdrag. Selv om denne undersøkelsen er gjennomført i helsevesenet, er det naturlig å anta at med bakgrunn i at Forsvaret og helsevesenet er to hierarkiske strukturer med effektivitets krav, er det realistisk å bruke dette som en referanse i denne undersøkelsen (Edmondson, 2004a). Argyris og Schön sin teori om enkeltkrets læring beskrives ved at problemet løses, uten å se hva som egentlig forårsaket problemet (Argyris & Schön, 1978). Uten tilstrekkelig evaluering av et oppdrag, vil det som beskrevet over, føre til en repetisjon av handlinger. Oppdragstempoet i hverdagen beskrives som en av utfordringene for å kunne se på de bakenforliggende årsakene og de styrende verdiene, da det ikke er tid til å ivareta de «daglige» erfaringene. Bataljonssjef i avdeling x påpeker at de allikevel sikrer de langsiktige erfaringene ved å oppdatere og endre doktriner, instruksjoner og planverk.

6.2.2 Kommunikasjon og deling av kunnskap

I avdeling x beskriver bataljonssjef at det er utfordrende å kunne samle hele avdelingen da de løser oppdrag hver dag, hele året. Læring på individnivå på de lavere nivåene vil på grunn av dette med stor sannsynlighet gå tapt, da det ikke er tid til å etablere noen arenaer hvor kunnskapen kan deles eller gode systemer som ivaretar dette. Bataljonssjef i avdeling x gjennomfører med bakgrunn i denne utfordringen, et konkret grep for å forsøke å skape en arena hvor ivaretagelse av læring og erfaringer kan kommuniseres. To ganger i året arrangeres det et eget seminar med alle troppssjefer i avdelingen. Dette tiltaket kan ses i sammenheng med SEKI-modellen hvor noe av hovedhensikten er å ta for seg hvilke prosesser og arenaer som må skapes for at læring og deling av kunnskap skal kunne skje (Irgens, 2011). I tillegg er det gjentakende ved at det gjennomføres to ganger i året. Sjef operasjoner, avdeling x er bevisst det å forsøke å tilgjengeliggjøre den tause kunnskapen som de ansatte innehar ved å ha en samtale rundt hvordan de løser oppdragene sine, sånn at de selv er bevisst at de innehar kunnskap (Filstad, 2016). Det kan synes som om de fleste informantene ikke har et bevisst

forhold til hva den tause kunnskapen er, og hvordan denne kan ivaretas. De beskriver heller ingen arenaer hvor deling av taus kunnskap er hensikten. Her viser teori til stor viktighet av å ta være på det som av enkelte forskere omtales som «kompetansegullet» (Lai, 2013). Det kommer frem at de fleste informantene opplever at de mangler arenaer for kunnskapsdeling. Det er en følelse av at systemene for erfaringshåndtering og deling av kunnskap internt mangler. Samtidig beskrives en god del arenaer hvor erfaringsutveksling gjøres, både direkte og mer indirekte hos begge avdelinger. Det er bred enighet om at evaluering i mange tilfeller gjennomføres etter aktivitet. Det gjennomføres ulike seminarer, ledergruppemøter og utdanningsmøter. Det gjennomføres trening, øving og utdanning på måter som man kan definere som praksisfelleskap. Spørsmålet blir da om lederne på de ulike nivåene faktisk er bevisste nok og utnytter de arenaene som SEKI-modellen fremhever som viktige for erfaringslæring og deling av kunnskap? Nonaka og Takeuchi (1995) viser til at behovet for disse arenaene forsterkes ytterligere når avdelingene opplever høy *turnover* (Irgens, 2011). Fremsendelse av endringer eller rapporter til høyere nivå oppleves av trossjef avdeling y, som noe han «må gjøre bare for å gjøre det». Hvorvidt dette brukes for å ivareta læring og erfaringer er ikke noe som kommuniseres tilbake. Utfordringen i så måte vil være at det som rapporteres oppover til høyere nivå ikke er så gjennomarbeidet som ønskelig. Det å ha en tydelig og fremtidsrettet visjon eller felles målsettinger er noe som kompanisjef og trossjef i avdeling y etterlyser. Viktigheten av tilstedeværelsen av dette, støttes som tidligere beskrevet som en av Senges (1994) fem disipliner. Det er derfor naturlig å anta at et uttalt felles mål og visjon vil styrke kommunikasjonen ved avdelingen.

6.2.3 Organisasjonskultur og endring

Hvorvidt det er utfordrende å gjennomføre endringer, svarer informantene noe forskjellig på hvordan de opplever dette. Kompanisjefer og trossjefer opplever at endringer på eget nivå og avdeling er gjennomførbart, men at faktoren tid til dels setter begrensning på om dette lar seg gjøre. Kompanisjef, avdeling x opplever at endringsforslag som fremmes til nivået over avdeling x ikke går igjennom. Dette fører til en negativ motivasjon knyttet til endring og læring. Resultatet er at man slutter å fremme forslag og være nytenkende, fordi man vet at det ikke vil tas tak i eller gjennomføres da det ikke er kapasitet på nivået over. Motiverte ansatte som ønsker å hjelpe organisasjonen med å lære av de små og store feilene, vil ikke kunne gjøre dette hvis ikke ledelsen legger til rette for det. Etterhvert slutter de ansatte å fremme endringsforslag (Edmondson, 2004a).

Kompanisjef og troppssjef avdeling y, beskriver et ønske om en tydeligere lederinvolvering som de tror kunne ført til en mer enhetlig tankegang og utførelse i avdelingen. Det at det oppleves som for lite involvering fra ledelsen i avdelingen, fører til at de selv kan bestemme hva som er viktig å fortsette med eller å endre. Det vil være naturlig å anta at dette kan påvirkes ved at ledere selv deltar og støtter positivt ved kunnskapsdeling i avdelingen, og gjennom dette hatt en positiv påvirkning på de ansatte i endringsprosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Bataljonssjef i avdeling x relaterer endringsprosesser opp imot avdelingens kultur, historie og tradisjoner. Han påpeker at det er en avdeling med «lange linjer» innenfor historien, og at det er mange tradisjoner som skal respekteres. Dette kan påvirke det å gjennomføre endringer. Med bakgrunn i dette forklarer han at historien i så måte ikke skal legge binding på hva som skal gjennomføres av endringer, men at det vil ha påvirkning på hvor fort det kan gjennomføres. Sjef operasjoner, ved avdeling x støtter opp om hvordan det kan oppleves som en utfordring å gjennomføre endringer med bakgrunn i kulturen, avdelingens historie og tradisjoner.

Ut ifra informantenes beskrivelse kan avdeling x sin organisasjonskultur sies å være en sterk kultur. Dette ved at den fremstår som psykologisk sterk, da den omtales av samtlige informanter ved avdeling x. Den er sosiologisk sterk ved at den deles av mange og fremstår som enhetlig, og den er historisk sterk ved at kulturen er utviklet over lang tid (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). En endring av organisasjonskultur vil være en endring som gjennomføres langsiktig. Dette bør relateres til uttalelsen fra bataljonssjef avdeling x, om at historien ikke legger bindinger på om det kan gjennomføres endringer, men det legger bindinger på tempo i endringsprosessen. Det å gjennomføre endringer i en organisasjon med en sterk historisk kultur og en hierarkisk struktur, vil ofte være mer utfordrende enn i en mer uformell og «flatere» struktur. Edmondson sier også at hvis kulturen er preget av godt læringsmiljø og en teambasert læringsplattform, så vil dette sammen med en selgende visjon være en fremmer for organisasjonslæring. Felles for de alle er at det avhenger av et godt lederskap (Edmondson, 2004a).

6.2.4 Oppsummering

Det som kommer frem som den største utfordringen for informantene for å ivareta erfaring og læring er strukturelle forhold, som tid og personell. Tid relateres til et høyt oppdragstempo og mange prioriterte oppgaver. Organisasjonsdesign og høyt krav til effektivitet støttes av empiri, sett opp mot at avdelingene blir presset på tid. Når det gjelder utfordringen rundt personell handler dette om at ivaretagelse av læring og erfaring i stor grad påvirkes av en høy *turnover*,

samt tilstrekkelig antall ansatte. Utfordringen ved å utnytte erfaringer forsterkes ved at avdelingene opplever at de mangler gode nok systemer for ivaretagelse av erfaringshåndtering. Samtidig sier flere informanter at deling av kunnskap er vanskelig, da de ikke opplever at de har arenaer for dette. Det kan likevel synes som at lederne i større grad må være bevisst å benytte de arenaene de har. Dette innebærer også deling av den tause kunnskapen, som det oppleves at de fleste informanter ikke har et bevisst forhold til. Dette innebærer også at det legges til rette for en god relasjon mellom lederen og de ansatte, og hvor de selv deltar og støtter positivt ved kunnskapsdeling. Tydelig ledelse og styring som prioriterer oppdrag tas opp av enkelte ledere på kompani- og troppssjefsnivå. Konsekvensen ved at dette ikke er tydelig kommunisert, medfører at ivaretagelse av erfaring og læring sett opp mot evaluering og refleksjon ikke blir prioritert da det ikke er tid. Flere av informantene uttrykker at det å lære av erfaringer kan være utfordrende hvis det innebærer en endring. Dette er spesielt rettet mot endringer som har innvirkning på kultur og tradisjoner, eller som innebærer ressurspådrag i form av økonomi, materiell eller personell. I den ene avdelingen er det en meget sterk organisasjonskultur, noe som gjør at endringer ikke er umulig, men det vil ta lengre tid. Empiri støtter også opp om at det kan være vanskelig med formelle strukturer som innehar en godt etablert organisasjonskultur. Samtidig så vil en organisasjonskultur med et godt læringsmiljø, samarbeid, jobbtrygghet og tydelig lederskap være faktorer som kan fremme endringer, og derav bidra til utvikling og læring. Ved endringer på kompani- og troppsnivå så opplever likevel informantene at de har et godt handlingsrom for å gjøre dette, men at tid legger en begrensning på hva som er mulig å gjennomføre.

6.3 Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

I det kommende underkapittelet analyseres og drøftes de temaene som ble utledet av funnene i kapittel 5.3. Dette omhandler rapporteringssystem, ledelse, rapportering og læringskultur. Samt hvordan læring benyttes av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker som har skjedd utenfor egen avdeling. Avslutningsvis oppsummeres analysen og drøftingen sett opp mot forskningsspørsmålet.

6.3.1 Rapporteringssystem

Det er en felles forankret oppfatning blant informantene i undersøkelsen at Forsvaret og Hæren har et godt utviklet system for rapportering av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker. Sjef operasjoner i avdeling y sier at det nesten oppleves som litt for godt, da

vedkommende mener det brukes unødig mye tid på å rapportere noe som gir begrenset effekt. Hæren og Forsvaret har fått til en god bruk av rapporteringsverktøyet. Dette samsvarer også godt med hvilke føringer og hvilket fokus Hærens ledelse har hatt når det gjelder rapportering. En sterk lederinvolvering preget av en «*top down*» prosess har gitt gode resultater ved at rapporteringssystemet benyttes i stor grad. Forsvaret har altså utviklet et velfungerende registreringssystem som gjør det enkelt for den ansatte, uavhengig om de er ledere eller medarbeidere, å registrere hendelser og ulykker. Systemet er likt uavhengig av om det er avdelinger i Hæren eller andre Forsvarsgrener (Sjø eller Luft). Forsvarets Alarmsentral er de som sammenfatter rapporter fra systemet, som igjen sender ut samlerapporter til de ulike fagansvarlige i Forsvaret. Dette innebærer også at avdelingene som har vært involvert i, eller har interesser innenfor de fagområder som er relevante for rapportene, får disse som en samlerapport. Systemet og fokuset er sånn sett et skritt i riktig retning for å utvikle den lærende organisasjonen, og i større grad være i stand til å lære av tidligere hendelser og/eller ulykker. Til tross for at Hæren har tilrettelagt for god rapportering og synes å lykkes med at både ledere og ansatte kan registrere ulike hendelser, er det ingen automatikk i at avdelingen lærer noe av det. Edmondson viser i sin forskning at til tross for økt rapportering, så lærte faktisk ikke organisasjonen hun studerte av problemene som ble registrert av de ansatte. Bakgrunnen for det var sammensatt, men handlet i bunn og grunn om hvordan erfaringene ble benyttet til å lære noe i etterkant. Blant annet fremkom det at deling av kunnskap var både vanskelig og tungvint, fokus lå på «*quick fix*» løsninger og lederskap var et annet viktig område som hun tar frem (Edmondson, 2004a).

Det er likevel slik at flere informanter setter spørsmålstegn ved den sanne intensjonen bak rapporteringen. Det sies at organisasjonen skal benytte det aktivt til å lære, men enkelte informanter opplever at det høye fokuset på rapportering av hendelser, ikke handler om å benytte de aktivt inn i å lære av hendelser eller ulykker. Sjef operasjoner i avdeling y er klar på at vedkommende i noen tilfeller føler at dette handler om å ha «ryggen fri» for arbeidsgiver. Det forventes på en måte at Forsvaret som en samfunnsaktør er sitt ansvar bevisst, og jobber for en kultur som bidrar til åpenhet og rapportering. Informantene, uavhengig av avdeling og ledernivå opplever at det er et høyt fokus fra alle ledernivå og at dette er noe som man blir målt på.

Oppsummert er det en høy grad av lederfokus innad i Hæren og blant informantene for å benytte rapporteringssystemet. Det er et system på plass og som fungerer, som muliggjør registrering og som genererer rapporter. Kombinasjonen bidrar til å skape en forståelse hos informantene og brukerne forøvrig, med tanke på at det er et fungerende system som skal

brukes til å innrapportere hendelser, nesten uhell og ulykker. Hva som er den faktiske intensjonen bak systemet, er det enkelte informanter som stiller spørsmål ved.

6.3.2 Ledelse

Det er her et skille mellom de to avdelingene når det gjelder i hvilken grad de aktivt benytter læring etter hendelser og ulykker, for å benytte det til deres fordel. Sjef operasjoner, kompanisjef og troppssjef avdeling y etterlyser hva som skjer med de rapportene som blir sendt inn. Sjef operasjoner og kompanisjef i avdeling y erkjenner at de selv kan ta ut rapporter fra ulike fagområder, ved å benytte det felles forvaltningssystemet for Forsvaret (FIF). Det gjøres derimot i liten grad. Kompanisjef i avdeling y opplever ikke at tidligere rapporter benyttes, og de får heller ikke informasjon om hvilke hendelser som har inntruffet. Følgelig «forsvinner» mye erfaring etter nesten uhell og uønskede hendelser, som de ulike ledergruppene potensielt kunne benyttet til å unngå at et nesten uhell utvikler seg til en ulykke. Dette handler i stor grad om kommunikasjon, manglende rutiner og en mangelfull lederinvolvering. Sånn sett kan man si at det blir en fragmentert form for å lære, for det gjøres mye bra inntil et visst punkt. Sett opp mot Kolbs lærings sirkel så ser vi et brudd, fordi refleksjonen ikke skjer, av den årsak at rapporteringen ikke treffer noen mottaker som har noen mulighet til å gjøre noe med den (Kolb, 2015). Så kan man også diskutere hvorvidt det burde forventes av en leder på de utvalgte nivåene undersøkelsen tok for seg, at nevnte leder søker aktivt etter læringen selv. Det at lederen er en svært viktig brikke, for ikke å si avgjørende for å utvikle den lærende organisasjon og lære av aktuelle hendelser er utvilsomt. Dette støttes gjennomgående opp av ulik empiri innenfor forskningen omkring den lærende organisasjonen. Ved riktig lederforankring vil de i større grad kunne benytte erfaringene inn mot fremtidig aktivitet. Det skal sies at det ved rapportering som innebærer ulykker, da gjerne med personskade eller større materiellskade, gis det inntrykk om at dette håndteres på en god måte i begge avdelinger. Dette gjøres i henhold til overordnet instruksverk og formelle strukturelle dokumenter som finnes i avdelingene. Det er gode varslingsrutiner og handlingsplaner i slike saker. Der hvor mye erfaringslæring går tapt, er i de mindre alvorlige sakene. Kanskje er det disse sakene som i stor grad kunne vært med å bidra til at det ikke utviklet seg til en ulykke? Selv om det ikke er noe forsøk på å gjennomføre en komparativ studie så blir prinsippene og de ulike disiplinene som blant annet Senge (1994) viser til ved en lærende organisasjon, veldig tydelige når man tar for seg svarene fra informantene i avdeling x. Det oppleves her som om det er en godt innarbeidet kultur, hvor informasjonsflyt og deling av kunnskap rundt erfaringer som er gjort av både dem selv og andre i forbindelse med

ulykker og hendelser er helt naturlig. Ser man disse trekkene opp mot den femte disiplinen som Senge (1994) beskriver som den viktigste for å utvikle den lærende organisasjonen, fremstår det som avdeling x ivaretar denne på en tydeligere måte. Det kan synes som om at ledere i større grad har forståelse for avhengigheter mellom de fem disiplinene, og samtidig parallelt arbeider med å utvikle de de andre disiplinene.

SEKI modellen sin illustrasjon vedrørende deling av kunnskap speiles godt i det som skjer (Irgens, 2011). Det er etablert gode systemer for hvordan de skal benytte rapportene inn i fremtidig aktivitet, og ikke minst benyttes de inn i fremtidig aktivitet og planverk. Avdeling x har videre gode rutiner for hvordan de skal reflektere over hendelsene og det bekreftes raskt en tankegang hvor «*quick fix*» ikke er det sentrale. Bataljonssjef og sjef operasjoner ønsker og viser at de kan ta med seg mye god læring og bruke det for å forstå hvorfor, og på denne måten være bedre rustet til å håndtere fremtidige lignende hendelser, sågar unngå at noe lignende skjer i deres avdeling. Måten dette skjer på er gjennom ulike sosialiseringprosesser som for eksempel avdelingssjefsmøte, arbeidsmiljøutvalgsmøte og tillitsmannsmøte. Her løftes og diskuteres sakene på ulike nivå, og det fremkommer at både taus og eksplisitt kunnskap blir aktualisert på disse arenaene. Måten avdelingen har valgt å diskutere de hendelser som påvirker dem, er preget av en fellesskapstanke hvor målet er å lære noe av det og løse det i felleskap. På denne måten oppnår de også en mer helhetlig tanke rundt hvordan og på hvilken måte hendelser påvirker dem som avdeling, kontra det å se på det som en enkelthendelse. Sjef operasjoner i avdeling x viser til at han er opptatt av å identifisere trender, og viser til at analyse og diskusjon rundt slike hendelsesrapporter har utviklet dem. Dette for at de skal være bedre rustet til å få en systemforståelse og se avhengigheter. Måten informanten leder erfaringsprosesser i forbindelse med hendelser og ulykker har klare likhetstrekk med hva Senge (1994) legger i sin femte disiplin. Senge viser til at dette er den viktigste disiplinen å forstå, og hvor det å se avhengigheter mellom de andre disiplinene er sentralt. Det at avdelingen viser til endring og utvikling i det lange løp skaper utvikling i form av læring, selv om det av enkelte informanter hevdes tar lang tid.

Avdeling x har også en egen dedikert HMS-rådgiver som er første innslagspunkt for alle rapporter fra Forsvarets Alarmsentral. Rapportene «siles» og arbeides videre med slik at relevant rapportering blir håndtert. På denne måten kan sannsynligvis ytterligere erfaring utnyttes da man ikke «drukner» i rapporter. Kompanisjefen i avdeling y sier at dette er den store utfordringen ved rapporteringen. Det oppleves som en papirmølle som aldri tar slutt og at det «drukner» organisasjonen sett opp mot forvaltning. Strukturmessig har avdeling x gjort det noe annerledes enn avdeling y. De har dedikert en egen person som arbeider målrettet med

HMS saker. På spørsmål til bataljonssjefen i avdeling x om hvorfor dette er gjort, utdypes viktigheten av å kunne evne å ta ut de viktige erfaringene, i den hensikt å ta vare på både personell og materiell, og på denne måten være bedre i stand til å løse oppdraget. En mulig årsak til hvorfor fokus er så annerledes i de to avdelingene handler om lederskap og kommunikasjon. Edmondson hevder at årsaker og løsninger på den organisatoriske læringssvikten til slutt ligger i lederskap (Edmondson, 2004a). Ved blant annet å gjøre et slikt strukturmessig grep som avdeling x har gjort, fremstår det i større grad som de evner å utnytte erfaringer av tidligere hendelser og ulykker. Samtidig har de fra ledernivå en tydelig involvering, og med en tydelig prioritet. Et annet strukturmessig grep som Forsvaret gjorde i 2016 er innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT). Tanken bak den nye ordningen er at spesialisten (sersjanten) skal være kontinuitetsbæreren. Det vil si i større grad være spesialisten som sikrer erfaringene. Like fullt er OMT som system noe som innebærer en stor kulturendring, preget av betydelig motstand innad i organisasjonen. Det å tildele spesialisten en rolle som i større grad innebærer å ta vare på erfaringene, er likevel ikke noe som uten videre vil løse utfordringene med hvordan erfaringer fra tidligere hendelser blir håndtert. Uten tydelig lederforankring og en prioritet vil dette med stor sannsynlighet ikke føre til noen betydelig endring, men kun innebære en «omorganisering» av hvordan organisasjonen arbeider med erfaringshåndtering.

Det bringer oss videre til spørsmålet hvordan konkrete hendelser, nesten uhell og ulykker håndteres når de først har inntruffet. Informantene er noe delt med tanke på hvilken reaksjonsform som benyttes for både ivaretagelse og konsekvenser for involvert personell. Også her går delingen på bakgrunn av avdelingstilhørighet. I avdeling x er det gjennomgående svaret blant informantene at de først er opptatt av å få frem fakta, for deretter å forstå hvorfor det har skjedd. Videre vurderinger går på hvorvidt dette er et hendelig uhell, eller om dette er en uaktsom handling. Deretter ses det på i hvilken grad de kan lære noe av det. Det fremstår i så måte at de er like interessert i læringsaspektet og å få frem helheten rundt en hendelse. Det er med andre ord ingen automatikk til å se på bruk av Forsvarets disiplinærreglement som den første naturlige kobling til å korrigere en uønsket handling eller atferd. Når det gjelder bataljonssjef og sjef operasjoner i avdeling y så er synet noe annerledes, ved at de har en mer teoretisk tilnærming til hvilken reaksjonsform som anses som mest hensiktsmessig. Det innebærer i praksis at bruk av disiplinærreglementet som korreksjon nevnes ganske raskt som en mer automatisert del av en slik prosess. Det har i så måte utviklet seg en delt oppfatning innad i denne avdelingen på ledernivå, hvor kompanisjef og troppssjef fremstår i større grad å fokusere på de bakenforliggende faktorene, kontra bataljonssjef og sjef

operasjoner. Kompanisjef og troppssjef uttaler at de ser på for eksempel utdannings- og opplæringsprosedyrer, som mulig årsakssammenheng og om dette kan ha hatt en påvirkning på at hendelsen, nesten uhellet eller ulykken har inntruffet.

Dette kan indikere en variasjon av modenhet sett opp mot fokuset på den lærende organisasjon i avdelingene. I tillegg er det en tydeligere toppforankret ledelsesfilosofi med henhold til hvordan de ønsker å utnytte erfaringene ulike hendelser gir avdelingen, herunder også ivaretagelsen av individene. Dette har også en klar sammenheng med Argyris og Schön sin enkel- og dobbelkretslæring, hvor dobbelkretslæring fremheves som det essensielle for å kunne utvikle læring og organisasjonen på best mulig måte (Argyris & Schön, 1978). Det er forøvrig også en teoretisk forståelse som også både Fiol og Lyles deler om organisasjonslæring (Fiol & Lyles, 1985), og Pedler et. al (1999) hevder samsvarer med en organisasjons som tilrettelegger for læring (Irgens, 2011).

6.3.3 Rapportering og læringskultur

På spørsmål til informantene hvorvidt bruken av refselse (altså bot) for å korrigere atferd ved hendelser og ulykker, vil kunne påvirke personellet sin vilje til å rapportere, da de i prinsippet vil bidra til selvinkriminering, er svarene så og si helt identiske. Samtlige informanter mener bruken av refselse vil kunne påvirke rapporteringsvilje og rapporteringskultur negativt. Spesielt i saker hvor de må rapportere noe som innebærer kritikkverdige forhold eller hendelser, hvor de selv har en rolle i saken eller burde hatt kontroll på egne undergitte. Det er kun sjef for operasjoner i avdeling x som er helt tydelig på at han selv er bevisst rapportering sett opp imot at det kan påvirke hans egne karrieremuligheter, dersom han rapporterer noe som han potensielt kan bli refset for. Det er likevel ikke ensbetydende med at vedkommende ikke rapporterer oppover, for han beskriver seg selv som prosedyrelojal, og rapporterer alltid saker hvor det kan oppstå skade på personell hvis han ikke sier ifra. Hans oppfatning er likevel at det handler om å ikke ha avvik oppover i systemet. Har man det, kan man plutselig oppleve å bli utelatt fra videre vurdering til å avansere til et høyere ledernivå. Samtidig mener de fleste informanter at de har hørt om eller har kjennskap til personell som har rapportert hendelser, nesten uhell, ulykker eller kritikkverdige forhold, som har fått påvirkning på fremtidige karrieremuligheter.

Med det bringes organisasjonskultur opp som et sentralt tema. Hvor lærende og moden er organisasjonen hvis dette er en oppfatning som går igjen blant de fleste informantene?

Ser man dette opp imot Hæren som en hierarkisk struktur hvor karrieremuligheter blir påvirket av de resultater og attester den enkelte har, så kan dette påvirke kunnskapsdeling negativt.

En veldig interessant sammenligning er Edmondson (2004) sin studie, hvor hun gikk inn og studerte feilratene på et sykehus og så på årsakene til hvorfor det var slik. Det overraskende funnet som de ikke hadde forventet, var at team som hadde arbeidet sammen i lang tid og var erfarne, rapporterte betydelig flere feil enn team som besto av nytt personell og var uerfarne. Etter nærmere undersøkelser fant hun ut at dette i stor grad handlet om psykologisk jobbtrygghet, kombinert med team som besto av mer åpne og uformelle identitetsgrupper, samt en ledelse som aksepterte avvik. Det innebar at skillene mellom sykepleiere og leger var lite formelle og ga åpning for betydelig økt rapporteringsvilje, og som en følge gav økt psykologisk jobbtrygghet (Edmondson, 2004b). Dette bidro til læring av hendelser og nesten uhell. Hun viser også til en annen undersøkelse hvor ulikt lederfokus ga tydelige resultater på hvorvidt en organisasjon hadde evnen til å ta læring av hendelser. Der hvor lederens dør stod åpen og leder var imøtekommende og ikke var fokusert på «straff» eller reaksjon, opplevde de ansatte en betydelig høyere grad av psykologisk jobbtrygghet, og terskelen for å rapportere ble lav. Der hvor lederens dør til stadighet var lukket og følelsen av å utpeke syndebukk var det sentrale når man rapporterte, oppsto det en lav grad av psykologisk jobbtrygghet. På denne måten var det også betydelig lavere innrapportering av hendelser og avvik, noe som påvirket læring negativt. Det å vite at man har ryggdekning og ikke frykter straff vil påvirke den psykologiske jobbtryggheten betydelig (Edmondson, 1999). Sett i lys av denne tolkningen fremstår behovet for trygghet som en klar faktor som vil kunne påvirke læringskultur og rapporteringskultur i avdelingene. En annen vesentlig faktor for å lykkes med utviklingen av teamlæring er at ledelsen evner å skape en god kultur for dette. Dette innebærer at det må legges til rette for god og åpen dialog i organisasjonen. Det innebærer å skape et tillitsforhold blant organisasjonens medlemmer, som medfører at man skal lære av hverandre for å bli bedre, og som en følge utnytte teamets kompetanse rett (Senge, 1994). Undersøkelsen her har ikke sett på i hvor stor grad refselse benyttes som virkemiddel for å korrigere eller iredettese atferd. Det er den generelle oppfatningen og holdningen til bruken av det som har vært interessant. Nå skal det også bemerkes at Forsvaret fra et overordnet nivå ikke selv ser på refs som straff, men en form for korrigerende av atferd og et verktøy til støtte for ledelsen. En generell oppfatning i Forsvaret og blant de fleste informanter, er likevel at refs oppleves som straff. Muligheten for å kunne benytte refs har sin historie langt tilbake i tid. I en krigssituasjon var det nødvendig å ha noe som kunne korrigere atferd og disiplinere

personell, slik at de blant annet utførte nødvendige ordre. Ser man på empiri om viktigheten av blant annet psykologisk jobbtrygghet, både for å utvikle en lærende organisasjon, men også for å prestere kan det hevdes at bruk av refselse ikke vil fremme den lærende organisasjonen. På den andre siden vil noen si det er riktig at personell straffes, hvis den handlingen de gjør er definert som straffbar og at det skal være en form for læring. Men her skiller disiplinærreglementet seg helt klart sett opp mot sivile lover og regler. Disiplinærreglementet kan benyttes inntil strafferettslige bestemmelser overtar. At slike reaksjonsformer påvirker er det liten tvil om og noe som bekreftes av både empiri og informantenes svar.

6.3.4 Læring utenfor egen avdeling

En avdeling som har hatt et klart fokus på læring av hendelser, uhell og ulykker er Forsvarets Havarikommisjon (FHK). Her er det fokus på «*just culture*» som innebærer at man ikke er ute etter syndebukken, men det relateres til en systemtankegang som ser på feil som genereres av systemet. Her ses det på flere ulike aspekter ved organisasjonen, både innenfor de formelle rammene, men også de uformelle rammene. Spørsmålet om straff er irrelevant, og undersøkelser de utarbeider kan ikke brukes som bevis eller strafferettslig grunnlag på et senere tidspunkt. Her har Forsvaret og avdelingene en unik mulighet til å kunne ta betydelig læring i saker som er relevante for dem. Det som fremstår som klart fra intervjuene er at samtlige informanter kjenner til hva FHK gjør, men så og si ingen informanter vet hvor de finner rapporter som er utarbeidet av dem. Det påpekes at informantene nok kan finne rapportene hvis de leter aktivt, men det er ingen naturlig deling eller noe naturlig sted som er kjent, hvor disse ligger tilgjengelig. Det vil i prinsippet si at veldig mye læring og erfaring som er gjort av både svært alvorlige ulykker, men også særlig interessante hendelser som man ser har potensial til å kunne utvikle seg til noe større, ikke benyttes aktivt av lederne opp mot læring og utvikling av avdelingen. Fra overordnet nivå så blir en del føringer endret som en følge av funn og tilrådninger som FHK kommer med, og at man sånn sett kan si at de benyttes, men uten at de lavere nivåene ser det. Formelle strukturer kan også være en årsak til at dette ikke tilfaller avdelingene på de ulike ledernivåene, på samme måte som annen kommunikasjon kan forsvinne i organisasjonen. Tid og ressurser kan være en annen årsak til at det ikke søkes aktivt etter denne type erfaring. Det er uansett noe avdelingene taper på at de ikke er kjent med i større grad, da det er et stort potensial å lære av hendelser. Samtidig dukker spørsmålet opp blant noen informanter om hva hensikten med en slik undersøkelse er. Handler det om å faktisk lære og utvikle organisasjonen, eller handler det om å sikre seg som

arbeidsgiver? Kanskje er det også slik at den enkelte leder bør utfordre seg selv med tanke på i hvilken grad de aktivt kan søke etter denne informasjonen.

Selv om det potensielt er mye å hente av de rapportene som FHK utarbeider, er likevel Edmondson sin betraktning interessant. Hun påpeker at i noen tilfeller så vil store undersøkelser og utredninger sett opp mot ting som har gått galt, være til begrenset bruk når det gjelder organisasjonslæring og det å lære av feil. Derfor vil en viktig del av det å lære av feil i organisasjoner, innebære å være oppmerksom på de mindre feilene som skjer i det daglige. Mindre feil er ofte et tidlig varsel, og tas de tak i kan de være avgjørende for å unngå hendelser med alvorlige konsekvenser i fremtiden (Edmondson, 2004a).

6.3.5 Oppsummering

Det er i Hæren et godt utviklet system for registrering av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker. Dette fungerer på tvers av både avdelinger og Forsvarsgrener. Sånn sett har Hæren fått et rapporteringsverktøy som fungerer og som har en tydelig lederforankring. Sett i lys av empiri kan det argumenteres for at Hæren er på riktig vei med tanke på å utvikle en lærende organisasjon. Til tross for et velfungerende rapporteringssystem, viser funn og empiri at det likevel ikke er noen automatikk i at læring og erfaring utnyttes opp mot det potensielle rapporteringen gir. Flere informanter setter også spørsmålstegn ved hva den faktiske intensjonen er bak det høye fokuset på å rapportere hendelser. Det er et tydelig skille mellom informantene og de to avdelingene hva gjelder opplevelsen av hvordan rapporterte nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker benyttes til fremtidig læring. Det er nærliggende å tro at dette kan relateres til manglende lederinvolvering og kommunikasjon. Hvilket fokus og strategi de to avdelingene har for utnyttelse av erfaringer er forskjellig.

Måten den ene avdelingen arbeider med å utnytte erfaringene fra tidligere hendelser, bærer preg av en tydeligere tanke rundt å forstå det bakenforliggende i hendelsene, og analysere hvordan de kan benytte det til sin fordel og dele erfaringene i avdelingen. Flere av grunnprinsippene som teorien viser til for utviklingen av den lærende organisasjon kan sies å være til stede i denne avdelingen, og de fremstår som mer modne sett opp mot dette. Det er noe mer fragmentert tilnærming til dette i den andre avdelingen.

Bruken av disiplinærtiltak som refselse for personell som er involvert i hendelser, er det bred enighet blant informantene at kan påvirke rapporteringsviljen og læringskulturen i avdelingen. Det er likevel forskjellig tilnærming til bruken av refselse. Det å ha et bevisst forhold til refselse som reaksjonsform, støttes også opp av viktigheten rundt det å skape psykologisk jobbtro i organisasjoner som vil lære av hendelser og ulykker. De ulike lederne synes å

ha et utviklingspotensial for å utnytte læring av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker som har skjedd utenfor avdelingene. Her finnes arenaer for deling, men det kan tyde på at manglende lederinvolvering, manglende bevissthet omkring mulighetene, mangelfull kommunikasjon og strukturelle forhold vanskeliggjør dette.

7 Oppsummering

Dette kapittelet vil med bakgrunn i funn og drøftingen, oppsummere resultatene av undersøkelsen.

Undersøkelsens problemstilling var som følger:

Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?

Vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skulle bidra til å svare på problemstillingen. En repetisjon av disse er:

- *Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas i avdelingen?*
- *Hvilke utfordringer opplever lederne at de har når det gjelder å lære av erfaring?*
- *Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?*

7.1 Implikasjoner for praksis

Fra overordnet nivå i Hæren er det gitt tydelig signaler og føringer som innebærer at Hæren skal arbeide med å utvikle en lærende organisasjon, og legge til rette for en god læringskultur. Allikevel opplever informantene at det er flere faktorer som gjør at dette er utfordrende å få til i praksis. Det er et funn at ivaretagelse av læring og erfaringer er forskjellig i de to undersøkte avdelingene. Tid og et høyt oppdragstempo, manglende opplevd prioritering, den formelle strukturen, samt ulik forankring hos bataljonsledelse kan forklare noen av årsakene til at læring og erfaringshåndtering oppleves ulikt av informantene. Det er også en forskjell på de utvalgte ledernivåene med tanke på forståelsen om avdelingene har et system for å ivareta og dele erfaringer. Bataljonssjef og sjef operasjoner ved begge avdelinger mener at avdelingene har et system som ivaretar dette, mens kompanisjefer og troppssjefer ikke kjenner seg like godt igjen i det. Når det gjelder hvem som har ansvaret for å ha et system for erfaringshåndtering over avdeling x og y, så er flere av informantene enige i at dette er et ansvar som er tillagt Hærens Våpenskole (HVS). Det er likevel ingen som har en klar oppfatning av om det eksisterer et system og/eller hvordan dette fungerer i praksis. Begge avdelinger har en utstrakt bruk av evalueringsmetoder, og informantene synes å benytte dette

der hvor det er hensiktsmessig, men begrenses av faktoren tid. Dette gjør at det i mange tilfeller ikke er tilstrekkelig tid til å gjennomføre en tilfredsstillende læringsprosess, spesielt sett opp mot manglende refleksjon. Dette medfører at informantene ikke vil få utnyttet potensiale til å utnytte læring og erfaring på en god nok måte. Dette gjør at de i mindre grad evner å kunne se på de bakenforliggende årsakene til en erfaring de gjør seg, da endringer ofte handler om «*quick fix*». Det kan synes som bataljonssjefene i de to avdelingene har en ulik tilnærming til hvordan de arbeider for å utvikle avdelingen som en lærende organisasjon. I avdeling x virker det til å være en tydeligere lederforankring og prioritet til det å lære av erfaringer. Her er det også et omforent syn blant informantene med tanke på hvilke mål avdelingen har satt seg, og hvor avdelingene skal være i fremtiden. Informantene er enhetlige i synet på at det i begge avdelinger er «*takhøyde*» for å si ifra og anledning til å utvikle. Det er også bred enighet blant informantene at det er et sterkt fokus på forbedringspotensialet, men noe mindre på å ivareta de gode erfaringene. Flere av de funn som denne undersøkelsen har avdekket, samsvarer med de funn som Forsvarssjefens Internrevisjon beskrev i sin rapport fra 2015. Den gang påpekte de blant annet mangler med tanke på hvordan erfaringshåndtering i linjen burde foregå. Det ble også beskrevet at innsamling og lagring av erfaring ikke var hensiktsmessig, samt at det var uklare ansvarsforhold med tanke på hvem som hadde ansvaret for hva når det gjaldt erfaringslæring. Denne undersøkelsen viser da at det etter fem år, er lite opplevd endring blant våre informanter. Det må likevel fremheves at det på enkelte områder hvor FSJ IR påpekte mangler, så er det visse forbedringer (Internrevisjon, 2015).

Sett opp mot hvilke utfordringer lederne har for å ivareta erfaring og læring, så fremheves spesielt de strukturelle forholdene tid og personell. Utfordringen vedrørende personell handler om at ivaretagelsen av læring og erfaring i stor grad påvirkes av høy *turnover*. Kombinert med manglende systemer for ivaretagelse og deling av kunnskap, og at Hæren på mange områder har svært små fagmiljøer, gjør personellet til en kritisk ressurs. Informanter opplever deling av kunnskap som utfordrende, da de opplever at det ikke er tilrettelagt for arenaer hvor dette er hensikten. Det kan likevel synes som om lederne kan være mer bevisst og utnytte de arenaene de allerede har etablert, noe som også innebærer den tause kunnskapen som de fleste informanter ikke har et bevisst forhold til. På bakgrunn av en forskjellig lederforankring i avdelingene, har informantene ulik oppfatning med tanke på tydelig kommunikasjon og prioriteringer. Dette fremkommer spesielt i avdeling y. Større endringer oppleves som spesielt utfordrende i den ene avdelingen med tanke på å utnytte erfaring og læring. Dette som en følge av en meget godt etablert organisasjonskultur, med lang historie.

Det er etablert og utviklet et godt system for registrering av nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker i Hæren. Informantene på de ulike ledernivåene oppfordrer sine undergitte til å benytte seg av dette. Det fremgår likevel at det ikke er noen automatikk i at læring og erfaringer utnyttes mot det potensiale rapporteringen gir.

Det er et tydelig skille mellom informantene i de to avdelingene hva gjelder opplevelsen av hvordan rapporterte nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker benyttes til fremtidig læring. Måten den ene avdelingen leder og arbeider med å utnytte erfaringer fra tidligere hendelser, bærer preg av å ha en tydeligere tanke rundt å forstå det bakenforliggende i hendelsene. Det fremstår som om det er en noe mer fragmentert tilnærming til dette i den andre avdelingen. Hva gjelder forhold som vil bidra til psykologisk jobbtrygghet og rapporteringsvilje for de ansatte i organisasjonen, så er det forskjellig tilnærming til reaksjonsform knyttet til nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker. De ulike lederne synes å ha et utviklingspotensial for å lære av erfaringer, med tanke på hendelser som har skjedd utenfor egen avdelingen.

Hæren har et ønske om å fremstå som en lærende organisasjon. De har gitt ut flere sentrale føringer på hvordan Hærens avdelinger skal arbeide målrettet for å utvikle en god læringskultur og ivaretagelse av erfaringer. Funn i denne undersøkelsen kan tyde på at Hæren på flere områder er på riktig vei, men at det mangler et helhetlig system for ivaretagelse av læring og erfaringer som gjøres i organisasjonen. Det fremstår som om Hæren har et klart potensial for å unytte erfaringer som gjøres i organisasjonen på en bedre måte.

7.2 Studiens bidrag og videre forskning

For å kunne videreutvikle det å være en lærende organisasjon, er denne studiens bidrag knyttet til å belyse hvilken forståelse og hvordan ledere på ulike nivå i en bataljon ivaretar erfaringsbasert læring. Samtidig har den til hensikt å belyse hva som hemmer og fremmer denne utviklingen. På denne måten vil de ulike ledernivåene kunne påvirke utviklingen av Hæren som en lærende organisasjon.

Sett i lys av denne undersøkelsen kan videre forskning være interessant å gjennomføre, basert på de funn som er registrert. Spesielt interessant vil det kunne være å se på hvorfor og hva som er årsaken til at det er til dels store forskjeller i måten erfaringsbasert læring oppleves og ledes av to tilnærmet like avdelinger. Dette sett opp mot at de har lik struktur, er hierarkisk like, og med samme føringer de må forholde seg til. Det kunne også vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på Hærens øverste ledernivå. Dette for å se hvilke

forventninger dette nivået har til avdelinger i egen organisasjon, hva gjelder ivaretagelse av erfaringsbasert læring, samt hvordan dette følges opp fra deres ledernivå.

8 Kildehenvisninger

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage.
- Antonacopoulou, E. (2006). *Learning, working and living : mapping the terrain of working life learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Disiplinærloven. (1988). *Forskrift om disiplinærreglement for Forsvaret og militært arrestreglement*. (FOR-1988-12-16-1033).
- Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1988-12-16-1033>.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams (pp. 350-383).
- Edmondson, A. C. (2004a). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers (pp. ii3): BMJ Publishing Group Ltd.
- Edmondson, A. C. (2004b). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90. doi:10.1177/0021886304263849
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Finstad, L., & Norge Justis- og, p. (2009). *Et Ansvarlig politi : åpenhet, kontroll og læring : evalueringsrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008* (Vol. NOU 2009:12). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. doi:10.2307/258048
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvaret: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019a). *Forsvarssjefens Plan 2020-2031*. Forsvaret: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019b). Hæren. Retrieved from <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren>
- Hæren. (2015). *Bestemmelse om sikkerhetsstyring i Hæren*. Forsvaret: Hæren.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Hæren: Hæren.
- Hæren. (2019). *Hærens sikkerhetspolicy 2019*. Hæren: Hæren.
- Internrevisjon, F. (2015). *Rapport om erfaringshåndtering i Forsvaret*. Forsvaret: Forsvaret.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.

-
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning : experience as the source of learning and development* (2nd edition. ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Mediesenter, F. (2019). Presentasjon Forsvaret Forsvarets Mediesenter: Forsvaret.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publ.
- Sikkerhetsloven. (2018). *Lov om nasjonal sikkerhet*. (LOV-2018-06-01-24). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-01-24>.
- Smircich, H. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-558.
- Tiller, T. (1989). *Erfaringslæring : en utfordring i kompetanseoppbygging* (Vol. 12). Oslo: LIS.
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving*. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223-1245. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00473.x

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse sendt til informanter

Dette var informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet. Skrivet ble gjennomgått og underskrevet før intervjuene startet

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke hvordan erfaringsbasert læring forstås og ledes på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det å være en lærende organisasjon har i teorien en ganske bred tilnærming, og det eksisterer mye teori og empiri som omhandler temaet. Forsvaret er en organisasjon med en tydelig hierarkisk struktur og samfunns mål. I denne typen strukturer, er det å være en lærende organisasjon en naturlig del av det å kunne være relevant i et samfunn preget av hurtige skifter og endrede forutsetninger. I tillegg er det avgjørende for å kunne utvikle organisasjonen, til å kunne møte samfunnets krav om at en organisasjon som Forsvaret evner å være en lærende organisasjon.

Denne studien har til hensikt å se på i hvilken grad Forsvaret er en lærende organisasjon, innenfor et tydelig avgrenset område. Vi har avgrenset oss til å se på lederskap og på hvilken måte ulike ledernivå, leder og forstår erfaringsbasert læring, i utvalgte avdelinger i Hæren. Forsvaret har flere styrende dokumenter og retningslinjer som sier noe om hvordan Forsvaret ønsker å fremstå som en lærende organisasjon. Læring, herunder erfaringslæring, forståelse og ledelse av dette har de senere år fått mer oppmerksomhet i Forsvaret. Dette har vært med bakgrunn i internt fokus, men også med bakgrunn i kravene fra samfunnet forøvrig.

Bakgrunnen for vår interesse omkring temaene, er at organisasjonsteori og organisasjonslæring har vært sentrale temaer gjennomgående for hele vårt studieløp. Vi har til

sammen ca. 40 års erfaring fra Forsvaret, vi har gjort våre egne erfaringer og vi har i større eller mindre grad opplevd Forsvaret som en lærende organisasjon. Dette gjør at vi finner problemstillingen interessant.

Fenomenet som vi ser på, er derfor læring og ledelse av denne i Forsvaret.

Problemstillingen oppgaven har, tar sikte på å se på hvordan erfaringsbasert læring forstås og ledes på utvalgte ledernivå, i utvalgte avdelinger i Hæren.

Undersøkelsen er en del av et masterstudie i offentlig ledelse og styring (MPA). Oppgaven skal skrives på en slik måte som gjør at den ikke omfattes av begrensninger hva angår publisering (les: ikke gradering iht sikkerhetsloven).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du inviteres til deltakelse fordi du er på et ledelsesnivå i Hæren, som er i definert målgruppe for undersøkelsen. Du håndterer mest sannsynlig erfaringsbasert læring, og er derfor interessant å undersøke nærmere. Du har i tillegg en grunnleggende lederutdanning, med god kjennskap til Forsvaret og Hæren som organisasjon.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med enkeltindivider på ulike sammenlignbare nivåer i Hæren.

Totalt vil det bli intervjuet 6 til 8 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien går fra teori til empiri, ved bruk av kvalitativ metode som forskningsdesign. Det planlegges å gjennomføre dybdeintervjuer med personer som bekler en lederstilling på et gitt nivå. Dette for i større grad kunne klare å forklare og forstå problemstillingen.

Intervjuene planlegges gjennomført januar 2020, og vil bli gjennomført enkeltvis på avtalt sted og til avtalt tid, etter nærmere dialog med hver enkelt informant. Selve gjennomføringen av intervjuet vil være delvis strukturert, og vil omhandle ulike områder innenfor erfaringslæring, samt ledelse og forståelsen av denne.

Et intervju vil ta ca. 60 minutter. Det er frivillig å delta i intervju og informanten kan trekke seg når som helst underveis, uten nærmere begrunnelse.

Data vil bli registrert med lydopptaker og notater.

Samtalen skal gjennomføres på ugradert nivå, slik at den ikke blir rammet av Sikkerhetslovens bestemmelser. Det vil ikke bli stilt spørsmål knyttet til graderte opplysninger. Det er følgelig viktig at graderte opplysninger rundt Forsvaret, ikke går nærmere inn på også fra informantens side. Samtidig oppfordres respondenten til ikke å nevne navn på tredjepersoner, dette som en følge av personvern.

Informasjon om personvern og anonymisering vil fremkomme i intervjuguiden.

All bruk av data vil bli anonymisert, slik at enkeltindividet ikke vil kunne tilskrives sine uttalelser. Opptak og data blir behandlet etter etiske retningslinjer for Høgskolen i Innlandet. Masteroppgaven skal etter planen leveres 1 mars 2020, og vil kunne publiseres via Høgskolen Innlandet.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke tilbake ditt samtykke, uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert og slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Behandlingsansvarlig institusjon er Høgskolen i Innlandet og det vil kun være oss to studenter og våre to veiledere, førsteamanuensis Peter De Souza og førstelektor Åse Storhaug Hole som vil kunne ha tilgang til opplysningene.

Alle data som samles inn under intervjuet, vil bli behandlet konfidensielt og innelåst i safe.

Opptak av intervjuet og informasjonen fra informanter behandles i henhold til Høgskolen Innlandets etiske retningslinjer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes *august 2020*. *Personopplysninger og lydopptak av intervjuer slettes tidligst ved sensur, og senest 01. august 2020.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskolen Innlandet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Åse Storhaug Hole, (ase.storhaug@inn.no), tlf 62 43 05 16.
- Høgskolen i Innlandet ved Peter De Souza, epost (peter.souza@inn.no), tlf 62 43 05 11.
- Eller student Tor-Egil Skogen (toskogen@gmail.com), tlf 47 45 30 27, eller student Rune Andersen (andersen1161@gmail.com), tlf: 92 02 16 98
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Ved spørsmål til studien, og for å avtale tidspunkt og sted for intervju, kan vi kontaktes per epost, toskogen@gmail.com eller andersen1161@gmail.com, alternativt på telefonnummer 47 45 30 27 (Tor-Egil Skogen), eller 92 02 16 98 (Rune Andersen). Vedlagt dette informasjonsskrivet følger samtykkeerklæring. Dette bes signert og tas med til intervjuet.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?*»

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.08.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Følgende intervjuguide ble benyttet under intervjuene av informantene. Tekst under hovedspørsmålene, som er skrevet i kursiv, er benyttet som hjelpespørsmål, og har blitt benyttet i den grad det har vært nødvendig.

INTERVJUGUIDE

Dette dokumentet beskriver et sammendrag av intervjuguide til vår masteroppgave.

Vår problemstilling er:

«Hvordan forstås og ledes erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?»

Hensikten med intervjuene er å samle inn data fra kilder, som i dag er tilsatt som ledere på ulike nivå i to sammenlignbare strukturer i Hæren. Vi har i vår undersøkelse som mål å kunne intervjuer to bataljonsstrukturer/tilsvarende i Hæren. De forskjellige fasene i intervjuet er tenkt gjennomført på følgende måte.

1. Innledning

- a. **Presentasjon** av oss og oppgaven
- b. **Samtalen/intervjuets innhold**
- c. **Rammer** for intervjuet
- d. **Problemstillingen.** Vi skal presentere problemstillingen og beskrive bakgrunn for hvorfor vi har kommet frem til denne. Dette er beskrevet i vårt informasjonsskriv
- e. **Hensikt/formål** med intervjuet. Denne undersøkelsen har til hensikt og formål å kunne innhente data fra personell som i dag er tilsatt på ulike ledernivå i Hæren. Dette er personell som er tilsatt i strukturer som daglig gjennomfører trening og øving. Gjennom denne aktiviteten vil lederne på en eller annen måte forholde seg til læring og erfaringer som de eller andre tilegner seg.
- f. **Avgrensninger.** Informanten vil få anledning til å stille spørsmål. Det vil bli informert om at det vil bli gjennomført lydopptak, samt at det fra forskerne sin side ikke er ønskelig at de uttaler seg om gradert informasjon da oppgaven som utgangspunkt skal være ugradert
- g. Samtykkeskjema skal være utfylt før intervjuet, samt at informant vil bli informert om at han/hun kan trekke seg på det tidspunkt han/hun måtte ønske.
- h. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 45 minutter.

2. Intervjuets oppbygging og gjennomføring

Vi vil ikke fremme de konkrete spørsmålene til informantene i forkant. Dette i den hensikt at vi ønsker mest mulig ærlige og oppriktige svar, og på denne måten være med å styrke reliabiliteten til oppgaven. Vi har også vurdert det dithen at det skal være mulig å kunne svare på disse spørsmålene på de gitte ledelsesnivåene uten spesielle forberedelser.

Lokaliseringen av intervjuene er ikke endelig avklart, men her vil informanten stå relativt fritt til lokalisering. Det er et mål å kunne gjennomføre alle intervjuer ved fysisk tilstedeværelse fra forskere og informant.

Før intervju med første informant planlegger vi å gjennomføre ett til to prøveintervjuer. Dette i den hensikt å få en tredjepart til å kvalitetssikre at forståelsen og utformingen av spørsmålene er gjort på en slik måte at de ikke kan mistolkes. Dette vil igjen bidra til å skape en profesjonell og så langt som mulig optimal intervjusetting når utvalgte informanter skal intervjues.

Intervjuet vil i all hovedsak være delt i tre faser, med oppheng mot de tre forskningsspørsmålene vi har utformet.

Dette vil bidra til å strukturere og systematisere både svar og data informanten kommer med. Dette vil også bidra til en strukturert metode for å enklere analysere og trekke rik informasjon ut av dataene. Den første fasen vil fokusere på lederrollen og opplevelsen hos den enkelte leder.

Fase to vil handle om ulykker, uhell og uønskede hendelser, samt hvordan ledere og avdelingen håndterer slike hendelser med tanke på læring.

Fase tre vil fokusere på forståelsen omkring forsvarets system(er) for ivaretagelse av læring og se på hvordan læring av erfaring blir ivare tatt og ikke minst operasjonalisert.

Før oppstart gjennomgås definisjonen på erfaringsbasert læring.

Erfaringsbasert læring:

Innebærer all form for læring og erfaring man gjør seg i forbindelse med aktiviteter og handlinger som utføres. Erfaringsbasert læring handler om en bevisst utnyttelse av disse erfaringene for å oppnå ny kunnskap og innsikt (Tiller 1989).

Forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever ledere at erfaring og læring ivaretas og operasjonaliseres i avdelingen?

1. Hvilke føringer eller bestemmelser knyttet til læring og erfaringshåndtering er gitt fra din nærmeste leder?
2. Hvilke føringer eller bestemmelser knyttet til læring og erfaringshåndtering gir du til dine undergitte ledere?
3. Kjenner du til konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren?
(Hvis nei vises en utskrift og spesifikt det som omhandler læring).
4. Hvordan opplever du at konseptet, og spesielt det som gjelder god læringskultur har blitt implementert og ivaretatt i din avdeling?
5. Hva legger du i begrepet god læringskultur?
6. Har avdelingen et system for erfaringshåndtering?
Hvis ja, fortell om dette og hvordan det brukes
7. Foreligger det et system for erfaringshåndtering i Hæren som du er kjent med?
Hvis ja, har du benyttet deg av dette?
8. Hvordan benyttes tidligere erfaringer fra tidligere aktiviteter eller øvelser inn mot fremtidige aktiviteter?
Gjennomgå erfaringer fra siste gang dere øvde?
Hvis nei, hvorfor gjøres ikke dette?
Hvis nei, hvordan mener du dette påvirker kvaliteten på leveransene?
9. Hva er ditt forhold til, og hva legger du i begrepet «hot washup»?
I hvilken grad mener du at «hot washup» identifiserer erfaringer på en god måte?
I hvilken grad mener du at det på denne arenaen tas tak i de mest sentrale områdene for å utvikle avdelingen og bidra til best mulig læring?
Hvordan håndteres disse erfaringene i etterkant?
10. Ofte er det snakk om endring sett opp mot dårlige erfaringer. Hvordan sikres de gode erfaringene?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke muligheter og utfordringer opplever lederne at de har i forhold til å lære av erfaring?

11. Hvordan legger du som leder til rette for erfaringslæring i forbindelse med gjennomføring av «daglige operasjoner»?
Eksempelvis: Praksisfellesskap, «troppens time», evaluering, debrief.
12. Hva mener du er de største utfordringene for å utnytte og lære av erfaring i din avdeling?
Er det hemmere som for eksempel tid, økonomi, årsverk og eksempelvis ståtid, som gjør at dere ikke får utnyttet erfaringer i din avdeling?
13. Hvordan utnytter og lærer dere av erfaring i din avdeling?
Hvilke arenaer for deling av kunnskap benytter dere?
14. Taus kunnskap defineres som den erfaringsbaserte kunnskapen som er vanskelig å overføre til andre da den ofte knyttes til ferdigheter, sanser og ofte knyttet til en aktivitet eller fag. Denne kunnskapen lar seg ofte ikke forklare med ord.
Hvordan blir taus kunnskap tilgjengeliggjort for erfaringslæring?
Hvilke arenaer for deling av kunnskap benytter dere?
15. I hvilken grad mener du at din utdanning i Forsvaret har hatt fokus på erfaringslæring?
16. Opplever du at endringer kan være vanskelige å få gjennomført?
Hvorfor er dette vanskelig?
17. Hvis du som leder opplever at det er behov for endring, hvordan går du frem for å få gjennomført endringen?
18. Har din avdeling en uttalt felles visjon?
Hvor er avdelingen din i fremtiden? Ønskesituasjon/Idealsituasjon

-
19. I hvilken grad opplever du at du har utviklingsmuligheter i din stilling, herunder får ansvar og gis tillitt slik at du kan utvikle deg?
20. Er det anledning til å være kreativ i din lederrolle for å løse gitte oppgaver?
21. Føler du at økonomi og forvaltnings bestemmelser begrenser din mulighet til å utvikle din avdeling?
Isåfall, hvorfor?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan håndteres nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker i din avdeling, og i hvilken grad benyttes læring av tidligere hendelser/ulykker?

22. Hvordan opplever du at varslingsystemet for uhell, hendelser og ulykker fungerer i Hæren?
23. Har du rapportert nesten uhell, uhell, uønskede hendelser eller ulykker?
Hvordan opplever du at disse sakene blir fulgt opp i etterkant?
Opplever du noen forskjell ift oppfølging med tanke på alvorlighetsgraden på hendelsen?
Gitt at det er en forskjell: Det at mindre hendelser eller eksempelvis nesten uhell ikke følges opp, hvordan påvirker det din rapporteringsvilje?
24. Opplever du at det er «takhøyde» for å rapportere om nesten uhell og uønskede hendelser i din avdeling?
Hvordan bidrar du til å skape denne takhøyden?
25. Hva er vanlig reaksjonsform ved nesten uhell, uønskede hendelser og ulykker i din avdeling?
Hvordan ivaretas involvert personell som har vært involvert i slike hendelser?
vært involvert i slike hendelser?
26. Hvordan mener du refselsler som reaksjonsform kan påvirke rapporteringskulturen i avdelingen din?
Isåfall hvorfor?

Tror du at hendelser som skjer blir skjult i den hensikt å unngå straffereaksjon?

27. Hvis du varsler om kritikkverdige forhold, hendelser og/eller uhell, er du bekymret for at dette kan påvirke din videre karriere?

Hvis ja, på hvilken måte?

Kjenner du til tilfeller hvor dette har fått en negativ påvirkning på fremtidige karrieremuligheter?

Er det andre grunner til at du kan la være å rapportere om hendelser eller erfaringer som blir gjort?

28. Har dere i din avdeling en årlig tradisjon som innebærer en form for avdelings- og kulturbygging. Eksempelvis ordensfest.

Isåfall, fortell kort om rammene til avdelingens tradisjonsbærer/orden.

Blir feil/tabber tatt opp på denne festen?

Mener du at denne negative oppmerksomheten kan føre til at læring og erfaringer blir skjult i den hensikt å ikke ønske å tape ansikt?

29. Kjenner du til Forsvarets Havarikommisjon (FHK) sitt arbeid og hensikt, og har du sett noen av deres rapporter?

Vet du hvor du kan finne tidligere rapporter som FHK har utgitt?

30. I hvilken grad kjenner du til Hærens sikkerhetspolicy 2019.

Hvis ja, i hvilken grad er denne bekjentgjort og/eller implementert i din avdeling?

Kjenner du til hvilke krav som foreligger i forhold til rapportering av uønskede hendelser, nesten ulykker og ulykker i Hæren?

31. Søker du aktivt etter læring i form av erfaringer som er gjort av andre i Hæren eller andre steder i Forsvaret?

Erfaringer og læring din avdeling har gjort, deles denne uoppfordret med andre avdelinger i Hæren?

32. Hvis en feil oppstår gjentatte ganger, er dere opptatt av å rette det opp raskest mulig, eller er fokus i større grad på å finne ut hvorfor feilen faktisk skjer? (Quick fix)

I hvilken grad er dere opptatt av de bakenforliggende årsakene til at en feil skjer, eksempelvis planverk, instruksjer og rutiner.

Vedlegg 3 – Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

12.09.2019, 09(37)



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelse og forvaltning av erfaringsbasert læring i Hæren

Referansenummer

665141

Registrert

30.08.2019 av Rune Andersen - 018565@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Peter De Souza, peter.souza@inn.no, tlf: 62430511

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Rune Andersen, andersen1161@gmail.com, tlf: 92021698

Prosjektperiode

01.10.2019 - 31.08.2020

Status

10.09.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

10.09.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

about:blank Side 1 av 3

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 12.09.2019, 09(37)

med vedlegg 10.09.19. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate,

relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

about:blank Side 2 av 3

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 12.09.2019, 09(37

behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

about:blank Side 3 av 3

Vedlegg 4 – Godkjenning fra Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato
2019-12-03

Vår referanse
[REDACTED]

Tidligere dato Tidligere referanse

Til
Rune Andersen og Tor-Egil Skogen
.
..

Kopi til
[REDACTED]

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt deres søknad av 27. november 2019 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan ledes og forstås erfaringsbasert læring på utvalgte ledelsesnivåer i Hæren?» Det skal gjennomføres intervju med et mindre antall personer i to avdelinger i Hæren, [REDACTED] og [REDACTED]. Tillatelse er innhentet fra begge avdelinger.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som skal behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert deres søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. august 2020.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: datautlevering@fhs.mil.no

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

2 av 2

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.
