



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Erfaringslæring i Luftforsvaret

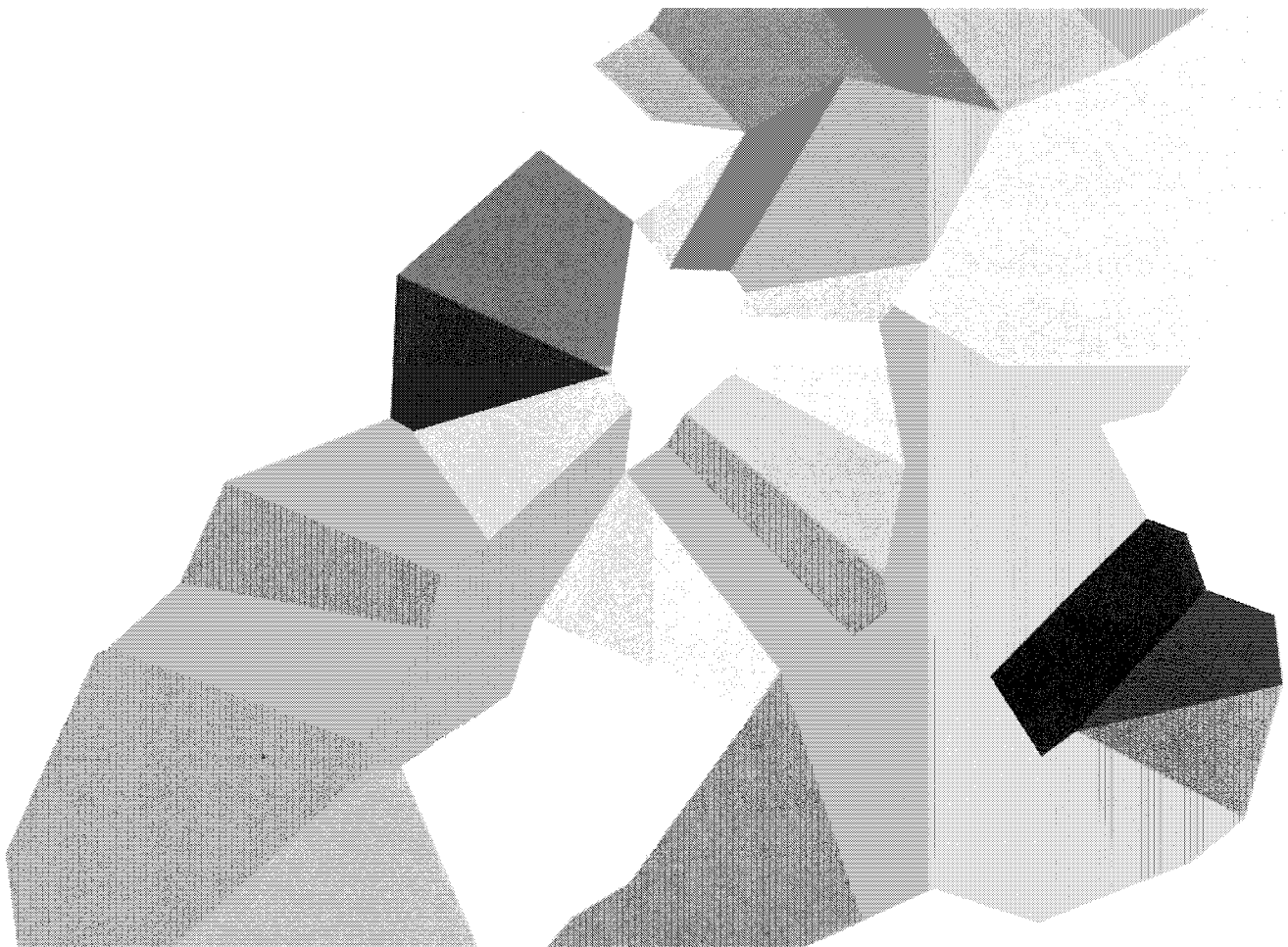
*Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer
erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?*

Kari Ann Hovland

BE323E

MBA HHB Harstad

[2012]



Innholdsfortegnelse

Abstact

Forord

Sammendrag

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling	2
2	Teoretiske perspektiver	3
2.1	Erfaringslæring	7
2.2	Faktorer som påvirker erfaringslæring	12
2.3	Individet	14
2.4	Luftforsvarets organisasjonsstruktur	16
2.5	Luftforsvarets organisasjonskultur	17
2.6	Motstand mot endring	19
2.7	Oppsummering	19
3	Case	20
3.1	Luftforsvaret og erfaringslæring	22
4	Metode.....	24
4.1	Forskningsdesign.....	24
4.2	Datainnsamling.....	26
4.3	Analyse av empiri.....	32
4.4	Metodiske betraktninger.....	33
4.5	Metodiske begrensninger	35
5	Empiri og analyse.....	36
5.1	Helhetsinntrykk av empiri	37
5.2	Fase 1 – Individuelle erfaringer	38
5.3	Fase 2 – Kompetanseoverføring til andre	49
5.4	Fase 3 – Utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan	63
6	Konklusjon	76

Litteraturliste

Vedlegg 1: Forespørsel om intervju / informasjonsskriv masteroppgave

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Arbeidsgruppens mandat

Abstract

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på det erfaringsbaserte MBA- studiet ved Handelshøgskolen i Bodø som jeg startet i Harstad høsten 2009.

Det har vært en lærerik vei å gå. Faglig har jeg tilegnet meg ny kompetanse gjennom mange interessante forelesninger med meget flinke forelesere. Takket være dere ser jeg min hverdag i et mye større perspektiv. Samværet med mine medstudenter utvidet betraktelig min forståelse for hvordan liv og lære i sivile organisasjoner er. Takk til dere, det trengte jeg.

Masteroppgaven har vært en læreprosess i seg selv. Fra de første famlende stegene for å finne ut hvor målet var, via en lengre tur i berg og dalbane mellom frustrasjoner og mestringsfølelse, alt etter som oppgaven skred fremover, gjennom den trange tunnelen av panikk i avslutningen, før den berusende følelsen av å krysse målstreken. Faglig har jeg lært veldig mye, mye mer enn dere kan lese om i oppgaven. Men det mest nyttige har jeg lært av prosessen med å skrive den. Den er overførbart til alt jeg gjør i mitt yrkesaktive liv, og jeg vil ha stor nytte av denne lærdommen i all fremtid.

Jeg er en stor takk skyldig til min arbeidsgiver, Luftforsvaret, som har lagt alle forhold til rette slik at jeg kunne gjennomføre MBA-studiet. En periode så det til at jeg ikke kunne fullføre studiet. En spesiell takk går derfor til oberst Christian Schønfelddt i Luftoperativt inspektorat, som uoppfordret tilbød meg muligheten til å skrive masteroppgaven i arbeidstiden, og som ryddet alle praktiske hindre av veien. Jeg er deg evig takknemlig!

Til mine kolleger på Innsatsplan ved Luftoperativt inspektorat: Dere gledet dere sammen med meg over tilbudet om å skrive oppgaven, samtidig som dere tok mine oppgaver på toppen av deres egne. Takk for støtten og entusiasmen!

Intervjuene og observasjonene i arbeidsgruppen ga meg empiri til oppgaven. Takk til dere som velvillig stilte opp til intervju og som slapp meg til i arbeidsgruppen. Dere ga meg mye mer enn jeg forventet, og oppgaven hadde ikke blitt til uten deres medvirkning og viktige bidrag.

Førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen ved Høgskolen i Harstad har fulgt meg fra start til mål. Høsten 2008 sådde hun den første sporen i meg til å ta et masterstudium. Gjennom studiet Videreutdanning i ledelse ved Høgskolen i Harstad lærte hun meg alt jeg kan om faget strategisk kompetanseledelse og veldig mye annet om organisasjon og ledelse. Jeg ønsket meg, og fikk, henne som veileder. Vi startet masteroppgaven min våren 2011, men prosessen måtte utsettes. Da hun plutselig fikk henvendelsen fra meg en dag sent i august, med spørsmål om å ta opp tråden igjen og bli ferdig til jul, svarte hun: dette klarer vi! Takk Trude, for din optimistiske støtte, strukturerte hjerne og varme hjerte. Du har kappet noen trær for meg underveis og lyst opp veien for meg videre. Med dette avsluttes samarbeidet, men du vil alltid ha en spesiell plass hos meg.

Til Hedda og Nora, mamma er tilbake!

Rygge 21. desember 2012

Kari Ann Hovland

Sammendrag

Tema for min oppgave er erfaringslæring i Luftforsvaret. Min hensikt med oppgaven er å belyse problemstillingen: *Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?*

Oppgaven har et casesdesign, og jeg har belyst problemstillingen i lys av erfaringslæringen etter krisehåndteringen av ulykken med C-130J ved Kebnekaise 15. mars 2012. Jeg har sett på hvordan erfaringene fra håndteringen av ulykken samles inn, hvordan de bearbeides, hvordan de viderefremmes og hvordan de brukes. Mitt teoretiske utgangspunkt har vært innenfor strategisk kompetanseledelse, konkretisert ned til erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst. Jeg utviklet en modell for å illustrere erfaringslæring som syklisk prosess foregår og sammenhengen mellom erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå hvordan. Før jeg samlet inn empiri, forhåndsdefinerte jeg de fire faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og motstand mot endring og gjorde rede for dem under teorikapitlet. Min hensikt var å drøfte de fire faktorene opp mot problemstillingen, for å belyse hvordan de enten hemmer eller fremmer erfaringslæring i Luftforsvaret.

Etter at jeg hadde samlet inn empiri, så jeg at det var nødvendig å justere min modell for erfaringslæring. Empirien ble presentert iht den justerte modellen som visualiserer erfaringslæringsprosessen i tre faser: individets erfaringer, kompetanseoverføring til andre og utvikling og bruk av ny plan.

Mine funn viser at i første og andre fase er alle faktorene med å påvirker erfaringslæringen, dog har motstand mot endring veldig liten påvirkning på erfaringslæringen. I tredje fase viser mine funn at det bare er faktorene individet og Luftforsvarets organisasjonsstruktur som påvirker erfaringslæringen.

1 Innledning

Kompetanse omtales i stadig større grad som et nøkkelbegrep for den fremtidige utviklingen av både private og offentlige organisasjoner. Dagens organisasjoner stilles hele tiden overfor nye utfordringer og krav fra omgivelsene, og kompleksiteten i den virkeligheten de må forholde seg til er større enn noen gang. Endringer i omgivelsene fører ofte til behov for ny kompetanse og endret atferd. Det stiller igjen krav til at organisasjonene har evne og vilje til å videreutvikle seg gjennom ulike former for læring. Det å ha læringsmotiverte medarbeidere og effektive læringsmiljøer vil for mange organisasjoner bli en helt kritisk konkurransefaktor for å kontinuerlig kunne utvikle seg i takt med endrede forutsetninger.

Forsvaret er en kompetanseorganisasjon. Den økende kompleksiteten og dynamikken i militære operasjoner, i en verden i endring og med sammensatte utfordringer og nye krav til militære styrkers omstillingsevne, vil stille stadig høyere krav til kompetanse.

St.prp. nr. 48 (2007 – 2008) slår fast at Forsvaret trenger en kunnskapsstrategi for å:

- Gjennomføre en systematisk og metodisk innsamling av egne og andres erfaringer på taktisk og operasjonelt nivå
- Utføre analyser av slike erfaringer og trekke lærdommer ut av dem
- Omsette lærdommer i doktriner, taktikk og teknikk, og identifisere konsekvenser for Forsvarets planlegging
- Videreformidle denne kunnskapen i undervisning, trening og øving, og implementere ny praksis i operative enheter

(St.prp. nr. 48, 2007 – 2008, s. 129)

Prop. 73 S (2011 – 2012) uttaler eksplisitt at målsetningene for personell og kompetanseområdet som formulert i St.prp. nr. 48 (2007 – 2008) skal videreføres.

I 2010 ga Sjef Forsvarsstaben i oppdrag til Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL) om å videreutvikle Luftforsvarets regime for erfaringshåndtering på bakgrunn av at ”Forsvarets erfaringshåndtering er mangfoldig og uensartet, og at det derfor er viktig å videreutvikle rutiner for hvordan nye lærdommer fanges opp og deles”. I oppdraget som ble gitt ble erfaringshåndtering definert som ”en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes”. Ansvarsoppgavene til Generalinspektøren i Luftforsvaret ble gjengitt som i punktene over fra St.prp. nr. 48 (2007 – 2008) (Forsvarsstaben, 2010). I Luftforsvarets svar på oppdraget påpekes det at dette er en

noe snever tilnærming til hva erfaringshåndtering i realiteten er, og hvordan erfaringshåndtering i praksis fungerer. Erfaringsutveksling og -læring skjer like mye i formelle fora som i uformelle. Det er mange aktiviteter og forhold som ikke faller inn under den systematiske og metodiske erfaringshåndteringen, men som likevel i stor grad bidrar til og påvirker erfaringslæringen i Luftforsvaret (Luftforsvaret 2010).

15. mars 2012 krasjet en av Luftforsvarets C-130J Hercules på Kebnekaise, og 5 av Luftforsvarets offiserer omkom. Luftforsvarets plan for krisehåndtering hadde ikke tatt høyde for alvorlige hendelser under nasjonal trening og øving, planen beskrev bare forhold rundt en alvorlig hendelse med Luftforsvarets personell i internasjonal operasjoner. I etterkant av ulykken har Luftforsvarets ledelse erkjent at det er mangler i krisehåndteringsplanene, og det ble nedsatt en arbeidsgruppe for å utvikle og etablere Generalinspektøren i Luftforsvarets' (GILs) krisehåndteringsplan. Mandatet for arbeidsgruppen poengterer at det er en forutsetning at erfaringene etter ulykken med C-130J Hercules skal benyttes i forbindelse med dette arbeidet.

Ulykken med C-130J var ingen hverdagslig hendelse i Luftforsvaret. Det var en "critical incident" som berørte store deler av Luftforsvaret, den hadde stor offentlig interesse og et voldsomt mediefokus. Omstendighetene rundt ulykken, tap av fem menneskeliv og et fly, samt offentlighetens interesse, gjør at "heltene" i håndteringen av ulykken har mye å vinne, mens "taperne" har tilsvarende mindre. Samtidig faller hendelsen utenfor de etablerte formene for systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Dette gjør det interessant å se nærmere på erfaringshåndteringen i Luftforsvaret etter ulykken.

1.1 Problemstilling

Tema for min oppgave er erfaringslæring i Luftforsvaret. Min hensikt med oppgaven er å belyse problemstillingen:

Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?

Jeg vil se på hvordan erfaringene fra håndteringen av ulykken samles inn, hvordan de bearbeides, hvordan de viderefordles og hvordan de brukes. Mitt hovedfokus vil være hvordan de blir lagt til grunn i utviklingen av GILs krisehåndteringsplan. Det er erfaringene som legges til grunn i utviklingen av ny plan som indikerer hvilken erfaringslæring Luftforsvaret kan vise til etter håndteringen av ulykken.

For å belyse dette vil jeg bruke forskningsspørsmålet:

Hvordan kommer erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken til uttrykk i utviklingen av GILs krisehåndteringsplan?

For å svare på dette vil jeg støtte meg til følgende spørsmål:

*Hvordan **samles** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken **inn**?*

*Hvordan **bearbeides** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken?*

*Hvordan **videreformidles** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykke?*

*Hvordan **brukes** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken?*

Jeg vil i oppgaven gjøre rede for hvilke teoretiske perspektiver jeg ser problemstillingen opp mot. For å beskrive Luftforsvarets egenart, og den spesielle casen jeg behandler problemstillingen mot vil jeg gi en forholdsvis inngående casebeskrivelse. Jeg vil gjøre rede for min metodiske tilnærming og hvordan jeg har samlet inn empiri, før jeg presenterer empirien og analyserer den opp mot problemstillingen.

2 Teoretiske perspektiver

Erfaringslæring i en organisatorisk kontekst er et sentralt tema i min oppgave. I dette kapittelet vil jeg presentere en modell som beskriver aktivitetene som erfaringslæringsprosessen i en organisasjon går gjennom. Konteksten avgjør hvilke faktorer som påvirker erfaringslæringsprosessen. I min oppgave vil jeg derfor knytte modellen opp til Forsvaret, og dermed også Luftforsvarets tilnærming til erfaringslæring, og beskrive fire sentrale faktorer i Luftforsvaret som kan påvirke erfaringslæringsprosessen.

Ofte brukes kompetanseutvikling og læring som synonyme begreper. De fleste vil ha en forståelse av hva begrepene betyr, men teoretisk er det en rekke forskjellige innfallvinkler og perspektiver å forstå de fra. Læring dreier seg først og fremst om de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse. Systematisk kompetanseutvikling innebærer også valg mellom, konkret utforming og gjennomføring av helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov (Lai, 2004).

Tradisjonelt har læring blitt studert ut fra et individperspektiv. I takt med at organisasjoner har fått større og større behov for fleksibilitet og stadige endringer for å tilpasse seg nye forutsetninger i omgivelsene, har perspektivet utvidet seg til at også organisasjoner må ha evne og vilje til å utvikle seg gjennom kontinuerlig læring. Teoretikere er stort sett enige i at individets læringsprosess er en grunnleggende forutsetning for organisatorisk læring, men det

er ikke det samme som at organisatorisk læring kan forstås bare på grunnlag av de samme modeller som de individuelle læringsprosessene forklares ut fra (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Teorier om hvordan individet lærer har utgangspunkt i at individet erfarer noe som det funderer på hva er og hva betyr, og ut fra forventningene om hva som vil skje, handler det på en bestemt måte. Teoriene kan grovt sett deles i to grupper. Kognitiv læringsteori fokuserer på hvordan den menneskelige hjernen organiserer, behandler og lagrer kunnskap, og hvordan individet reagerer på informasjon. Det er herfra ideen om at kunnskap lagres i mentale kart sammen med ”oppskrifter” på hvordan man skal handle i situasjoner man har erfaringer med. Sosial læringsteori peker på at individet kan lære uten selv å erfare. Det gjøres i en sosial kontekst ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart og relatere dette til sine egne mentale kart. Sosial læring påvirkes av individets tidligere erfaringer, hva man velger å knytte oppmerksomhet til, hvordan individet fortolker det og ikke minst den sosiale konteksten det skjer i. Det ene teoretiske perspektivet utelukker ikke det andre, perspektivene supplerer hverandre (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Sosial læringsteori leder oss til at kompetanse kan deles med andre, noe som er en forutsetning for organisatorisk læring.

Læring skjer naturlig i enhver organisasjon når flere av de ansatte samarbeider om å løse oppgaver. I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser begrepet ”læring” til en prosess der individer og organisasjoner tilegner seg ny kompetanse på bakgrunn av erfaringer, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kompetansen (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Lai (2004) mener at ny kompetanse i utgangspunktet bare gir potensial til endret atferd og at flere forhold både hos individet og organisasjonen påvirker om den nye kompetansen faktisk utnyttes og brukes. I min problemstilling rundt hva som hemmer og fremmer erfaringslæring, er det helt avgjørende å vurdere faktorer som påvirker om ny kompetanse blir utnyttet og brukt. Jeg vil derfor bruke Lais syn på læringsprosessen i min oppgave.

Jakobsen og Thorsvik (2007) gjør rede for tre typer teorier står sentralt i litteraturen som beskriver lærende organisasjoner. En har fokus på organisasjoner som *kunnskapsproduserende system*, her er hovedpoenget å skape ny kompetanse gjennom innovasjoner. Den neste er knyttet til begrepet *absorptiv kapasitet*, og viser til organisasjonens evne til å se relevans og verdi i ny informasjon og nyttiggjøre seg av den. Den tredje er

knyttet til Peter Senges teori om *systemtenkning*, som argumenterer for tiltak som kan fremme helhet og sammenheng i lærende organisasjoner.

Luftforsvaret som lærende organisasjon er i hovedsak knyttet til begrepet absorptiv kapasitet, men gjenkjennes også i Peter Senges teori om systemtenkning. Absorptiv kapasitet viser til en organisasjons evne til å se hvilken relevans og verdi ny informasjon kan ha for virksomheten, og analysere, bearbeide og gjøre seg nytte av informasjonen (Cohen & Levinthal (1990 og 1994) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Noen skiller mellom potensiell og realisert absorptiv kapasitet. Potensiell kapasitet handler om hvor dyktig organisasjonen er til å skaffe seg ny informasjon, mens realisert kapasitet dreier seg om hvor dyktig organisasjonen er til å utnytte informasjonen på en måte som gir praktisk nytte (Shenkar & Li (1999), Zahra & George (2002) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Potensiell og realisert kapasitet kan sees i sammenheng med potensiale for å endre atferd og faktisk endret atferd i Lais tilnærming til læreprosessen, og dermed at det ligger noen forutsetninger både hos individ og organisasjon som må tilfredstilles for at potesialet skal bli realisert. En organisasjons absorptiv kapasitet avhenger av hvor mangfoldig den er (Cohen & Levinthal (1990), Lyles & Salk (1996), Van den Bosch et al. (1990) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Mangfold knyttes til både mangfold i kunnskaper, ferdigheter og bakgrunn hos de ansatte, strukturell diversifisering og kulturelt mangfold. For at organisasjonen skal kunne utnytte informasjonen fra noen få, må det legges til rette for kommunikasjon mellom enheter internt og det kreves en viss grad av overlapping mellom enheter. Organisasjonen må også ha utviklet en slags ”minikultur” der man bruker samme språk og symboler, og der tillit er godt utviklet (Cohen & Levinthal (1990:133) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Mangfoldet må altså balanseres mot en viss grad for integrasjon, som gjør det mulig å spre ny kunnskap fra en enhet til en annen (Macharzina et al. (2001), Galbraith (2002), Zahra & George (2002) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). De fleste som bruker begrepet argumenterer for at slik kapasitet langt på vei er en funksjon av tidligere kunnskap, og vil være sterkt preget av forventninger knyttet til hva man tidligere har erfart (Cohen & Levinthal (1990), Kim (1998), Zahra & George (2002) i Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Denne tilnærmingen kjenner jeg igjen i Forsvaret og Luftforsvaret ut fra det fokus som rettes mot både hvorfor erfaringshåndtering er viktig og hvordan den skal gjennomføres (St.prp. nr. 48, (2007 – 2008), Forsvarsstaben (2010)). I tillegg er det fra strategisk nivå en meget høy

fokus på kompetanseutvikling og herunder å øke mangfoldet i den militære organisasjonen (St.prp. nr. 48, 2007 – 2008, kap 8).

Peter Senges teori har forutsetningen at det på toppnivå i organisasjonen utvikles en bevisst læringsstrategi for organisasjonen, som er forankret i systemtenkning. Hensikten er å generere læring hos individer i alle funksjoner og på alle nivåer i organisasjonen, og å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Dette er sammenfallende med St.prp. nr. 48 (2007 – 2008) der det slås fast at Forsvaret trenger en kunnskapsstrategi, samt gjennom oppdraget og ansvarsoppgavene som ble gitt fra Sjef Forsvarsstaben til GIL. Luftforsvaret lærer alle individer i organisasjonen at vi er en del av en større helhet helt fra vårt første møte med organisasjonen, og det gjentas og gjennomsyres alt vi gjør i vårt daglige virke. Systemtenkningen gjenspeiler seg også i begrunnelsen for hvorfor vi skal videreutvikle rutineene for hvordan nye lærdommer skal fanges opp og deles (Forsvarsstaben, 2010).

Organisasjonslæring handler også om hva slags type læring organisasjonen fremmer og hva slags type kompetanse læringen resulterer i. James G March har levert et viktig bidrag på dette feltet. Han skiller mellom 2 typer kompetanse. Den første dreier seg om kompetanse knyttet til å forbedre eksisterende rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer. March kaller denne formen for kompetanse for "*utnyttning*", fordi den bidrar til bedre utnyttelse av de ressurser organisasjonen allerede har til rådighet. Den andre typen kompetanse innebærer at en enhet lærer noe helt nytt, ser verden på en ny måte eller ser nye muligheter og trusler. Dette er nødvendig for at innovasjon og nytenkning skal finne sted. March kaller denne typen kompetanse for "*utforskning*". (Kaufmann og Kaufmann (2009), Jacobsen og Thorsvik (2007)).

Det er en tendens i litteraturen til å trekke frem at organisasjoner med klare byråkratiske trekk mangler evnen til å lære. Dette er fundert i et manglende skille på ulike former for læring. Organisasjoner med byråkratiske strukturer vil ofte være gode på utnyttende læring. Det er nettopp evnen til å raffinere som gjør denne organisasjonsformen så effektiv, vel og merke i relativt stabile omgivelser.

Mintzberg omtaler 5 typologier av organisasjonsstrukturer. Disse er idealtyper og kan kobles sammen til et utall av kombinasjoner, for at den enkelte virksomhet skal forme strukturen som passer best til den. (Jacobsen og Thorsvik 2007) Luftforsvaret er en stor organisasjon med mange forskjellige avdelinger og med et mangfold av oppgaver, og man vil finne varianter av alle 5 typologier, samt kombinasjoner av disse, i de forskjellige avdelingene alt etter oppgavene de har. Luftforsvaret har i tiden etter den kalde krigen vært i en konstant omstilling. Omorganiseringen har ført mot en noe flatere struktur og med større innslag av matriseorganisering, men organisasjonsstrukturen gjenkjennes fortsatt i *maskinbyråkratiet*, en av Mintzbergs prinsipielle organisasjonsstrukturer. Denne organisasjonen kjennetegnes blant annet ved sin tydelige hierarkiske oppbygging og høye grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer. De mange nivåene i organisasjonen vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed en effektiv informasjonsflyt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Mitt fokus på erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag og revideringen av GILs krisehåndteringsplaner er et klassisk eksempel på utnyttelseslæring i en hierarkisk organisasjon.

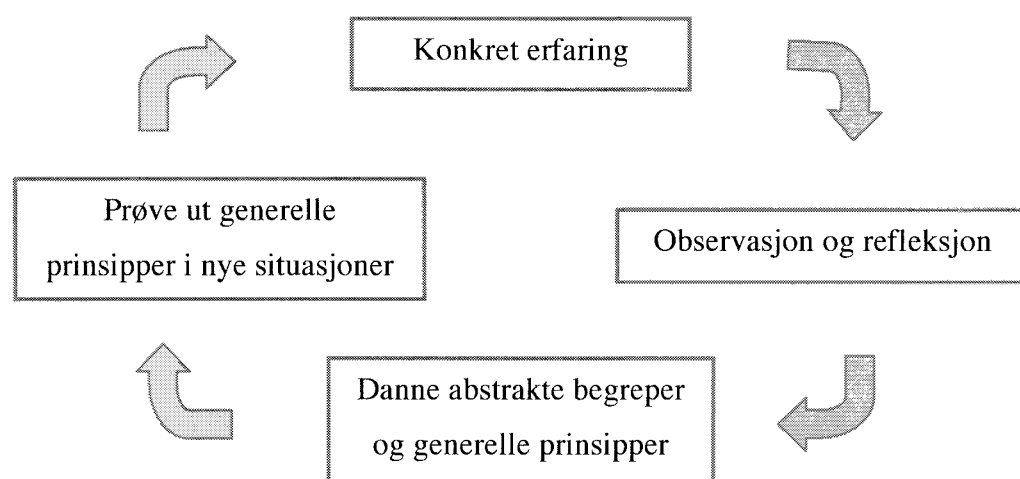
2.1 Erfaringslæring

Luftforsvaret har en lang tradisjon med å jobbe med erfaringshåndtering. Det er ansett som avgjørende å behandle personellens erfaringer på en profesjonell måte, slik at kunnskapen blir reflektert over, delt og tatt vare på. Militært personell bytter stilling forholdsvis ofte og det er viktig å beholde kunnskapen som personellet har bidratt med i avdelingen, også etter de har forlatt. I tillegg er det viktig å ha et system som ivaretar erfaringshåndteringen slik at organisasjonen kan lære av sine feil og suksesser. Forsvaret mener at hvis vi klarer å gjøre dette på en god måte vil vi bli både mer effektiv og utvikle oss i riktig retning. Denne tilnærmingen til erfaringslæring bygger på forestillingen om at vi kan samle inn erfaringer og kunnskap, lagre dem på en systematisk måte og kontrollere overføringen av det tilbake til organisasjonen. Kort sagt, Forsvaret behandler dette temaet som om vi kan styre læringsprosessen (Kampenes, 2008). Dette er også Forsvarets offisielle tilnærming, slik det bekreftes i formuleringene av oppdraget som ble gitt til GIL i 2010 (Forsvarsstaben, 2010).

Formell læring skjer gjennom planlagte læringstiltak på formelle arenaer. Uformell læring er implisitt og finner sted uten at den som lærer har spesifikke læringsmål eller er bevisst den læring som skjer. Læring skjer naturlig i enhver organisasjon når flere av de ansatte

samarbeider om å løse oppgaver. Det er denne formen for læring som ofte omtales som hverdags- eller erfaringslæring (Lai, 2004). Erfaringer er individuelle, men de gjøres alltid i en sosial kontekst, i interaksjon med noe eller noen. Erfaring er en velkjent og viktig måte å lære på, og mye av det vi gjør til daglig har vi lært gjennom å utføre det.

David A. Kolb er en kjent teoretiker innenfor praktisk erfaringslæring og han fremstiller erfaringslæring som en syklisk prosess i fire stadier.



Figur 1: Erfaringslæring som en syklisk prosess (Kaufmann og Kaufmann, 2009: 192).

Det er ikke alle erfaringer individet gjør som fører til læring. Å lære innebærer at individet må forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster; det får en *konkret erfaring*. Læring skjer først når vi knytter bevissthet til det vi erfarer. Individet vil *observere og reflektere*, og analysere og fortolke erfaringen på bakgrunn av den kompetanse det allerede har, fra sine tidligere erfaringer og det ståsted individet har i organisasjonen (Nordhaug, 2004). Hvis erfaringen ikke passer inn i individets allerede eksisterende mentale kart, vil det prøve å beskrive erfaringen ved å *danne abstrakte begreper og generelle prinsipper*. Individet vil forsøke å utlede nye regler og prinsipper det kan reagere på erfaringen med, dvs. å utvide eksisterende kart eller å utvikle helt nye mentale kart. Når disse reglene eller *prinsippene prøves ut på nye situasjoner*, vil individet gjøre nye konkrete erfaringer som igjen legger grunnlaget for ny refleksjon og ny lærdom (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Forsvaret definerer erfaringslæring som en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer *samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes* (Forsvarsstaben, 2010). Disse fire stegene passer rett inn i de fire stadiene i Kolbs modell for erfaringslæring.

I Sjef Forsvarsstabens oppdrag til GIL, får GIL følgende ansvarsoppgaver:

1. *Utvikle rutiner for systematisk og metodisk innsamling av egne og andres erfaringer.*
2. *Analysere innsamlede erfaringer og trekke lærdom ut av dem.*
3. *Omsette lærdommene i egen konsept- og doktrineutvikling, undervisning og veiledning.*
4. *Videreformidle kunnskapen i egen undervisning, trening og øving, og implementere ny praksis i egen virksomhet (Forsvarsstaben, 2010: 6).*

Ansvarsoppgavene er en konkretisering av hvordan erfaringene skal *samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes*. Formuleringen på hvert av de fire oppdragene er direkte overførbart til de fire stadiene i Kolbs modell for erfaringslæring.

Arbeidsgruppen som skal utarbeide GILs krisehåndteringsplan har følgende mandat:

1. Evaluer Luftforsvarets håndtering av ulykken med C-130J
2. Utarbeid GILs plan for krisehåndtering i Luftforsvaret.

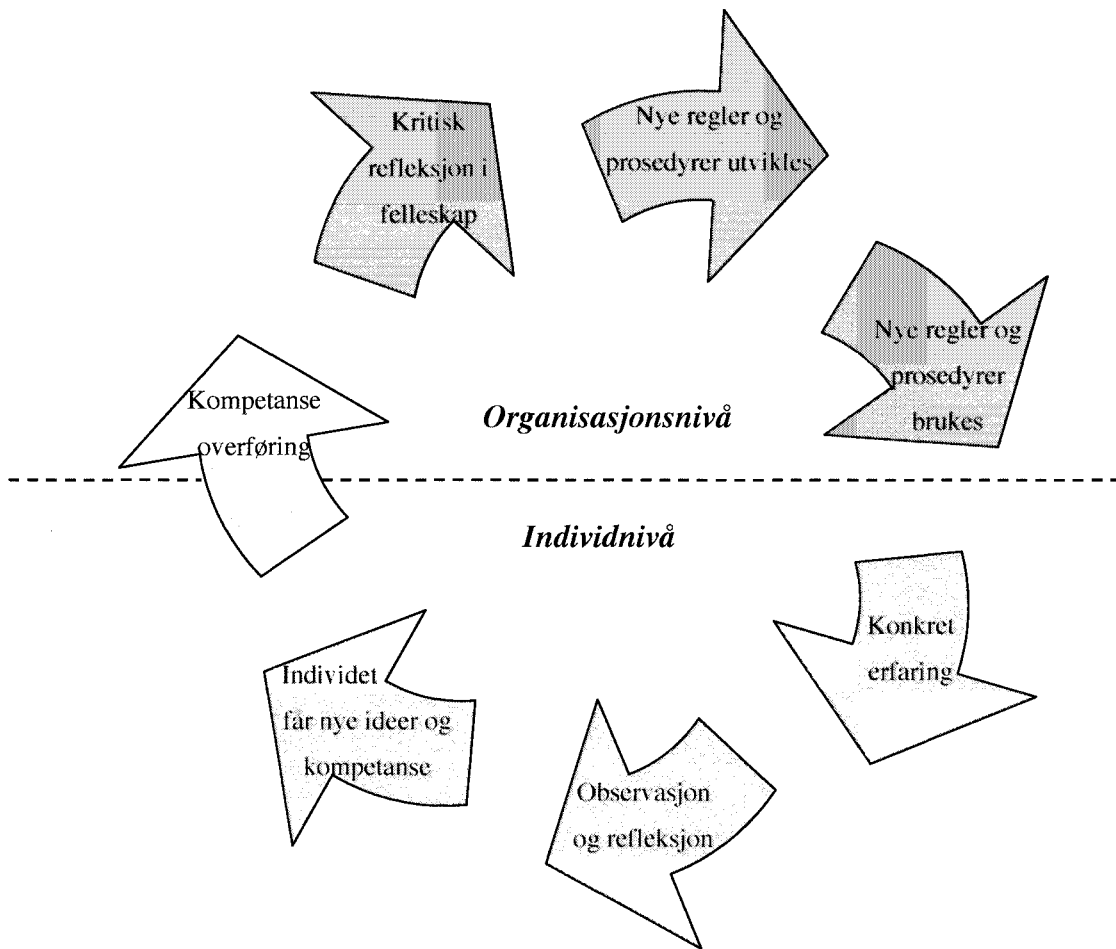
I begrepet evaluer legger jeg at det både må *samles inn konkrete erfaringer* og at disse må *reflekteres* over og analyseres. Først når dette er gjort kan *planen utarbeides*. Slik passer også mandatet til arbeidsgruppen inn i de tre første stadiene i Kolbs modell. Intensjonen er at planen skal brukes neste gang Luftforsvaret må håndtere en krise.

Kolbs modell for erfaringslæring passer for å beskrive Forsvarets og Luftforsvarets tilnærming til hvordan erfaringslæring skal foregå. Kolbs modell er imidlertid laget i et individperspektiv, og selv om teoretikere er stort sett enige i at individets læringsprosess er en grunnleggende forutsetning for organisatorisk læring, er det ikke det samme som at organisatorisk læring kan forstås bare på grunnlag av de samme modeller som de individuelle læringsprosessene forklares ut fra.

Modellen under har jeg utviklet etter en ide fra Jacobsen og Thorsvik (2007:320). Den er en utvidelse av Kolbs modell, og viser at erfaringslæring starter med flere steg på individnivå,

via kompetanseoverføring til andre, for så å gå gjennom flere steg på organisasjonsnivå før vi kan hevde at erfaringslæring på organisasjonsnivå er oppnådd.

2.1.1 Modell for erfaringslæring i organisasjonen



Figur 2: Erfaringslæring som syklisk prosess – sammenheng mellom erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå

Det er individet som gjør de konkrete erfaringene, individet må reflektere over det det observerer og ut fra dette kommer det kanskje nye ideer og ny kompetanse. Organisasjonen får lite nytte av nye ideer og ny kompetanse, før det overføres til flere. Individets erfaringer må reflekteres over i det sosiale fellesskapet for at det skal skapes en kopling mellom erfaringer på individnivå og læring i organisasjonen. Ut fra det fellesskapet kommer frem til,

kan det utvikles nye regler og prosedyrer. Den nye kompetansen i form av regler og prosedyrer må overføres til enda flere i organisasjonen, som så kan ta reglene og prosedyrene i bruk til nytte for organisasjonens måloppnåelse. Den endrede praksisen vil gi det enkelte individ nye konkrete erfaringer, og slik vil syklusen med erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå gå kontinuerlig.

I denne modellen gjenkjennes Luftforsvarets tilnærming til erfaringslæring i den øvre halvdelen som illustrerer erfaringslæring på organisasjonsnivå. Luftforsvaret erkjenner at erfaringene med håndteringen av ulykken med C-130J fra alle involverte må samles inn, her beskrevet som kompetanseoverføring. Videre må disse bearbeides i arbeidsgruppen for å trekke lærdom ut av dem, det må være en kritisk refleksjon av erfaringene og ideene. Lærdommene kan så brukes til å utarbeide GILs plan for krisehåndtering, arbeidsgruppen vil utvikle nye regler og prosedyrer. Men den nye planen har ingen nytteverdi for Luftforsvaret hvis den ikke viderefremmes og blir implementert som ny praksis, herunder også at den danner grunnlaget for revidering av planene på underliggende nivåer i Luftforsvaret. Den nye kompetansen i form av planen må bli brukt. Neste gang Luftforsvaret må håndtere en krise, vil de involverte individene igjen få konkrete erfaringer og erfaringslæringsprosessen på dette temaet er i gang på nytt.

Modellen illustrerer godt aktivitetene som erfaringslæringsprosessen går gjennom, når prosessen sees på i et metodisk og systematisk perspektiv. Her sees erfaringslæringen på som en kontrollerbar prosess ut fra en antakelse av at erfaringer og kompetanse kan konkretiseres og generaliseres, lagres, håndteres og eies av organisasjonen. Luftforsvaret har selv påpekt at dette er en snever tilnærming til hva erfaringshåndtering i realiteten er og hvordan det i praksis fungerer. Erfaringslæring foregår like mye i formelle som uformelle fora, og mange aktiviteter og forhold faller ikke logisk inn i modellens perspektiv på erfaringslæring (Luftforsvarsstaben, 2010). I tillegg hevder flere teoretikere at erfaringslæring og kompetanse kan ikke kontrolleres og styres, men at utviklingen må motiveres og støttes, uten at man vet hvilken ny kompetanse det resulterer i (von Krogh et al, 2005).

2.2 Faktorer som påvirker erfaringslæring

Organisatorisk læring innebærer at individer i organisasjonen lærer, og organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av individenes tilegnede kompetanse. En utfordring ved dette er at svært mye av læring i organisasjoner finner sted kun hos det enkelte individ. Det er

to sentrale utfordringer i forhold til å styre erfaringslæring. For det første er erfaringslæring både en individuell og en organisatorisk prosess, og for det andre er kompetansen det resulterer i både taus og eksplisitt. Den eksplisitte kompetansen kan vi beskrive klart og tydelig for oss selv og andre, mens den tause kompetansen praktiseres på mer intuitivt grunnlag. Individet er ofte ubevisst denne kunnskapen. Taus kunnskap er derfor svært vanskelig å beskrive for andre (Nonaka, i Jacobsen og Thorsvik, 2007, Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Allerede på individnivå er det flere faktorer som påvirker hvilken erfaringslæring individet har. Kompetanseoverføringen fra individ til organisasjonsnivå er en betydelig utfordring som kompliserer den organisatoriske erfaringslæringen. På organisatorisk nivå er det enda flere faktorer som påvirker den organisatoriske erfaringslæringen og om den nye kompetansen faktisk blir utnyttet i organisasjonen.

Den kompetanse en organisasjon disponerer gjennom sine ansatte, har liten verdi dersom den ikke "blir satt i arbeid" i forhold til aktuelle funksjoner, oppgaver og mål. Når kompetansen blir mobilisert forsterkes også mulighetene for både formell og uformell læring. Faktorene som påvirker bruken av kompetanse kan dels i to grupper: individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser (Lai, 2004: 189). Realiseringsbetingelsene er nært knyttet til faktorene som hemmer og fremmer læring, samt sentrale læringsprinsipper. Mange av faktorene som påvirker mobilisering av kompetanse, vil også påvirke mulighetene for å lære i arbeidssituasjonen, da spesielt den uformelle læringen. Samtidig vil bruk av kompetanse virke forsterkende på den læring som har skjedd. Mobilisering av kompetanse handler derfor ikke bare om å utnytte den kompetansen som allerede finnes, men om å legge til rette for å forløse det potensialet kompetanse innebærer for læring, utvikling og vekst (Lai, 2004; 190).

Teoriene innenfor organisatorisk læring er i hovedsak innom de samme grunnleggende faktorer som hemmer og fremmer læring. På individnivå trekkes spesielt frem subjektiv mestringstro, motivasjon og personlige egenskaper og behov. På organisasjonsnivå har den formelle strukturen og den uformelle kulturen stor påvirkning på læring og anvendelse av kompetanse (Lai, 2004). Teorien sier også at læring i de fleste tilfeller vil innebære en endring, og at mennesket har en generell motstand mot endring. Denne motstanden vil også påvirke læring.

I oppgaven vil jeg undersøke hvilke faktorer som fremmer og hemmer erfaringslæring i Luftforsvaret, ut fra det konkrete case med hvordan erfaringene fra håndteringen med ulykken med C-130J eventuelt gir ny læring til Luftforsvaret. Ut fra denne konteksten og mot modellen for erfaringslæring jeg har presentert i figur 2, vil jeg beskrive de fire faktorene Individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og Luftforsvaret og motstand mot endring, og hvordan faktorene kan påvirke erfaringslæring i Luftforsvaret.

2.3 Individet

Å lære betyr at individet må forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster. Individet vil observere, analysere og fortolke dette på bakgrunn av den kompetanse det allerede har, fra sine tidligere erfaringer og det ståsted individet har i organisasjonen. Denne konteksten påvirker individets læring (Nordhaug, 2004). I forbindelse med at vi gjør nye erfaringer forandrer vi hele tiden av våre oppfatninger av hva som er sant. I løpet av et menneskeliv dannes meninger og oppfatninger gjennom oppdragelse og sosialisering, utdanning og opplæring, sosiale forventninger, følelsesmessige opplevelser og vendepunkt, oppgaver man får i forbindelse med jobben, smak og preferanser som utvikler seg på bakgrunn av prøving og feiling. Individet vil møte nye stimuli med sine egne erfaringer og oppfatninger av hvordan verden er (von Krogh et al, 2005: 36). Individets unike oppfatning om virkeligheten vil også resultere i forskjeller rundt hva den enkelte vurderer som relevant å dele med andre for å trekke lærdommer ut av.

Individets subjektive mestringstro, den selvopplevde mestringsevnen, er en helt avgjørende faktor både for mulighetene til å lære og til å anvende kompetanse. Mestringstroen viser til hvilken oppfatning individet har av sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å løse aktuelle oppgaver. Mestringstro representerer derfor en såkalt selvrefererende holdning som påvirker ytelse, og derfor er med på å bestemme i hvilken grad en person er ”kompetent”. Den subjektive mestringstroen påvirker motivasjon og innsats, og den vil også påvirke hvordan medarbeideren håndterer opplevd stress og angst. Den vil også påvirke hvilke situasjoner, aktiviteter og omgivelser medarbeideren oppsøker (Lai, 2004).

De aller fleste av Luftforsvarets offiserer er gjennom hele sin militære karriere vant til å bli selektert til utdanning og tjeneste gjennom tidvis omfattende seleksjonsprosesser. Det kan derfor være grunn til å anta at offiserer på generelt grunnlag vil ha relativt høy subjektiv

mestringstro. I fortsettelsen av dette er det naturlig å anta at offiseren er villig til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant.

Motivasjon er en grunnleggende forutsetning og sentral drivkraft for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. Indre motivasjon i form av eget engasjement, nysgjerrighet og ønske om egen personlig og faglig utvikling har mye større effekt for læring enn ytre motivasjon som andre ”tvinger” på medarbeideren.

I min case vil offiserens vurdering av hvor viktig egne erfaringer er og sitt bidrag til utviklingen av GILs krisehåndteringsplan være essensielt i forhold til erfaringslæringen.

Personlige egenskaper generelt, og selvbilde spesielt, er av stor betydning for den enkeltes motivasjon for læring. Ny kompetanse kan representere en trussel mot selvbildet. Det vi vet, og måten det påvirker hva vi gjør, er ofte en integrert del av vår personlige identitet. Fordi kompetanse er så tett knyttet til selvbilde, kan individet la seg skremme av nye ting, og vender det ryggen. (von Krogh et al, 2005).

Erfaringslæring i Luftforsvaret starter med at offiseren må dele sin kompetanse, hvilke oppfatninger han har og hva han tror på med andre. Å dele kan være preget av tvil om egne evner, frykt for å gå mot etablerte normer eller å ødelegge etablerte relasjoner, sammen med et sterkt behov for å hevde egne tanker og ideer. Den enkelte blir stilt overfor utfordringen det er å rettfærdiggjøre sin overbevisning for andre. Prosessen med rettfærdiggjøring, forklaring, overtalelser og menneskelig kontakt, som i tillegg kan møte misnøye og motgang fra andre, vil påvirke erfaringslæringen (von Krogh et al, 2005).

Et individ som har et trygt selvbilde og ønsker personlig og faglig utvikling, vil ha mindre motstand mot og angst for å tre inn i en læringsrolle. Læring er ofte en smertefull prosess, kjennetegnet av uro og forstyrrelser, samt frykt for eksponering og uønskede endringer. Noen vil ha et dominerende vekstbehov og er dermed nysgjerrige, spenningssøkende, utforskende og energiske, men trygghetsbehovet dominerer hos andre og leder til sterkere motstand mot læring og endring i oppgaver og arbeidssituasjon (Lai, 2004).

I min case tar jeg utgangspunkt i at den enkelte offiser har en unik oppfatning av hva som er virkeligheten og hva som dermed er relevant. I tillegg vil de ha forskjellige behov knyttet til

hvor de er i dag og hva og hvor de vil videre. Min tilnærming blir derfor i hovedsak at det er offiserens personlige egenskaper og behov som påvirker Luftforsvarets erfaringslæring fra individnivå.

2.4 Luftforsvarets organisasjonsstruktur

Henry Mintzberg definerer organisasjonsstruktur som *summen av måter arbeidet er inndelt i spesifikke oppgaver på, samt hvordan disse oppgavene er koordinert*. (Lai, 2004; 199).

Luftforsvarets organisasjonsstruktur gjenkjennes i *maskinbyråkratiet*, en av Mintzbergs prinsipielle organisasjonsstrukturer. Denne organisasjonen kjennetegnes blant annet ved sin tydelige hierarkiske oppbygging, høye grad av sentralisering og høye grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det er ingen automatisk sammenheng mellom individets atferd og organisasjonens atferd. Det kreves forholdsvis omfattende gruppeprosesser før en organisasjon endrer sin atferd. Ledere kan påvirke de ansattes atferd gjennom tiltak for sosialisering, disiplinering og kontroll og gjennom det hindre at ny atferd blir organisasjonens praksis (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Slike tiltak kan gjenspeile seg i regler, rutiner og prosedyrer som gir retningslinjer både for aktiviteter og informasjonsflyt. Denne formaliseringen er erfaringslæringens tveeggede sverd. På den ene siden er prosedyrer summen av alle erfaringer og vellykkede løsninger på komplekse problemer og koordineringen av løsninger på forskjellige oppgaver i organisasjonen. På den andre siden definerer den også hvert skritt som skal gjøres for å løse oppgaven og begrenser derfor handlefriheten. Det hemmer nytenkning, prøving og feiling, og dermed erfaringslæring. Generelt er tendensen i organisasjoner med utstrakt bruk av regler, rutiner og formelle prosedyrer, at mye oppmerksomhet knyttes til om de ansatte bruker reglene og rutinene på riktig måte. Måten man gjør ting på blir viktigere enn resultatet av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det kan være vanskelig å dele personlig kompetanse som stiller spørsmålstegn ved en organisasjons prosedyrer, fordi den motsir mekanismen som antas å gjøre organisasjonen effektiv (von Krogh et al, 2005).

Et annet uttrykk for formalisering i Luftforsvaret er måten de militært ansatte selekteres til utdanning og tjenestestillinger. De rekrutteres inn i Luftforsvaret rett etter videregående skole, og et normalt tjenesteforløp tilsier en livslang karriere i Luftforsvaret der all utdanning og tjenesteerfaring fås i Forsvaret. Alle offiserer kan derfor rangeres etter de samme utdannings-

og tjenestekarakteristika. Alle offiserer skal i tillegg få en tjenesteuttalelse fra sin nærmeste sjef en gang i året. Malen for tjenesteuttalelsen er lik for hele Forsvaret, og gir således mulighet til å rangere alle offiserers personlige fremferd etter like karakteristika.

Utdanningene og tjenestestillingene stiller helt spesifikke krav til hvilken dokumenterbar kompetanse kandidatene må ha for å være kvalifiserte. Det betyr at offiseren alltid må gjennom en formell seleksjonsprosess i konkurranse med andre før vi får tilbud om utdanning eller får tildelt en ny stilling. Normalen er at Luftforsvarets offiserer bytter tjenestestilling ca hvert tredje år. Det gir forholdsvis stor gjennomtrekk og lite kontinuitet på avdelingene.

Kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed en rask og effektiv informasjonsflyt i organisasjonen. Det innebærer at erfaringer, nye ideer, og ny kompetanse som oppstår ett sted i organisasjonen, vil bruke relativt lang tid gjennom prosessen for erfaringslæring før det resulterer i endret praksis for hele organisasjonen. Hvis det i det hele tatt kommer gjennom hele prosessen.

Kontroll over informasjon og intern kommunikasjon er en kritisk faktor for å påvirke erfaringslæringsprosesser i en organisasjon. Informasjonen er ujevnt fordelt i alle organisasjoner, og kontroll over informasjonen kan være relatert til ulike former for makt. Erfaringslæring i en organisasjon påvirkes ved at informasjon blir skjult for andre som kan bruke den til å etablere ny praksis, ved å selektivt velge ut informasjon man deler med andre eller ved å forsøke å hindre at informasjonen får praktisk betydning for utviklingen av organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.5 Luftforsvarets organisasjonskultur

Organisasjonskultur legger sterke føringer på individets muligheter til å erfaringslæring. I denne sammenhengen sees kulturen i form av grunnleggende felles verdier, antagelser og oppfatninger om hvordan oppgaver bør utføres, og hvordan medarbeidere bør samarbeide. Kulturen definerer i stor grad hva som er riktig og hva som er galt, den er en naturlig del av sosialiseringen av medarbeiderne og bidrar til å forme måten de ansatte opptrer på i grupper. Når medarbeidere forsøker å hevde synspunkter, verdier og nye ideer som ikke er konforme med den etablerte sannhet i organisasjonen, kan dette bli avvist og erfaringslæring hemmes (von Krogh et al, 2005).

Organisasjonskulturen kommer også til uttrykk i form av sosiale relasjoner og normer for kommunikasjon. Relasjonene mellom medarbeidere som skal yte noe sammen påvirker erfaringslæring. Gode relasjoner har en mildnende effekt på mistillit og frykt, og de bidrar til å bryte ned personlige og organisasjonsmessige barrierer mot kompetanseoverføring. Gode samtaler fremmer kreativitet, stimulerer til utveksling av erfaringer og nye ideer og til utvikling av ny kompetanse.

Normer for hvordan medarbeiderne kommuniserer og samarbeider vil legge føringer for hvordan erfaringslæringsprosessen utvikler seg. En organisasjonskultur som er utadrettet, positiv, åpen og kjennetegnet ved en god omgangstone og atmosfære, vil generelt virke sterkere motiverende på erfaringslæring og kompetanseanvendelse, enn en negativ, lukket kultur med en anstrengt og kritisk omgangsform (Lai, 2004: 212). Kommunikasjon og samarbeid bør preges av fri og åpen diskusjon, evnen til nysgjerrig utforskning av andres synspunkter, aksept for forskjellige meninger og respekt for hverandre. Dette er omgangsformer som preges av gjensidig trygghet og tillit, og det legger til rette for kritisk refleksjon i fellesskap som er både nyttig og fruktbart for erfaringslæring.

Interne kulturelle konflikter kan hemme erfaringslæring. Det kan for eksempel være subkulturer som konkurrerer om makt, innflytelse og ressurser, eller det kan være forskjellige oppfatninger om intern status og prestisje, samt kriteriene for stillings- og rolletildeling (Lai, 2004:213).

Mange organisasjonskulturer er sterke, stabile og veletablerte med en innebygd motstand mot endring, og kan dermed hindre erfaringslæring og bruk av ny kompetanse. Dette gjelder spesielt lukkede, negative kulturer. Her vil den etablerte organisasjonskulturen holdes ved like gjennom blant annet rekruttering og utvelgelse av medarbeidere og sosialiseringen av dem. (Lai, 2004: 215). Her ser jeg klare paralleller til hvordan Luftforsvaret rekrutterer, selekterer, utdanner og sosialiserer sine medarbeidere gjennom en livslang karriere. I Luftforsvaret er det bare ca 9 % kvinner, resten er menn. I en organisasjon som i hovedsak består av medarbeidere av samme kjønn, er det sannsynlig at dette kjønnnet har størst påvirkning på kulturen, og på vedlikeholdet av den (St.meld.nr.36, 2006-2007). Det er derfor naturlig å forvente at viktige elementer i kulturen i Luftforsvaret som normer, verdier, holdninger og atferd domineres av menn. Det er ikke til å se bort fra at Luftforsvaret tradisjonelt har en kultur med vekt på strengt hierarki, tydelig kommando og kontroll, faste rammer og stram styring. Kulturen og

tradisjonene er dominert av menn gjennom århundrer og den interne rekrutteringen, utdanningen og sosialiseringen som hele organisasjonen bygger på, legger perfekt til rette for at normer, verdier, holdninger og atferd i Luftforsvaret får reprodusere seg selv.

2.6 Motstand mot endring

Organisasjonskulturen legger føringer for medarbeidernes holdning til endring. Det er grunn til å anta at Luftforsvarets organisasjonskultur er sterk, stabil og veletablert med en innebygd motstand mot endring, at den dermed kan hindre erfaringslæring og bruk av ny kompetanse.

Motstand mot erfaringslæring og endring kan også være forankret i den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjoner som har en byråkratisk struktur, spesielt maskinbyråkratiet, vil ha mange innebygde hindre mot organisatorisk endring. Dette har direkte sammenheng med organisasjonsstrukturen som hviler på høy grad av formalisering og sterke regelsett.

Medarbeidernes kompetansenivå påvirker også holdninger til endring. I praksis viser det seg at medarbeidere med spisskompetanse ofte viser større motstand mot endring enn medarbeidere med lavere kompetanse. De har lang utdanning og høyt spesialiserte oppgaver som de føler sterk tilknytning til. Mange vil også oppfatte sine oppgaver som spesielt viktige og meningsfulle, både for seg selv og for organisasjonen. Hvis oppgavene eller rammene for hvordan de løses, endres, kan deres spisskompetanse bli mindre verdifull (Lai, 2004: 214).

Machiavelli presiserte at den som ønsker endring, får garantert fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper de får det bedre under det nye regimet. I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted, hvis de forventer at det kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.7 Oppsummering

Forsvaret definerer erfaringslæring som en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer samles inn, bearbeides, videreformidles og brukes. Forsvaret erkjenner at erfaringshåndteringen internt er mangfoldig og uensartet, og at det derfor er viktig å videreutvikle rutiner for hvordan nye lærdommer fanges opp og deles. Hensikten er å dele nye lærdommer slik at avdelingene kan lære av hverandres erfaringer og bidra i den

kompetansemessige utviklingen i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2010). GIL ble derfor gitt ansvaret med å videreutvikle den systematiske og metodiske erfaringshåndteringen i Luftforsvaret. Luftforsvaret påpeker i sitt svar at Forsvarets definisjon på erfaringshåndtering er noe snever og kan virke begrensende, fordi mye erfaringslæring foregår på uformelle arenaer som ikke logisk lar seg håndtere på en systematisk og metodisk måte (Luftforsvarsstaben, 2010). Det synes likevel som om det er en tendens til at Luftforsvaret vil behandle erfaringslæring på en systematisk og metodisk måte, slik det fremkommer i mandatet til arbeidsgruppen som skal utarbeide GILs krisehåndteringsplan. Stabssjefen i Luftforsvaret gir mandat om å evaluere håndteringen av ulykken med C-130J og utvikle GILs krisehåndteringsplan på bakgrunn av evalueringen.

Figur 2 viser en begrenset rasjonell modell for hvordan erfaringslæringsprosessen foregår på en systematisk og metodisk måte. For å belyse hvilke faktorer som påvirker erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag, vil jeg ta utgangspunkt i at erfaringslæringen etter håndteringen av ulykken med C-130J skjer gjennom prosessen som vist i figur 2. Jeg vil belyse hvordan denne prosessen påvirkes av den enkelte offisers personlige egenskaper og behov, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og Luftforsvarets motstand mot endring.

3 Case

Forsvaret har i dag et årsverkforbruk på tett under 17 000. Av disse sysselsetter Luftforsvaret 2 700 medarbeidere. Luftforsvaret har en allsidig virksomhet, og opererer forskjellige fly og helikoptre fra flystasjoner spredd over hele landet. Flystasjonene har også bakkebasert støtte for flyaktivitetene, som missilluftvern, vakthold og sikring, logistikk, sanitet, brann og militærpoliti. I tillegg har Luftforsvaret egne kontroll- og varslingsstasjoner som overvåker luftrommet og koordinerer militære luftaktiviteter, samt egen befalsskole, flyskole, teknisk utdanning og krigsskole (bachelornivå).

Luftforsvarets hovedoppgave er å forsvare norsk territorium ved kontinuerlig overvåking av luftrommet. Dette gjør Luftforsvaret hver eneste dag, gjennom kontroll og varslingsstasjonene og ved å ha fly og helikoptre i luften. Luftforsvaret har de siste årene også hatt et sterkt fokus rettet mot internasjonale operasjoner, og har nesten kontinuerlig deltatt med fly og/eller helikoptre i operasjoner i utlandet. Militære operasjoner er forbundet med risiko.

Den store vinterøvelsen Cold Response 2012 var godt i gang torsdag 15.mars da Hercules-flyet "Siv" fra 335 skvadronen tok av fra Evenes flystasjon med kurs for Kiruna. Ombord var 5 erfarne offiserer fra Luftforsvaret. De skulle på en rutinemessig operasjon for å hente personell og materiell som deltok på øvelsen, fra Kiruna og tilbake til Evenes. Flyet kom aldri frem til Kiruna. Kl 1600 ble flyet meldt savnet, og en storstilt redningsaksjon ble satt i gang for å finne flyet. Været la alvorlige begrensninger på søket, og det var først lørdag 17. mars at flyet ble bekreftet funnet. Bildene fra ulykkesstedet talte sitt tydelige språk; Hercules-maskinen "Siv" hadde styrtet i fjellveggen nær toppen av Kebnekaise, og håpet om å finne overlevende forsvant. Lørdag ettermiddag kl 1900 ble et vendepunkt. De 5 om bord ble offisielt erklært omkommet.

Søk- og redningsoperasjonen ble ledet av Forsvarets operative hovedkvarter. Luftforsvaret hadde ingen kommando eller kontroll i denne operasjonen, men bidro med relevante ressurser.

På Rygge ble det etablert en krisehåndteringsgruppe tidlig på ettermiddagen. Hovedfokuset for denne var å være bindeleddet mot over-, under- og sideordnede nivå, rettet mot ivaretagelse av de pårørende og de rammede luftvingene iht intensjonen i sjef Luftoperativt inspektorats planverk for krisehåndtering i internasjonale operasjoner. Både planverket og personellet som på forhånd var utpekt som medlemmer i krisehåndteringsgruppen, hadde all fokus på at de skulle brukes i tilfelle ulykker og hendelser med Luftforsvarets personell på operasjoner i utlandet. Luftforsvaret hadde ingen plan for krisehåndtering av nasjonale hendelser, ei heller personell som var forberedt på dette. Krisehåndteringsgruppen bestod derfor av personell som var trent på krisehåndtering i forhold til personell i internasjonale operasjoner, og de tok utgangspunkt i et planverk som var laget for å ivareta et slik scenario. Krisehåndteringsgruppen var etablert i operasjonsrommet på Rygge flystasjon fra torsdag ettermiddag til søndag ettermiddag.

Det forulykkede flyet og fire av offiserene om bord hørte til på Gardermoen flystasjon. Her ble det også umiddelbart etablert krisehåndteringsgruppe og i løpet av et par timer etter at flyet var meldt savnet, var det etablert pårørendesenter for familiene til de fem offiserene. I tillegg kom kolleger og ansatte ved Gardermoen flystasjon dit for å være sammen, støtte hverandre og følge utviklingen. Pårørendesenteret var bemannet med forskjellig fagpersonell

fra hele Luftforsvaret for å ivareta de pårørende og de rammede kollegene på en best mulig måte. Pårørendesenteret var operativt fra torsdag ettermiddag til søndag ettermiddag.

Besetningen på flyet var blant Luftforsvarets dyktigste og mest erfarne innenfor sine felt. Flytypen C-130 J er blant de tryggeste flyene som finnes og Hercules-maskinen "Siv" var den aller nyeste flymaskinen Luftforsvaret hadde. Omfanget av ulykken og tiden det tok fra flyet forsvant til det ble lokalisert, gjør at den involverte, og følelsesmessig berørte, store deler av Luftforsvarets personell.

Selv om trykket fra media avtok i løpet av den første uken etter ulykken, var Luftforsvaret fortsatt travelt opptatt med den. Da ulykkesstedet var lokalisert startet det krevende arbeidet med å hente ut levningene etter de omkomne og vrakdeler fra flyet. Luftforsvaret innså at det ville ta tid før bårene med de omkomne ville ankomme Norge. En uke etter ulykken ble det derfor arrangert en minneseremoni på Gardermoen der ca 600 pårørende og berørte fra Forsvaret deltok. Først 11. april var alle de fem omkomne identifisert, og det tok ytterligere tre måneder før den siste bisettelsen fant sted. Havarikommisjonen arbeider fortsatt med å kartlegge hele hendelsesforløpet og årsaken til ulykken. Luftforsvaret vil støtte og føle opp de etterlatte til 14 måneder etter ulykken.

Ulykken vil for all fremtid vil være en kritisk hendelse som preger Luftforsvarets historie.

3.1 Luftforsvaret og erfaringslæring

Dette avsnittet beskriver Luftforsvarets egen fremleggelse av hvordan erfaringslæring foregår i organisasjonen. Hele avsnittet baserer seg på brevet fra Luftforsvarsstaben (2010).

Erfarings håndtering og -læring er prosesser som ligger til grunn for alle andre prosesser som gjennomføres i Luftforsvaret, det være seg utdanning, trening og øving, organisasjonsutvikling, strukturutvikling og materiellanskaffelser. Luftforsvaret er på generell basis tilfreds med måten erfaringshåndtering ivaretas internt.

Luftforsvaret gjennomfører operative oppdrag med alle sine strukturelementer daglig. Både den operative aktiviteten og trenings- og øvingsaktivitet har alltid et utviklingsperspektiv. Flytrygging er et eksempel på god erfaringshåndtering i Luftforsvaret. Innenfor dette området er det utviklet og implementert en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Alle hendelser og ulykker blir rapportert skriftlig og sendes videre tjenestevei for å sikre en formell

evaluering, samt at alle relevante parter blir involvert. Flybesetningene har erfaringsrefleksjon før og etter alle oppdrag hvor de diskuterer relevante flytryggingsspørsmål. Det viktigste ved elementet er at erfaringshåndteringen er blitt implementert som en naturlig del av det daglige virke og et ansvar alt personell har.

Rapporter og inspeksjoner bidrar til det systematiske erfaringsarbeidet i Luftforsvaret, og det er etablert retningslinjer for dette.

Både på måneds og kvartalsvis basis er det prosedyrer for rapportering fra Luftforsvarets avdelinger til Luftoperativt inspektorat (LOI). Denne rutinemessige innsamling av fakta og status bidrar til den formelle skriftlige erfaringsinnhentingen i Luftforsvaret. På grunnlag av dette vurderes blant annet behov for eventuelle korrigerende tiltak.

En viktig del av Luftforsvarets regime for erfaringshåndtering er kvalitetssikring av styrkeproduksjon, fredsmessig drift og operative innsatsstyrker gjennom inspeksjoner, kontroller og evalueringer. Dette styres også av et eget reglement. Kvalitetssikringen deles inn i tre nivåer:

- (1) Regelmessige inspeksjoner og utdanningskontroller; for å gi et bilde på om de fredsmessige forutsetningene er tilstede for å drive effektiv, målrettet styrkeproduksjon, samt øving og trening sett opp imot sentrale nasjonale pålegg, regler og retningslinjer.
- (2) Kapasitetsevalueringer er et nasjonalt virkemiddel for å kvalitetssikre og vurdere en avdeling eller innsatsstyrkes status og operative evne.
- (3) NATO TACEVAL er en test av styrker innmeldt til NATO.

Rapport med tilhørende tiltak utarbeides etter gjennomført aktivitet. Rapportene stiles til GIL. LOI har ansvar for å utarbeide tiltakslistene for oppfølging etter kvalitetssikringsaktiviteter hvor tiltakene tilknyttes oppfølgingsansvar. Påfølgende rapporter skal vurdere oppfølgingen av gitte tiltak.

Luftforsvaret er klar over at formelle, systematiske inspeksjoner har en noe begrenset effekt. Man klarer ikke fange opp alle sider ved virksomheten på denne måten, og det er også mulig å gi et feilaktig inntrykk av hvordan avdelinger faktisk fungerer/presterer.

Feil og mangler i Luftforsvaret fanges opp gjennom erfaringsinnhenting og evalueringer som foregår både på det formelle og uformelle plan. Formelt gjennom evalueringer og vurderinger av organisasjonen og dens prestasjoner. Uformelt ved at personellet lever, virker og erfarer i organisasjonen, og på den måten påvirker sine ledere og medarbeidere ift hvilken retning og innretning organisasjonen bør ha. De enkelte ansattes relasjoner, posisjonering og maktforhold er sammenhenger som kan spille avgjørende roller i begge tilnærmingene, og som en kan hevde i liten grad understøtter en systematisk og metodisk tilnærming. For å kunne ha et effektivt regime for erfaringshåndtering må en også ha et bevisst forhold til slike uformelle og ulogiske krefter som faktisk kan være avgjørende for å få prosessene til å fungere.

Innsamling av erfaringer kan oppleves å være en enkel prosess. Bearbeidelse og implementering av korrigerende tiltak ift feil og mangler er derimot en større utfordring da det krever at det ansees som viktig nok "for noen". En må ha personell med et eierforhold til problemstillingen og løsningen for å drive prosessen igjennom. Dersom denne forutsetningen imøtekommes vil et oppfattet behov for endring over tid kunne medføre en utvikling av eksisterende prosessbeskrivelser eller eventuelt opprettelse av nye.

4 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå frem for å for å hente inn informasjon om virkeligheten, og analysere denne slik at det gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot mål. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

I dette kapitlet beskrives den metodiske tilnærmingen jeg har brukt i min forskningsprosess. Jeg vil gjøre rede for forskningsdesign og valgt metode, beskrive datainnsamlingsprosessen og den analytiske tilnærmingen. Avslutningsvis vil jeg legge frem noen metodiske betraktninger og begrensninger ved min forskning.

4.1 *Forskningsdesign*

Min forskningsdesign har tatt utgangspunkt i casedesign. I samfunnsforskning er det særlig to kjennetegn ved en case: Et *avgrenset fokus* på den spesielle casen, og en mest mulig *inngående* beskrivelse. Caseundersøkelsen består i å samle inn så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (case). En case kan være både et studieobjekt og en

forskningsdesign. I min forskning har studieobjektet vært erfaringslæringen etter krisehåndteringen av ulykken med C-130J. Jeg har studert casen gjennom de fire siste månedene og har etter hvert samlet inn detaljerte og til dels omfattende data på casen. Min hensikt med forskningen er å beskrive *Hvilke faktorer fremmer, og hvilke faktorer hemmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag?* Det er en undersøkelse der casedesign passer godt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnæringer som observasjon, intervjuer, dokumentanalyse eller fokusgrupper. Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljerte fakta (Yin (1994) i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

Det har vært sentralt for meg å fange opp offiserenes mening og opplevelse rundt casen. Mitt formål har vært å få frem sammenhenger og helhet om temaet erfaringslæring i Luftforsvaret, gjennom å gå i dybden på denne enkeltcasen. Empirien som ligger til grunn i min forskning er samlet inn gjennom dybdeintervjuer med informanter som var aktører under krisehåndteringen, samt gjennom tilstedeværende observasjon i arbeidsgruppen som skal utvikle GILs krisehåndteringsplan. I tillegg har jeg empiri fra formelle dokumenter som beskriver Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering.

Den teoretiske overbygning i min undersøkelse er strategisk kompetansestyring. Jeg har avgrenset mitt fokus til teori rundt erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst. Den teoretiske vinklingen valgte jeg på bakgrunn av Forsvarets formelle tilnærming til erfaringslæring (Forsvarsstaben, 2010), Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering (Luftforsvarsstaben, 2010), samt mandatet til arbeidsgruppen. På bakgrunn av den teoretiske vinklingen har jeg utviklet en begrenset rasjonell modell som illustrerer erfaringslæring i Luftforsvaret, Figur 2; Erfaringslæring som syklisk prosess – sammenheng mellom erfaringslæring på individ- og organisasjonsnivå. Modellen er en visualisering av erfaringslæring, som er min avhengige variabel i undersøkelsen. Teorien jeg har valgt beskriver flere forhold som påvirker erfaringslæring i organisasjoner. Jeg har trukket ut fire overordnede faktorer fra denne teorien, som jeg antar vil hemme eller fremme erfaringslæring i Luftforsvaret. De fire faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og Luftforsvarets motstand mot endring, er uavhengige variabler i min undersøkelse.

Min modell viser at veien mot erfaringslæring går gjennom flere steg. I analysen av empirien hadde jeg tenkt å bruke jeg de fem fasene i intervjuguiden som analyseenheter: *Informanten som en del av krisehåndteringen* representerer individnivået i modellen, *Hvordan samles erfaringene inn* viser til kompetanseoverføring i modellen, *Hvordan bearbeides erfaringene* viser til kritisk refleksjon i fellesskap. *Hvordan videreformidles erfaringene* viser til nye regler og prosedyrer utvikles, men dekker også hele veien fra kritisk refleksjon til *Hvordan brukes erfaringene* som viser til nye regler og prosedyrer brukes, i modellen.

Analysen har en deduktiv tilnærming. Jeg vil se om det er logiske sammenhenger mellom de data jeg har samlet inn og de teoretiske antakelsene hvordan faktorene jeg har presentert i kapittel 2 enten fremmer eller hemmer erfaringslæringen. Jeg vil først presentere empirien ut fra slik informantene og arbeidsgruppen viser meg at erfaringslæringsprosessen foregår i Luftforsvaret. Deretter vil jeg tolke funnene opp mot eksisterende teori som er presentert for faktorene som kan hemme eller fremme erfaringslæringen.

Min forskningsdesign er et enkeltcase-studium med flere analyseenheter (Yin (1994) i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Empirien er samlet inn gjennom deltakende observasjon, dybdeintervjuer og dokumenter fra Luftforsvaret. Empiri fra observasjon og intervjuer er transkribert, og analyse og tolking er teorigyrt på bakgrunn av disse tekstene.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Deltakende observasjon

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien, og registrerer sine iakttagelser på bakgrunn av sanseinntrykk, først og fremst ved å erfare, se og lytte. Gjennom observasjon registreres data ved å skrive ned det som skjer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Mason (2002) (i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005) lister flere grunner for å bruke observasjon som metode. I mitt arbeid har jeg valgt å bruke observasjon som en supplerende metode for å få svar på forskningsspørsmålet. Jeg hadde en antakelse om at observasjon ville hjelpe meg å se empirien fra informantene fra et annet perspektiv. Ved å være tilstede der GILs krisehåndteringsplan skulle utvikles, ville det gi meg mulighet til selv å reflektere over utviklingsprosessen.

Jeg visste at det skulle nedsettes en arbeidsgruppe med mandat fra stabssjefen i Luftforsvarsstaben om å utvikle GILs krisehåndteringsplan på bakgrunn av erfaringene fra håndteringen av ulykken på Kebnekaise. Jeg antok at å observere gruppen ville gi meg relevante data på hvordan erfaringer brukes for å skape organisatorisk læring. Jeg søkte derfor stabssjefen om tillatelse til å være tilstedeværende observatør i arbeidsgruppen før gruppen hadde sitt første møte. Han godkjente min søknad.

Arbeidsgruppen har fem medlemmer. Alle ble informert om min søknad til stabssjefen og hans godkjennelse av min rolle som tilstedeværende observatør. Hvert av medlemmene ble spurt om det var greit for dem at jeg var observatør. Jeg fikk uforbeholden ja hos alle fem. På første møte i gruppen informerte jeg om min rolle som tilstedeværende, men ikke deltakende, observatør. Jeg fortalte om oppgaven, problemstillingen og metoden, samt at jeg forsikret om at oppgaven ikke ville identifisere enkeltpersoner eller beskrive erfaringene fra håndteringen i detalj. Jeg poengterte at mitt fokus var erfaringslæringsprosessen og hva som påvirker den.

Arbeidsgruppen består av tre oberster og to oberstløytnanter. Fire av medlemmene har minimum 27 års tjeneste i Forsvaret. Det siste medlemmet har 15 års tjeneste i Forsvaret, men han hadde allerede en sivil utdanning og yrkeserfaring som gjorde at han ble yrkestilsatt i Forsvaret. De er med andre ord svært erfarne offiserer. Fire av medlemmene hadde en rolle i krisehåndteringen, to av dem er fortsatt involvert i etterarbeidet. Ett medlem var ikke involvert i håndteringen. Medlemmene jobber i Luftoperativt inspektorat, Luftforsvarets utdanningsinspektorat eller i Luftforsvarsstaben. Avdelingene tilhører samme BRA (Budsjett- og Resultatansvar), holder til i samme kontorbygg og samarbeider til daglig. Medlemmene er derfor vant til å omgås hverandre og å samarbeide.

Jeg har deltatt på de fire møtene som har vært i perioden slutten av september til begynnelsen av desember. To planlagte møter i perioden ble kansellert. Møtene har vært på møterom i kontorbygget der alle jobber til daglig. Hvert møte har hatt en varighet på halvannen til to timer. Arbeidsgruppen har diskutert og utarbeidet de overordnede føringene for planen og har tatt prinsipielle avgjørelser. Detaljarbeidet er overlatt til saksbehandlernivået. Arbeidsgruppen har fulgt detaljarbeidet og kommet med korrigeringer underveis. Arbeidsgruppen vil godkjenne utkastet til plan før det fremlegges stabssjef og deretter endelig godkjenning av GIL.

De to første møtene var med bare to ukers mellomrom. Da deltok alle fem medlemmene. Det tredje møtet ble holdt halvannen måned etter møte nr to. Da deltok tre av medlemmene. Jeg tok notater på alle møtene, og renskrev de umiddelbart etter hvert møte. I kraft min tjenestestilling ble jeg spurt om å gi arbeidsgruppen en innføring i planverkstrukturen i Forsvaret, og hvor GILs krisehåndteringsplan hører hjemme i denne. Det gjorde jeg på starten av møte nr to. Utover dette har jeg vært ikke-deltakende observatør i arbeidsgruppen.

Mandatet sa at et utkast til krisehåndteringsplan skulle fremlegges for Stabsmøtet Luftforsvarets ledelse mandag 3. desember. Planen er forsinket i forhold til dette, men arbeidsgruppen har fortsatt som mål å ha et utkast til planen klar før nyttår.

Gjennom å være til stede der rammene og prinsippavgjørelsene for krisehåndteringsplanen ble besluttet, gjorde jeg meg mine refleksjoner gjennom hele forskningsprosessen. Sammen med dybdeintervjuene og relevante dokumenter hjalp observasjonen meg å få tak i dybden, kompleksiteten, bredden og flerdimensjonaliteten ved den sosiale virkeligheten rundt erfaringslæring i Luftforsvaret (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005).

Dataene fra observasjonen er verdifulle fordi det er her jeg fikk forståelsen for hvordan utviklingen av planen faktisk skjer. Data fra observasjon utgjør størsteparten av empiri på hvordan krisehåndteringsplanen utvikles, og det er observasjonen som danner grunnlaget for å tolke hvilke faktorer som fremmer, og hvilke som hemmer utviklingen av planen.

4.2.2 Kvalitativt intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med en struktur og et mål. Hensikten er å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomener som beskrives (Kvale, 1997, i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Mitt fokus har vært å belyse offiserenes erfaringer og oppfatninger rundt erfaringslæringsprosessen etter ulykken på Kebnekaise. Et semi-strukturert intervju med flere informanter ville dermed gi meg en videre forståelse av erfaringslæringsprosessen, og hvordan den påvirkes.

4.2.3 Utvalg

Kriteriet for utvelgelse av informanter var at jeg ønsket å kartlegge erfaringslæringsprosessen fra flere ulike perspektiv for å fange opp bredden i forskningstemaet. Inngangsverdien var at alle informantene hadde deltatt i krisehåndteringen i en eller annen rolle. Deretter var det nødvendig å differensiere funksjonene slik at informantene kunne gi meg bredde i dataene i forhold til forskjellige opplevelser og erfaringer. Det var interessant for meg å ha informanter som sitter i arbeidsgruppen, informanter som ville bli involvert i selve skrivingen av krisehåndteringsplanen, og informanter som ikke er involvert i noen av delene.

Jeg gjorde et bevisst valg ved å velge informanter som fortsatt jobber på Rygge flystasjon. Det begrunner jeg med at de som fortsatt jobber på Rygge vil sannsynligvis være mer opptatt av hva skjer med det de erfarte og hva kan endres for å håndtere en krise enda bedre neste gang. I tillegg spilte tidsperspektivet inn. Jeg ønsket informanter som var så nær at jeg kunne få gjennomført intervjuet uten at det tok for mye tid og organisering i en hektisk hverdag. Det eliminerte bort to sentrale aktører som kunne gitt interessante data. På den annen side hadde disse to roller der de delte skift med en annen. Makkeren til begge to er blant mine informanter.

I min søknad til stabssjef Luftforsvarsstaben ba jeg også om tillatelse til å intervju 6 – 8 informanter. Det ble innvilget. Etter at jeg hadde observert arbeidsgruppen på to møter og arbeidet meg frem til mitt teoretiske utgangspunkt og min modell for erfaringslæring i organisasjonen, visste jeg hvem jeg var interessert i å intervju. Jeg hadde ni kandidater, og jeg spurte hver enkelt av dem om jeg kunne få intervju dem om erfaringslæringsprosessen etter krisehåndteringen av ulykken med C-130J, i forbindelse med min masteroppgave. Jeg fikk ja fra alle ni. Fire av informantene er medlemmer i arbeidsgruppen, to av informantene er involvert i å skrive krisehåndteringsplanen, men tre av informantene er ikke involvert i noen av delene. Informantene er i gradsjiktet major til oberst, har fra ti til 30 års tjenesteerfaring i Forsvaret, og jobber nå i forskjellige avdelinger ved Luftforsvarsstaben eller Luftoperativt inspektorat. Noen av dem har erfaring fra krisehåndtering tidligere, mens andre gjorde sin første erfaring med ulykken på Kebnekaise. Informantene representerer både de som var involvert i akutfasen (de tre første døgnene) og de som var involvert i etterarbeid og oppfølging.

4.2.4 Intervjuguide

Jeg valgte å bruke et semistrukturert intervju for å belyse hver av informantenes perspektiver og personlige opplevelser rundt erfaringslæringsprosessen. På denne måten ville jeg få variasjon i dataene i forhold til informantenes oppfatninger rundt forskningstemaet. Intervjuet baserte seg på en intervjuguide (vedlegg 2). I utarbeidelsen av denne tok jeg utgangspunkt i de 4 spørsmålene som jeg definerte for å svare på problemstillingen.

De samme fire spørsmålene går igjen som nøkkelord i min teoretiske tilnærming og gjenspeiles i min modell. Spørsmålene definerte 4 hovedtemaer for intervjuet. Under hvert av temaene hadde jeg en liste med generelle spørsmål for å belyse temaet best mulig. Hensikten var å la informantene snakke så fritt som mulig, men å bruke spørsmålene som en sjekkliste på at jeg var innom det samme med alle informantene. Min intensjon var å oppnå en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Min teoretiske modell utviklet jeg fra teorier på erfaringslæring som beskriver hva som må skje for at erfaringslæring skal skje i en organisasjon. Intervjuguiden laget jeg med den intensjon om å få informantenes data fra hvordan erfaringslæringen etter krisehåndteringen på Kebnekaise gikk gjennom disse forskjellige fasene og hva de opplevde hemmet eller fremmet erfaringslæringen. Det var viktig for meg å koble teorien til min kontekst slik at informantene fikk en større nærhet til tema. Jeg valgte derfor bevisst å stille spørsmålene med ord som knyttet teorien til min kontekst; krisehåndtering, ulykken med C-130J, Kebnekaise.

Det var derfor et bevisst valg å ha *Informanten som en del av krisehåndteringen* som et eget tema først i intervjuguiden. Ulykken på Kebnekaise var en kritisk hendelse i Luftforsvaret, som i stor grad preget aktørene i krisehåndteringen på forskjellige måter. Ved å sette fokus på denne kritiske hendelsen i starten av intervjuet, ønsket jeg å få informasjon om informantens rolle i krisehåndteringen, samt den enkeltes opplevelse og erfaringer i forbindelse med denne rollen. Intensjonen var også å la informantene gjenoppfriske sine opplevelser og erfaringer, slik at det ble lettere for dem å relatere seg til de fire temaene som skulle kartlegge deres oppfatning av erfaringslæringsprosessen. Temaet var også nødvendig for å dekke individnivået i modellen min.

Avslutningsvis var jeg bevisst på at informantene måtte få muligheten til å komme med sine egne tilføyelser. Informantene er alle erfarne offiserer og det var meget mulig at de hadde viktige bidrag til forskningstemaet som jeg ikke hadde spurt etter under intervjuet.

4.2.5 Gjennomføring av intervjuet

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av halvannen uke. I utgangspunktet hadde jeg planlagt at intervjuene skulle vare ca 45 minutter. I praksis varte de fra 45 minutter til to timer. Variasjonen i tid kom av hvor stor fleksibilitet informantene hadde i forhold til andre avtaler, og hvor mye informantene hadde å fortelle. De første intervjuene tok kortest tid, de ble lengre etter hvert. Det tror jeg skyldes min erfaring som intervjuer. De første intervjuene var mer strukturert og jeg styrte samtalen i større grad etter intervjuguiden. Etter hvert som jeg ble mer fortrolig med intervjusituasjonen, slapp jeg mer taket i intervjuguiden og lot informantene i større grad styre samtalen. Intervjuguiden ble da mer en sjekkliste at vi hadde berørt alle spørsmålene i intervjuguiden.

Fire av intervjuene ble gjennomført på informantens kontor, mens de fem andre ble gjennomført på lunsjrom eller kontor som ikke var i bruk av andre. Jeg lot informantene velge hvor de ville gjennomføre det. Alle intervjuene ble gjennomført uten avbrytelser og i en uformell og avslappet atmosfære. Jeg ble positivt overrasket over hvor åpne informantene var under intervjuene, og hvor villige de var til å dele sine opplevelser og oppfatninger rundt både krisehåndteringen og erfaringshåndteringen.

Jeg startet hvert intervju med å fortelle at intervjuet var et ledd i datainnsamling i forbindelse med min masteroppgave og at min hensikt var å belyse hva som hemmer og fremmer erfaringslæring i Luftforsvaret, og at jeg ville gjøre det med utgangspunkt i ulykken på Kebnekaise. Jeg poengterte at konkrete erfaringer ikke var tema, det var prosessen rundt erfaringslæringen jeg var interessert i. Jeg presiserte også at informantene ikke skulle kunne identifiseres i den ferdige oppgaven, samt at alle notater fra intervjuene ville bli makulert når oppgaven var levert.

Jeg valgte å ikke bruke opptaker under intervjuene, men heller notere underveis. På det tidspunkt intervjuene ble gjennomført hadde jeg satt meg godt inn i teorien, og hadde en god forståelse av hva som kunne være relevant å få med seg. I tillegg kjenner jeg alle informantene så godt at jeg kunne stoppe dem underveis i intervjuet og verifisere at jeg hadde forstått de riktig og at de var korrekt sitert. Denne tilnærmingen gjør at det er en fare for at jeg var forutinntatt på hva jeg skulle finne, og fokuserte så mye på dette, at jeg har oversett andre perspektiver som også påvirker erfaringshåndteringen.

Notatene fra hvert intervju ble renskrevet umiddelbart etter gjennomføring. Jeg skrev informantenes svar ned i tilknytning til spørsmålet som sist var stilt, uavhengig av om det svarte på et annet. Jeg noterte heller ingen av mine analyser og tolkninger på dette stadiet i forskningsprosessen. Min ide var å få ned det som var sagt, i tilknytning til der det var sagt, for å få mest mulig "rene" data å jobbe med videre. Dette kan bidra til at noen ting jeg ville skjønt umiddelbart etter intervjuet, er blitt borte når jeg begynte med analyse og tolking. På en annen side får jeg data, som så godt det er mulig for meg, gjenspeiler bare det informanten sa, og ikke er utfylt med mine umiddelbare tanker og ideer. Det gjør at data fra informantene er omgjort til tekst med samme utgangspunkt og samme format, noe som gjør det ryddigere å sammenligne dem.

4.3 Analyse av empiri

Da jeg hadde gjennomført og transkribert både intervjuene og observasjonene i arbeidsgruppen, satt jeg med mye empiri i form av tekst. Hodet og magefølelsen sa meg at jeg hadde noen sentrale poeng, men jeg var i villrede hvordan jeg skulle finne i argumentasjon for dem i tekstmaterialet. Det syntes vanskelig å få oversikt over dataene jeg hadde; hva var viktig? Og var det mulig å si at noe var uviktig i denne sammenhengen? Og hvordan skulle jeg finne ut hva empirien fortalte meg? Og hvordan passet det sammen med den teorien jeg har tatt utgangspunkt i?

Jeg brukte ikke noen av de databaserte analyseverktøyene som finnes. Jeg gjorde analysen manuelt. Jeg startet med å lese gjennom hele materialet i den hensikt å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Jeg valgte å ikke lese tekstene bokstavelig, men leste dem på en fortolkende måte. En fortolkende lesing betyr at forskeren arbeider med å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data. En fortolkende lesning innebærer å forsøke å forstå hvordan informantene fortolker og forstår det fenomenet forskeren studerer eller informantenes versjon av hvordan de finner mening i sosiale fenomener. Forskeren kan også fokusere på sin egen fortolkning av det han studerer. Det er vanlig å gjøre begge deler, både forsøke å forstå informantenes fortolkning og sin egen fortolkning av et fenomen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Det er denne tilnærmingen jeg har forsøkt å ha i min analyse av empirien.

Etter å ha lest materialet i sin opprinnelige sammenheng flere ganger for å lete etter interessante og sentrale temaer i helheten, begynte jeg å systematisere dataene. Min plan var

hele tiden å bruke de fem hovedfasene i intervjuguiden som fem kategorier å analysere datamaterialet ut fra. Jeg samlet alle informantenes svar under hvert av spørsmålene de var avgitt. For å få tak i meningsinnholdet organiserte jeg datamaterialet etter de fem kategoriene. På dette stadiet flyttet jeg informantenes svar, der det var opplagt at de hadde gitt informasjon som hørte hjemme i en av de andre kategoriene. Hver av de fem kategoriene ble holdt atskilt og behandlet hver for seg. Så begynte jeg å lete etter mønster innenfor hvert svar, og deretter helheten i hver kategori.

På dette stadiet i analysen så jeg at noen kategorier overlappet hverandre og hørte mer sammen, enn det jeg først hadde forestilt meg. Jeg måtte ta et skritt tilbake og se på helheten på nytt. Informantenes opplevelse av erfaringslæringsprosessen, slik den fremkommer i empirien, foregår ikke gjennom mine fem forhåndsdefinerte kategorier. Empirien tyder på at informantene ser erfaringslæringsprosessen gjennom tre faser: 1. individets erfaringer, 2. individets kompetanseoverføring til andre og 3. Utvikling og bruk av ny plan. Jeg revurderte derfor kategoriene jeg skulle analysere dataene innenfor, og bestemte meg for å gjøre det innenfor hver av de tre nevnte fasene.

Jeg så etter om de svarte likt eller ulikt innenfor de samme temaene, og hva som eventuelt kunne være årsakene til det. Jeg prøvde også å identifisere hva de var mest opptatt av og hva de var minst opptatt av, og prøve å forklare det. I denne delen av analysen trakk jeg ut begreper og tekstelementer som ga meg kunnskap og informasjon om de hovedtemaene jeg hadde festet meg med. Den samme fremgangsmåten gjorde jeg likt innenfor hver av de fasene.

Etter analysen av meningsinnholdet i datamaterialet, gikk jeg over til tolkningen. Her prøvde jeg å forstå de meninger og betydninger som informantene ga meg, og så de i forhold til problemstillingen min og de overordnede faktorene jeg har presentert som kan påvirke erfaringslæringen. Min intensjon var å løfte diskusjonen på et mer abstrakt nivå, for å se hva min undersøkelse avdekker om fenomenet erfaringslæring i en organisasjonsmessig kontekst.

4.4 Metodiske betraktninger

I enhver sammenheng der mennesker møtes vil det være en sosial relasjon, og denne påvirkes av menneskene som møtes og konteksten de møtes i. Den sosiale relasjonen vil i sin tur påvirke resultatet av møtet. Dette er forhold som også virket inn da jeg var tilstedeværende

observatør i arbeidsgruppen, og i intervjusituasjonen med informantene, og dermed også har innvirkning på de dataene jeg har samlet inn. Det er derfor viktig å redegjøre for mitt ståsted i forhold til både krisehåndteringen etter ulykken på Kebnekaise, min tilknytning til GILs krisehåndteringsplan og mitt forhold til arbeidsgruppen og de øvrige informantene.

Da ulykken skjedde 15. mars satt jeg i stillingen som nærmeste stabsoffiser til GIL og stabssjefen i Luftforsvarsstaben. Jeg var ikke involvert i krisehåndteringen, men hadde på grunn av stillingen likevel mye innsikt i hva som foregikk på forskjellige nivå i forbindelse med ulykken. En måned etter ulykken fikk jeg i oppdrag å lage en samlet fremstilling av hendelsesforløpet og hva som ble gjort fra Luftforsvarets side. I dette arbeidet var jeg i kontakt med alle aktører i Luftforsvarsstaben og Luftoperativt inspektorat som hadde vært involvert i krisehåndteringen så langt. Jeg fikk oversikt over hva de enkelte hadde gjort og de erfaringene de hadde identifisert på det tidspunkt. På grunn av dette arbeidet hadde jeg allerede vært i kontakt med alle informantene mine angående deres bidrag i krisehåndteringen, så de visste at jeg visste en god del om temaet før intervjuet. Jeg har en antakelse om at det gjorde at jeg ikke ble sett på som en utenforstående i forhold til temaet.

1. august byttet jeg stilling til *stabsoffiser krisehåndtering*. Stillingens hovedoppgave er å vedlikeholde gjeldende krisehåndteringsplan, følge opp luftvingenes planverk for krisehåndtering og øve og trene nøkkelpersonell i krisehåndtering. Stillingen inngår også i krisehåndteringsgruppen. En liten andel av stillingen er å bidra og støtte i prosessen med erfaringsinnsamling, analyse og systematisering av erfaringer i forbindelse med Forsvarets internasjonale engasjement.

Jeg hadde akkurat tiltrådt i stillingen da jeg fikk muligheten til å skrive masteroppgaven. Da jeg begynte å jobbe med masteroppgaven hadde jeg bare overflatisk satt meg inn i arbeidsoppgavene mine, jeg hadde ikke full oversikt over erfaringene etter håndteringen av Kebnekaise, og jeg hadde derfor heller ingen formening om hva en revidert plan burde inneholde. I så måte var jeg lite forutinntatt i forhold til tema jeg valgte for masteroppgaven. Arbeidsgiver ga ingen føringer for valg av tema, det var utelukkende min avgjørelse. Jeg fikk muligheten til å bli kjent med min egen arbeidsoppgave ved å forske på den fra sidelinjen.

Normalt sett ville jeg vært en naturlig og aktiv deltaker i utviklingen av GILs krisehåndteringsplan, men jeg har ønsket, og fått innvilget, å studere

erfaringslæringsprosessen frem til ny plan ved å være tilstede, men ikke å delta aktivt. Det har vært noe utfordrende. Jeg har meninger om hvordan det bør være, og både arbeidsgruppen og andre som skriver på planen vet at dette egentlig er min arbeidsoppgave, og kan kanskje tidvis ha ønsket og forventet at jeg hadde deltatt aktivt.

Ut over dette har jeg skilt meg veldig lite ut i forhold til informantene. Jeg har mer enn 25 års erfaring fra Forsvaret, bestående av typisk militær utdanning og variert tjenestebakgrunn fra både operative avdelinger Luftforsvaret og fellesoperative staber. I vårt daglige arbeid går alle offiserer i Luftforsvaret i uniform. Dermed ser vi veldig like ut også.

Jeg tror at min likhet med informantene, og min kjennskap til dem og krisehåndteringen fra tidligere, har gjort det lettere å få i gang samtalene og samle inn relevante data rundt erfaringslæringsprosessen. Men det kan også tenkes at min nærhet til miljøet, også etter at oppgaven er levert, kan ha fått noen til å begrense hvor åpen og ærlig de har vært i intervjuene, eller at de har svart i forhold til hva de tror jeg ønsker å høre.

4.5 Metodiske begrensninger

Empirien jeg har samlet inn og som danner grunnlaget for mine konklusjoner i forhold til problemstillingen, kan ha noen begrensninger i forhold til overføringsverdien til generelt grunnlag.

For det første kan ikke ulykken på Kebnekaise defineres som Luftforsvarets hverdag. Dette var en kritisk hendelse som i den første tiden etter ulykken hadde tilnærmet all fokus fra store deler av Luftforsvaret, den vil prege mange av Luftforsvarets ansatte i lang tid, ulykken fikk meget stor oppmerksomhet i media og som en del av Luftforsvarets historie vil den aldri bli glemt. På bakgrunn av dette kan det være naturlig at også erfaringene fra håndteringen av krisen får større oppmerksomhet og blir bedre ivaretatt enn det som ville vært tilfelle ved en mer ordinær hendelse.

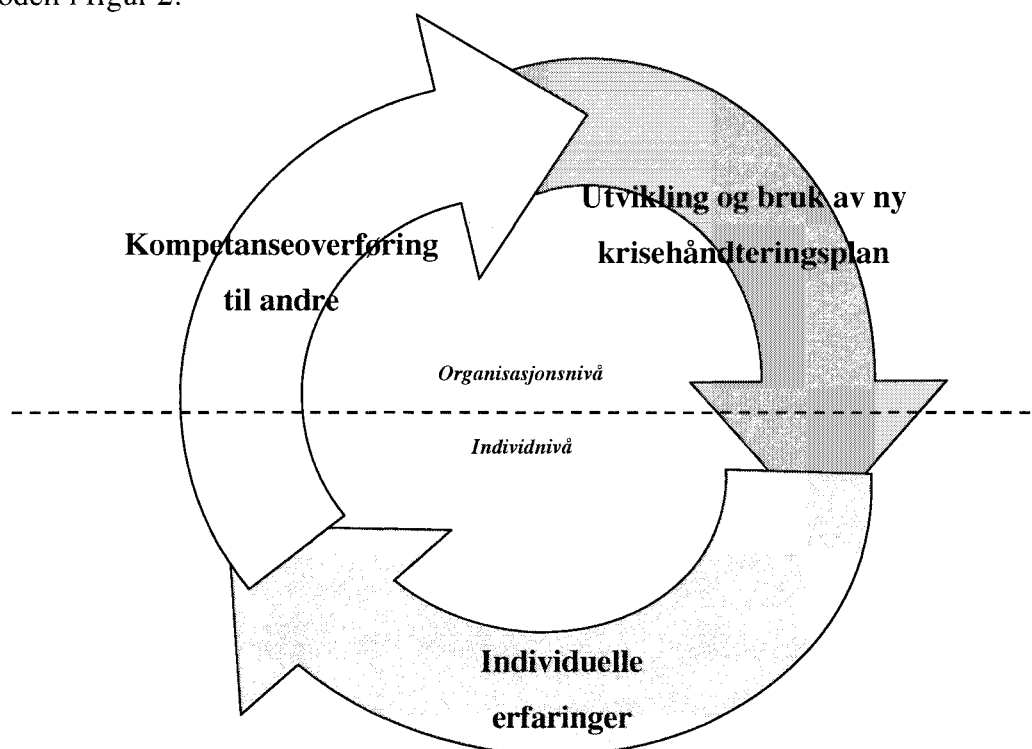
For det andre kan det problematiseres at mitt utvalg av informanter sannsynligvis vil ha spesiell interesse for at organisasjonen lærer av de erfaringene som ble gjort. Alle informantene var involvert i krisehåndteringen av denne kritiske hendelsen, de aller fleste av dem er involvert i utviklingen av en ny plan for krisehåndtering og så godt som alle sitter i stillinger som gjør at de vil bli involvert i håndtering av en ny krise.

Ut fra mitt valgte teoretiske ståsted og min modell kan imidlertid prosessen rundt erfaringslæring i organisasjoner sees på som relativt generell. Analysene og tolkingen av empirien mot de teoretiske antakelsene kan dermed være relevant for Luftforsvaret som helhet, og ha overføringsverdi til andre kontekster.

5 Empiri og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere empirien jeg har samlet inn, og tolke empirien opp mot hvordan faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur, Luftforsvarets organisasjonskultur og motstand mot endring enten hemmer eller fremmer erfaringslæring i Luftforsvarets hverdag.

Jeg vil presentere empirien i rammen av hvordan Luftforsvarets erfaringslæringsprosess fremstår for meg etter intervjuene og observasjon av arbeidsgruppen. Som jeg allerede har nevnt tyder empirien på at informantene ser erfaringslæringsprosessen gjennom tre faser: individets erfaringer, individets kompetanseoverføring til andre og utvikling og bruk av ny plan. For å visualisere denne oppfatningen av erfaringslæringsprosessen har jeg modifisert min modell i figur 2.



Figur 3: Luftforsvarets erfaringslæringsmodell etter krisehåndteringen av ulykken med C-130J

Fase 1 individuelle erfaringer dekker stegene konkret erfaring, observasjon og refleksjon og individet får nye ideer og kompetanse, altså hele individnivået i min opprinnelige modell.

Fase 2 kompetanseoverføring til andre dekker nå både kompetanseoverføring og kritisk refleksjon i fellesskap. Fase 3 utvikling og bruk av krisehåndteringsplanen dekker stegene nye regler og prosedyrer utvikles og nye regler og prosedyrer brukes. Til en viss grad dekker det også kritisk refleksjon i fellesskap, i den grad dette har fremkommet i arbeidsgruppen.

Jeg vil først presentere mitt helhetsinntrykk av empirien og hva den forteller meg om hva som hemmer og fremmer erfaringslæring i Luftforsvaret. Deretter presenterer jeg empirien innenfor hver enkelt fase. Empiri fra informantene er mest tydelig i fase 1 og 2, mens empiri fra observasjonene i arbeidsgruppen er mest fremtredende i fase 3. Jeg analyserer empirien i hver fase for seg, for å belyse hvordan mine fire hovedfaktorer fremmer eller hemmer erfaringslæring i den enkelte fase. På denne måten vil jeg tydeligere belyse under hvilke forutsetninger de forskjellige faktorene påvirker erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret.

Det er min intensjon å holde informantenes og min stemme atskilt i presentasjonen og analysen. Jeg har valgt å illustrere empirien med mange sitater fra informantene. Det gjør fremstillingen noe stakkato å lese, men jeg mener at sitatene til sammen viser veldig godt informantenes opplevelse av erfaringslæringsprosessen. Hver fase oppsummeres med hovedfunnene i en delkonklusjon. Delkonklusjonene vil danne grunnlaget for oppgavens konklusjon.

5.1 Helhetsinntrykk av empiri

Informantene hadde mest å si om sin egen rolle i krisehåndteringen, dernest om deres deltakelse i, og opplevelse av kompetanseoverføringen til andre. Med unntak av de som er med å utvikle krisehåndteringsplanen, hadde de lite eller ingen formening om hvordan deres erfaringer ble videreformidlet og bearbeidet slik at det kunne være med å danne grunnlag for organisatorisk læring. Observasjonene i arbeidsgruppen ga empiri på hvordan erfaringene ble formidlet til de som skal utvikle nye regler og prosedyrer. Observasjonene ga også empiri på hvordan erfaringene bearbeides og hvordan utviklingen av ny krisehåndteringsplan skjer. Når det gjaldt hvilken bruk og betydning den nye krisehåndteringsplanen ville få, hadde informantene i hovedsak lite å si og det som ble sagt var stort sett i generelle termer. Observasjonen i arbeidsgruppen ga også lite empiri på dette området.

Jeg antar det er hovedsakelig to grunner til det. For det første hadde alle informantene lyst å snakke om sine opplevelser i forbindelse med krisehåndteringen. Dette var det som hadde berørt dem mest, det var det de hadde størst nærhet til, størst fokus på og dermed også lettest for å svare på spørsmål om. Alle informantene hadde også vært med på å dele sine erfaringer i en eller annen sammenheng, noe som også ga nærhet til egen deltakelse og dermed lettere å relatere spørsmålene til. De av informantene som var involvert i utviklingen av planen bidro med empiri rundt utvikling av planen. Etter som planen enda ikke er ferdig og tatt i bruk, kunne informantene bare uttale seg i generelle vendinger om sine forventninger i forhold til endringer og bruken av disse. Kort oppsummert hadde informantene mest å si om de fasene de selv hadde vært en aktør i, og uttalte seg i mer generelle vendinger om tema de ikke hadde en direkte erfaring med.

En annen grunn til at det ble gradvis mindre empiri utover i intervjuet, var antall spørsmål under hver kategori. De to første kategoriene hadde hhv syv og åtte spørsmål, men de tre siste hadde fire eller tre. Formen på intervjuet gjorde at informantene snakket fritt om det de ville si, ut fra spørsmålene de fikk. På denne måten var de uoppfordret innom flere av de temaene som kom senere i intervjuguiden.

Informantene var flinke til uoppfordret å knytte sine egne erfaringer rundt denne erfaringslæringsprosessen, til mer generelle betraktninger om hvordan det skjer og hva som påvirker erfaringslæringsprosessen. Allerede før jeg starter den metodiske analysen av empirien sitter jeg med et bilde av hva som hemmer og fremmer erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret. Faktorene individet, Luftforsvarets organisasjonsstruktur og Luftforsvarets organisasjonskultur både hemmer og fremmer erfaringslæringen innenfor alle fasene av erfaringslæringsprosessen i Luftforsvaret. Faktoren motstand mot endring synes derimot i mindre grad å ha innvirkning for helheten av erfaringslæringsprosessen.

5.2 Fase 1 – Individuelle erfaringer

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for empiri på individets erfaringer, og drøfte hvordan individets erfaringslæring fremmes eller hemmes av mine faktorer. Empiri og analyse er atskilt i hver sine kapitler for å tydeliggjøre hva er innsamlede data om virkeligheten, og hvordan tolker jeg betydningen av dem opp mot teori. Kapitlet avsluttes med en delkonklusjon på hvordan mine faktorer hemmer eller fremmer individets erfaringslæring.

5.2.1 Dette sier informantene om egne erfaringer

Seks av informantene var involvert i krisehåndteringen fra Rygge, mens tre var på Gardermoen under akutfasen (de tre første døgnene) av krisen. Seks av de totalt ni har i avtagende grad vært involvert i oppfølging og etterarbeid etter ulykken helt frem til nå. Alle ni ble involvert i håndteringen på grunn av stillingen de satt i på ulykkestidspunktet, dog var de i varierende grad forberedt på den oppgaven de ble satt til å løse. Det overveiende flertall mente likevel at de hadde den kompetansen de trengte for å løse oppgaven. Dette mente de på bakgrunn av de erfaringer de hadde fra tidligere, kurs, øvelser og trening og hvor mentalt forberedt de var på å få denne type oppgave.

Det trengs tydeligere rolleavklaringer rundt ansvarsforhold og gjøremål når krisen skjer. Manglende rolleavklaringer ga seg utslag i uoversiktlig kommando og kontroll, og dermed manglende kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt. Noen mener også at de uavklarte ansvarsforholdene resulterte i manglende kompetanse for å håndtere krisen Dette var tydeligst hos de som var involvert på Rygge. De av informantene som var på Gardermoen hadde fokus på ivaretagelse av de pårørende, og der var de fornøyd med kommunikasjon og informasjon. Erfaringen illustreres godt ved disse to sitatene:

Jeg føler det var et misforhold i kommunikasjon og tillit (mellom avdelinger), men jeg vet ikke hvorfor det var sånn. Men det vi øver på funket ikke i praksis.

Inflytten fra (de involverte avdelingene) gikk veldig godt. Vi fikk informert de pårørende før det kom ut i media.

Videre fremkom det at det mangler rammer for hva Luftforsvaret kan og skal bidra med i en krise, og hvordan oppfølging og etterarbeid skal gjøres. Luftforsvaret bistod med alle tilgjengelige ressurser for å ta vare på de berørte, og det var nesten ikke begrensninger for hva de var villige til å bidra med.

Det er den sivile beredskapen som eier May Day'en. Vi har mange ressurser som vi pøser på for å ivareta de pårørende. Dermed lukker vi oss inne for oss selv og stenger det sivile hjelpeapparatet ute. Det gjør det veldig vanskelig for dem å overta etter 14 måneder. Dette er en del av kulturen vår, hemmeligheter, sikkerhetskultur. Vi kan

legitimt holde resten av verden ute – og det gjør det lettvindt for oss. Men det sivile samfunn blir mer og mer transparent, og det er det vanskelig for oss å møte.

Disse to erfaringene konkluderes av informantene med at det trengs en overordnet plan som gir både rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering.

Vi hadde ingen oppskrift, mulig det finnes et planverk som (avd) agerte på, men jeg kjente ikke til det. Det var ikke synlig for meg, og jeg savnet det for så vidt ikke. Men i ettertid ser jeg at dette må beskrives slik at vi har noe til neste gang.

Etter fire døgn ble arbeidsgiveransvaret flyttet fra en avdeling til en annen internt i Luftforsvaret. Ingen av avdelingene var forberedt på denne ansvarsoverføringen. Jeg vil belyse denne erfaringen, fordi jeg mener denne konkrete hendelsen kan ha påvirket erfaringslæringsprosessen rundt krisehåndteringen.

Mandag morgen fikk jeg uten varsel beskjed om at arbeidsgiveransvaret ifm med denne hendelsen tilhører fra nå (egen avdeling) på vegne av GIL. Og med beskjed om vær så god, og hvis vi ikke gjorde dette bra blir det forferdelig dårlig omdømme for Luftforsvaret. Jeg var ikke forberedt på dette. Min rolle ble veldig utvidet ilt 10 min.

Det blir som om alle de høye herrer vil være med å bidra i en krisehåndtering, og jeg velger å tro at intensjonen er god, men det blir som en tautrekking for å få delta og høste kreditt av det. "En manns død er en annen manns brød".

Min opplevelse av dette er at vi visste hva vi gjorde, men vi ble fratatt ansvaret mandag. Vi fikk plutselig bare ordre om å pakke alt sammen og overlevere det til (avdeling). De håndterer det herfra. Det er fælt å føle at jeg ble frarøvet det som var jobben min, og det jeg var trent på å gjøre. ...var rasende over å bli frarøvet ansvaret og oppgavene, man føler man ikke har tillitt. Fordi det er en maktkamp på oberst/brigadernivå.

Den overgangen som ... presset frem angående personellansvaret fra (avdeling til avdeling). Det virket for meg som om formalisme var viktigere enn å løse oppdraget.

Uavhengig av spørsmål, er alle informantene i løpet av intervjuet inne på at dette var en mental belastning som var emosjonelt krevende, og at flere opplevde, med seg selv eller andre aktører, at balansegangen mellom følelsesmessige reaksjoner og rasjonelle handlinger kunne være en utfordring.

Veldig vanskelig før navnene ble offentliggjort. Jeg var redd for at jeg skulle kjenne noen av dem. Det var en lettelse da navnene ble offentliggjort, jeg kjente ingen av dem personlig. Da kunne jeg gjøre jobben min proft.

Vi er ikke robust til å ivareta dette over tid. Det faller på noen få, og det er en stor følelsesmessig påkjenning å stå i over tid. Klarer vi å ta vare på våre egne?

Informantene hadde generelt et lite bevisst forhold til hva begrepet taus kunnskap innebærer. Jeg forklarte begrepet for dem, men før jeg gjorde det hadde flere av dem snakket ut fra sin forståelse av begrepet. Det dreier seg om kunnskap den enkelte har, men som ikke deles med andre. Årsakene til at de ikke er delt med andre, er det flere forklaringer på, og det er det som gjør det interessant.

For meg betyr begrepet at man sitter med kompetanse man ikke deler med andre. Jeg bruker det ofte; for å la andre erfare og lære selv. Hvis de ikke lykkes, hjelper jeg dem med det jeg kan.

Kunnskap er makt, og noen kan velge å holde kjeft for å fremstå som flinkere enn andre. Dette ser vi i Forsvaret av og til, folk vil ikke dele det de vet.

Ja, absolutt. Og det er jo derfor jeg har presset på siden i mai for å få en evaluering og en oppdatering av planverket. Kunnskapen må evalueres og formaliseres i planverk før jeg bytter stilling eller ikke er her lengre, for da forsvinner kunnskapen med meg.

Etter at jeg forklarte min forståelse av begrepet, kunne alle informantene gi sin forståelse av hva det betyr for dem, med tilknytning til Kebnekaise. De færreste av informantene trodde de hadde taus kunnskap knyttet til krisehåndteringen.

Jeg håper jeg kan svare nei på det. Jeg tror ikke det. På (avdeling) har vi snakket om hva vi gjorde og hva vi burde vært forberedt på. Vi har prøvd å dele tanker, følelser og alle faktiske gjøremål. For meg er kommunikasjon alfa omega, jeg føler jeg er flink til å gi både positive og negative tilbakemeldinger.

En annen uttalte seg om mer generell taus kompetanse hos offiseren.

Det ligger i ryggmargsrefleksen til offiseren, vi har et veldig behov for å agere og handle, vi tåler ikke stillhet og at det ikke skjer noe – vi er i overkant handlekraftige. Handlingsevne viser at du er prototypen på den høye, mørke og handlekraftige offiseren.

I dette kapittelet har jeg redegjort for informantenes individuelle erfaringer. Informantenes tydeligste erfaringer kan oppsummeres ved at manglende rolleavklaringer og rammer for oppfølgingen av de berørte resulterte i forventninger om en ny krisehåndteringsplan. Ansvaret for berørt personell ble uventet overført fra en avdeling til en annen 4 døgn etter ulykken, noe som skapte reaksjoner hos flere. Krisehåndteringen var en mental belastning for informantene, noe ikke alle var forberedt på. Informantene viser en noe begrenset forståelse for hva begrepet taus kompetanse innebærer, men svarene deres er likevel interessante.

5.2.2 Forskerens analyse og tolkning

Informantenes opplevelse av kommunikasjon og informasjon er forskjellig mellom de som var på Rygge og de som var på Gardermoen. Begge parter var involvert i håndteringen av den samme krisen, men informantene som var på Rygge hadde fokus på helheten rundt krisen og håndteringen av alle aspekter ved den, mens informantene som var på Gardermoen var involvert i et mye mer begrenset område; ivaretagelse av de pårørende. Dette er et spesifikt eksempel på forskjell i svarene fra informantene, men jeg vil diskutere funnet på generelt grunnlag.

Gjennomgående for all empirien er at informantene svarer noe forskjellig innenfor de samme temaene, dog ikke så markert som vist overfor. Jeg tolker denne variasjonen ut fra teorien jeg har presentert på faktoren *individet* om at individet vil observere, analysere og fortolke nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster på bakgrunn av den kompetanse det allerede har, fra sine tidligere erfaringer og det ståsted individet har i organisasjonen.

(Nordhaug, 2004). Individet vil møte nye stimuli med sine egne erfaringer og oppfatninger av hvordan verden er (von Krogh et al, 2005: 36). Individets unike oppfatning om virkeligheten vil også resultere i forskjeller rundt hva den enkelte vurderer som relevant å dele med andre for å trekke lærdommer ut av.

Mine informanter var alle aktører i håndteringen av den samme krisen, men de hadde forskjellige roller innenfor flere forskjellige fagfelt under krisehåndteringen. Det gjorde at konteksten og dermed deres fokus varierte. Noen av dem hadde bredere, og for dette tilfellet mer relevant, tjenesteerfaring enn andre, noe som gjorde at de i varierende grad var forberedt, både mentalt og profesjonelt, på den rollen de plutselig befant seg i. Dette fører til at informantene, og alle andre som var med i krisehåndteringen, vil vektlegge forskjellige erfaringer når de skal dele dem med andre, til tross for at konteksten var den samme for dem alle. Her vil jeg hevde på bakgrunn av teorien at all erfaringslæring hemmes av individets selektive fokus. På den annen side vil jeg hevde at individenes forskjellige erfaringer kan fremme både den individuelle og organisatoriske læringen, men det er under forutsetning av at erfaringene deles åpent og ærlig med andre og at alle som deltar i erfaringsoverføringen er åpne for andres perspektiver og evner å kritisk reflektere over både sine egne og andres erfaringer.

De manglende rolleavklaringene og manglende rammer for oppfølgingen av de pårørende resulterte i at informantene tidlig i intervjuet kom inn på at Luftforsvaret må ha en plan for krisehåndtering. De fleste er opptatt av den, til tross for at de samme informantene i andre sammenhenger sier at de fulgte ingen plan og det gikk helt greit uten.

Jeg tolker at forventningene om en ny plan er et resultat av faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Vi er vant til en høy grad av formalisering gjennom skriftlige regler, rutiner og prosedyrer, og bare mangelen på en dekkende plan er nok til å forvente at det må utarbeides en. Jeg tolker empirien som at selv om de fleste ikke savnet planen under krisehåndteringen, er det viktig å utarbeide en i ettertid for å lagre den nye kompetansen Luftforsvaret har fått, slik at kompetansen kan brukes av andre i ettertid.

Formaliseringen er erfaringslæringens tveeggede sverd. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* kan både fremme og hemme erfaringslæringen. På den ene siden fremmer den ved at en ny plan kan gi prosedyrer og regler som er reflektert av alle erfaringene fra den komplekse

krisehåndteringen, og dermed forbedre Luftforsvarets evne til å håndtere en krise. På den andre siden kan det hemme ved at planen definerer også hva som skal gjøres for å løse oppgaven og begrenser dermed handlefriheten. Det hemmer nytenkning, prøving og feiling, og dermed erfaringslæring.

Jeg har en antakelse om at mangelen på en plan skaper usikkerhet rundt om man gjør alt man burde gjøre, eller om man gjør noe feil. Hvis det stemmer indikerer det at individet ikke ønsker handlefriheten, som også gir muligheten for å feile, men heller ønsker tryggheten i at noen allerede har definert riktig fremgangsmåte i en gitt situasjon. I det tilfellet vil det absolutt hemme erfaringslæringen, både hos det enkelte individ og hos Luftforsvaret.

Den plutselige og overraskende overføringen av personellansvaret mellom de to avdelingene ser ut til å ha skapt noe støy i håndteringen. Avdelingen med personellansvaret har hatt en omfattende og meget viktig jobb i oppfølgingen og etterarbeidet av krisen.

Den ene parten sier at de ble frarøvet oppgavene de var forberedt på og hadde kompetanse på, og at overføringen ble oppfattet som at de hadde manglende tillitt fra beslutningsnivået. Denne parten ser ut til å ha kjent på sinne og frustrasjon, og tror at overføringen skyldes en maktkamp på nivå over dem. Den andre parten var totalt uforberedt, følte seg tvunget inn på et område den ikke hadde kompetanse på og syntes situasjonen var meget ukomfortabel. Det kommer frem i samtaler med flere av informantene at dette var et resultat av en offisers oppfatning av hva som var formelt riktig og dennes initiativ direkte mot ledelsen i Luftforsvaret, noe som medførte at ansvaret ble flyttet. En av informantene poengterer også at det virket som om formalisme var viktigere enn at jobben ble gjort. Dette er direkte overførbart til faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Generelt er tendensen i organisasjoner med utstrakt bruk av regler, rutiner og formelle prosedyrer, at mye oppmerksomhet knyttes til om de ansatte bruker reglene og rutinene på riktig måte. Måten man gjør ting på blir viktigere enn resultatet av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Resultatet av offiserens behov for formalisme vil jeg hevde har hemmet erfaringslæringen i dette tilfellet.

Årsaken til overføringen av personellansvaret er altså en offisers behov for formalisme, og ikke maktkamp. Dog brukte offiseren sin makt i form av direkte tilgang til og innflytelse på ledelsen, slik at ansvaret ble overført. Selv om de faktiske forhold ikke stemmer overens med

den ene partens antakelser, kan det indikere at offiserer forventer at maktkamper påvirker avgjørelser i vår organisasjon. Dette funnet er direkte overførbart til teorien på hvordan faktoren *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæring. Interne kulturelle konflikter kan hemme erfaringslæring. En part tror det er konkurranse om makt og innflytelse og det kommer frem at intern status og prestisje skal være motivet. I tillegg synes ingen av partene at kriteriene for stillings- og rolletildeling som ansvarsoverføringen resulterte i er riktige. (Lai, 2004).

Begge partene viser en motstand mot den endring i ansvarsforholdet som ble besluttet. *Motstand på endring* er en av mine faktorer som jeg mener påvirker erfaringslæring i en organisasjon. Motstand mot endringen i ansvarsforholdet er knyttet direkte til faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* fordi den har sammenheng med organisasjonens høye grad av formalisering og sterke regelsett. Alle stillinger i Luftforsvaret har en forholdsvis detaljert stillingsbeskrivelse som sier hvilke oppgaver innehaveren har og hvordan tiden skal fordeles mellom dem. Offiserene har derfor en klar oppfatning av hvilket ansvar de har og hvilken kompetanse de trenger for å ivareta det ansvaret. Endringen i ansvarsforholdet resulterte i plutselig flytting av oppgaver fra noen til andre, noe som normalt sett tar lang tid og som på byråkratisk vis drøftes på flere nivå før endringen iverksettes.

Motstand mot endring er i dette tilfellet også forankret i faktoren *individet*. Den ene parten viser at den føler tilknytning til og spisskompetanse på arbeidsoppgavene, og ved å bli fratatt ansvaret føler de at deres spisskompetanse ble mindre verdifull (Lai, 2004). Antakelsen om en maktkamp kan indikere en mistro rundt den andre partens motiver, og som igjen kan hemme kompetanse- og erfaringsoverføring for å hjelpe mottakende avdeling til å løse oppgaven.

Den andre parten var ikke forberedt og følte dermed ikke de hadde kompetansen til å løse oppgaven. Dette er direkte overførbart til faktoren *individet* og teori rundt individets subjektive mestringstro. Jeg har tidligere antatt at offiserer på generelt grunnlag har relativt høy subjektiv mestringstro, noe de aller fleste informantene gir inntrykk av gjennom at de følte de hadde den kompetansen de trengte for den rollen de skulle fylle i krisehåndteringen. Det er nærliggende å tro at informanten fra mottakende avdeling normalt vil føle seg kompetent i forhold til de oppgaver som denne er forberedt på, mens i dette tilfellet følte informanten lav subjektiv mestringstro, noe som kan ha påvirket motivasjon og innsats for den nye oppgaven (Lai, 2004). Kompetanse er også tett knyttet til individets selvbilde, og

individet kan la seg skremme av nye ting og vende ryggen til det som ikke lar seg løse med den kompetansen det allerede har (von Krogh et al, 2005). Dette henger også sammen med *motstand mot endring*. Individer med et trygt selvbilde vil ha mindre motstand mot og angst for å tre inn i en læringsrolle (Lai, 2004).

Informantene gir ikke data på at personellansvaret ikke er ivaretatt på en tilfredsstillende måte, men på bakgrunn av empiri og teoretiske perspektiver, antar jeg at erfaringsoverføring og erfaringslæring i forbindelse med ansvarsoverføringen har vært hemmet av både individets subjektive mestringstro og selvbilde, organisasjonsstrukturen gjennom behovet for formalisme, interne kulturelle konflikter og motstand mot endring.

En av informantene sier at vi burde overlatt mer av oppfølgingen til det sivile helsevesenet allerede fra starten av. Han mener at årsaken til at vi ikke gjør det kan ligge i vår kultur, vi er vant til å holde ting for oss selv og ikke dele hemmeligheter. Dette tolker jeg som at *Luftforsvaret organisasjonskultur* er lukket og til dels mistroisk til utenforstående. I lys av erfaringene fra 22. juli og samfunnets fokus på kriseberedskap vil jeg påstå at Luftforsvaret taper på å ikke samarbeide mer med sivile etater. I den grad kulturen gjør at Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesen, vil *Luftforsvaret organisasjonskultur* hemme erfaringslæring fordi vi ikke gir oss selv tilgang på et større spekter å hente nye impulser og læring fra.

Informantenes til dels manglende forhold til taus kunnskap tilsier at det vil være veldig vanskelig å dele kunnskaper de ikke er klar over at de har, og bruker. Dette tar teori om erfaringslæring inn over seg gjennom Kolbs modell (Figur 1) og videreføringen av den i min modell (Figur 2), ved at læring skjer først når vi knytter bevissthet til det vi erfarer. Individet må observere og reflektere over erfaringen det gjør seg, før det kan dele den med andre. Nå tror ikke informantene at de har taus kunnskap knyttet til håndteringen. Det kan bety både at de mener de har delt alt de kan, eller at det er erfaringer de har gjort, men som de ikke har knyttet bevissthet til og dermed ikke er bevisst at de har.

Jeg synes uttalelsene om hva informantene tror taus kunnskap innebærer, likevel er interessante å kommentere. Sitatene fra dette viser at det handler om bevisst kunnskap, men det interessante er årsakene til at de ikke blir delt med andre.

Det første sitatet vil jeg tolke mot faktoren *individet*. Informantens intensjoner ser ut til å være de beste, men jeg vil tolke sitatet på bakgrunn av teorien som sier at kompetanse er en integrert del av individets identitet og dermed tett knyttet til selvbildet (von Krogh et al, 2005). Hvis ny kompetanse kan representere en trussel mot selvbildet, vil jeg anta at kompetanse individet er alene i en gruppe om å ha, vil styrke individets selvbilde. Hvis intensjonen med å holde tilbake kompetanse er å styrke sitt eget selvbilde, vil det hemme erfaringslæringen. Det første sitatet kan også være med i tolkningen av det neste.

Kunnskap er makt, og individer kan velge å ikke dele med andre for å oppnå eller opprettholde egne fordeler, det kan for eksempel være i forhold til andre individer, i forhold til organisasjonen eller i forhold til ressurser. Makt i denne sammenhengen kan plasseres under faktoren *Luftforsvarets organisasjonskultur*, men også under faktoren *individet*, i den grad makten brukes for å tilfredsstille individuelle behov. Uansett vil makt brukt på denne måten hemme erfaringslæring i Luftforsvaret.

Det siste sitatet har utgangspunkt i at informanten har taus kompetanse, men at han ikke har delt den til flere, fordi hans tause kompetanse ikke er formalisert i et planverk. Uttalelsen har direkte bæring på faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* fordi det er behovet for formalisme som har gjort at informanten ikke har delt sin kompetanse. Når behovet for formalisme er årsaken til at erfaringer ikke blir delt, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Det er ingen tvil om at krisehåndteringen har vært en emosjonell belastning for de fleste av de involverte. Jeg mener det er riktig å se sitatet om offiserens generelle tause kompetanse sammen med den emosjonelle belastningen når jeg tolker hvordan denne belastningen kan ha påvirket erfaringslæringen. All min erfaring gjennom 25 år i Forsvaret tilsier at sitatet gjenspeiler en korrekt oppfatning. *Luftforsvarets organisasjonskultur* fremmer en idealoffiser som uansett situasjon evner å handle rasjonelt og ta de riktige avgjørelsene. Jeg har gjort rede for at normer, verdier, holdninger og atferd i Luftforsvaret domineres av menn. Kulturen og tradisjonene er dominert og etablert av menn gjennom århundrer og kan fastslås å være sterk, stabil og veletablert. Disse aspektene ved kulturen gjør at jeg antar at egne og andres følelser er noe offiseren ikke er komfortabel med å forholde seg til i jobbsituasjon. I den grad følelsene kan ha påvirket rasjonaliteten og objektiviteten i offiserens utførelse av jobben antar jeg det vil sette offiseren i et dårlig lys og dermed være veldig vanskelig å innrømme for

andre. Jeg vil hevde at følelsesmessige reaksjoner og effekten av dem kan for mange offiserer være forbundet med skam, eller at det føles som så intimt at det vil være vanskelig for mange å dele sine erfaringer på dette området, og enda vanskeligere å diskutere åpent og ærlig rundt dette temaet. Hvis mine antakelser stemmer, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring rundt temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

5.2.3 Delkonklusjon – individuelle erfaringer

På generelt grunnlag, og på bakgrunn av teorien vil jeg hevde at all erfaringslæring hemmes av individets selektive fokus. På den annen side vil jeg hevde at individenes forskjellige erfaringer kan fremme erfaringslæringen, men det er under forutsetning av at erfaringene deles åpent og ærlig med andre og at alle som deltar i erfaringsoverføringen er åpne for andres perspektiver og evner å kritisk reflektere over både sine egne og andres erfaringer.

Formaliseringen er erfaringslæringens tveeggede sverd. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* kan både fremme og hemme erfaringslæringen. På den ene siden fremmer den ved at en ny plan kan gi prosedyrer og regler som forbedrer Luftforsvarets evne til å håndtere en krise. På den andre siden kan det hemme ved at planen definerer også hva som skal gjøres for å løse oppgaven og begrenser dermed handlegfriheten. Det hemmer nytenkning, prøving og feiling, og dermed erfaringslæring.

På bakgrunn av empiri og teoretiske perspektiver, antar jeg at erfaringsoverføring og erfaringslæring i forbindelse med overføringen av personellansvaret har vært hemmet av både individets subjektive mestringstro og selvbilde, organisasjonsstrukturen gjennom behovet for formalisme, interne kulturelle konflikter og motstand mot endring.

I den grad kulturen gjør at Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesen, vil *Luftforsvaret organisasjonskultur* hemme erfaringslæring fordi vi ikke gir oss selv tilgang på et større spekter å hente nye impulser og læring fra.

I den grad intensjonen med å holde tilbake kompetanse er å styrke sitt eget selvbilde, vil det hemme erfaringslæringen. Kunnskap er makt, og individer kan velge å ikke dele med andre for å oppnå eller opprettholde egne fordeler. Makt brukt på denne måten hemmer erfaringslæring i Luftforsvaret.

Når behovet for formalisme er årsaken til at erfaringer ikke blir delt, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Jeg vil hevde at følelsesmessige reaksjoner og effekten av dem kan for mange offiserer være forbundet med skam, eller at det føles som så intimt at det vil være vanskelig for mange å dele sine erfaringer på dette området, og enda vanskeligere å diskutere åpent og ærlig rundt dette temaet. Hvis mine antakelser stemmer, vil *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemme erfaringslæring rundt temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

5.3 Fase 2 – Kompetanseoverføring til andre

Jeg presenterer empirien i denne fasen i tre undertemaer; informantenes syn på hvorfor de skal dele sine erfaringer, hvordan de i praksis har delt sine erfaringer, og til sist hva de mener må ligge til rette for å dele, herunder også hva de forteller som påvirker kompetanseoverføringen. De tre undertemaene vil jeg tolke opp mot problemstillingen og hvordan mine faktorer påvirker erfaringslæringen i denne fasen.

5.3.1 Dette sier informantene om kompetanseoverføring til andre

I respekt for våre døde kollegaer og deres familier bør denne dyrekjøpte erfaringen komme noe til nytte. Ved neste hendelse er vi flere som kan. Og her kommer offiseren i meg inn; det er min plikt at min erfaring blir til læring for organisasjonen. Det er noe i æresbegrepet, plikt og ære, og da tenker jeg på de pårørende.

Det finnes vel knapt en sterkere begrunnelse for hvorfor de involverte i krisehåndteringen skal dele sine erfaringer med hverandre.

Informantene er i høy grad inne på de samme årsakene til hvorfor de skal dele sine erfaringer. Alle svarer ikke det samme, men det er ingenting som utmerker seg ved at de er mer eller mindre opptatt av enkelte årsaker. Oppsummert forteller empirien at det er viktig å dele, fordi da får man også tilbake, og det lærer og utvikler enkeltindividet seg på.

Jeg får jo tilbakemeldinger! Grunnlaget for utvikling og læring er jo refleksjon, og bare med meg selv går det jo ikke. Man må reflektere i fellesskap ut fra flere perspektiv.

Det er viktig å dele med alle de andre som var involvert i krisehåndteringen for å få helhetsforståelse og – oversikt over hva som ble gjort. Flere hoder kommer frem til bedre løsninger for fremtidens håndteringer. Erfaringsdelingen dem i mellom må spres videre ut i organisasjonen for at alle som kan tenkes å bli involvert i krisehåndtering i fremtiden skal kunne lære av dette, og kunne håndtere en krise bedre neste gang.

Erfaringene skal føre til at vi som organisasjon blir bedre til å håndtere en krise, dermed må alle få ta del i erfaringene, delingen må treffe bredt. Krisehåndtering bør være basiskompetanse for alle i vår organisasjon, det må inn i utdanningen vår. Og så må det deles mellom alle involverte; hva lærte vi her og nå?

Informantene er veldig bevisste på at offiserer bytter stillinger forholdsvis ofte og at det er viktig å dele for å sørge for at kompetansen ikke blir glemt eller forsvinner med enkeltindividene.

Personell bytter stillinger. Det er mye kompetanse samlet i veldig få. Når de er utbrent, eller borte, er det å rykke tilbake til start.

Det overveiende flertall har stor tro på at erfaringsdelingen skal resultere i utviklingen av en ny plan for krisehåndtering, som igjen vil føre til at Luftforsvaret vil håndtere neste krise bedre.

Ja, vi får et bedre planverk, vi blir i stand til å løse jobben vår bedre, og vi får til en bedre, "bank i bordet", håndtering neste gang.

Flertallet av informantene er inne på at det er personlig tilfredsstillende og godt for selvfølelsen å bidra gjennom sine erfaringer til at Luftforsvaret blir bedre.

Jeg ønsker at Forsvaret og Luftforsvaret skal bli best mulig rustet. Jeg har mye bra erfaring som jeg må dele med andre for å bidra til Luftforsvarets beste. Og så liker jeg å bli oppfattet som en all right fyr, jeg deler mine erfaringer og blir godt likt. Det handler om mitt eget omdømme. Dessuten er det interessant å diskutere erfaringene. Dette er bare en vinn - vinn situasjon for begge parter.

For meg personlig gjør det godt å komme med erfaringer som blir tatt hensyn til, jeg er med å bidrar i riktig retning og det er godt for min selvfølelse.

Underveis i akutfasen av håndteringen var det erfaringsdelinger både internt i krisehåndteringsgruppen på Rygge og på pårørendesenteret på Gardermoen. Det de erfarte og som de kunne gjøre noe med, endret de der og da.

Vi som var på samme skift samtalte mye underveis når det var tid og rom. Vi vurderte og kommenterte. Det var ikke alt vi kunne gjøre noe med, men vi diskuterte hva vi kunne lære av det. Vi hadde refleksjoner underveis, det har betydning når det går over tid, da lærer alle involverte i diskusjonen.

Nær sagt alle informantene har deltatt i formelle debriefer etter krisehåndteringen. Debriefingene har vært sammen med de nærmeste kollegene og de aller fleste av informantene har også debriefet sammen med de nærmeste samarbeidspartnerne under håndteringen. Noen av informantene har sett seg selv mer som tilrettelegger for debriefingen, og ikke deltatt aktivt selv. De fleste av informantene har også i større eller mindre grad vært med å utarbeide skriftlig dokumentasjon på erfaringene. De av informantene som er med på utviklingen av ny krisehåndteringsplan, sier de bruker sine erfaringer direkte i dette arbeidet.

Informantene er mindre bevisst på den erfaringsdelingen de har gjort gjennom uformelle samtaler med nære kolleger og samarbeidspartnere, noe de alle sammen forteller at de har gjort. Gjennomgående for alle informantene er at de har delt aller mest med sine nærmeste kolleger, og mindre og mindre jo mer perifer forholdet til den de har delt med er.

Vi hadde også en refleksjon i etterkant. Dette var mer selvpisking i forhold til hva vi gjorde feil. Dette var en mental debrief ca 1 uke etter og involverte de som bemannet ops og de som var involverte i krisehåndteringen. Her gikk vi gjennom de menneskelige reaksjonene og handlinger undervis i en situasjon preget av stress og tidspress.

I etterkant har jeg hatt flere samlinger i regi av (avdeling), debrief i regi av (avdeling). Jeg har ikke delt mine erfaringer – det er vel sånn at (funksjon) klarer seg

selv. Det var en stor debrief i messa på Rygge ei ukes tid etter, men det var for mange til at jeg ville si noe.

Jeg har bidratt til (avdelinger) hadde interne evalueringsmøter. Frem til revisjonene av planen har det bare vært de som jeg daglig samarbeider med, i tillegg til samtaler med de pårørende og pårørendekontaktene. Jeg har laget en samlet skriftlig rapport. Jeg har leid inn en (spesialist) for å se med friske øyne hvordan (spesialistfunksjoner) har ivaretatt de pårørende.

Jeg har ikke vært veldig bevisst eller tydelig på dette. Jeg innbiller meg jeg er flink til å dele med mine folk. Jeg er mindre flink til å dele med side- og overordnede.

Jeg har delt altfor lite. Jeg har delt med de jeg jobber med og prøvd på andre som jeg ikke har fått respons hos. Jeg har det med i arbeidet med planen som vi gjør nå. Vi har hatt formell deling i diskusjoner innad i (egen avdeling) med ansvarsdeling og erfaringsoverføring.

Sitatene viser at det er større bredde i *hvordan* informantene har delt sine erfaringer, enn det var i empirien på *hvorfor* de skal dele sine erfaringer. Det leder meg videre til empirien rundt hva som må ligge til rette for at de skal dele, og hva som påvirker kompetanseoverføringen.

Informantene har utgangspunkt i at det skal lite til for at de skal dele sine erfaringer. Utover i intervjuene kommer det likevel frem at noen forutsetninger må være til stede. Flere av informantene er inne på at det må legges til rette arenaer for kompetanseoverføring, og at det mangler formelle rutiner for hvordan de skal dele sine erfaringer med andre. *Manglende tid* til å gjennomføre en skikkelig erfaringsoverføring og erfaringslæringsprosess går igjen gjennom alle intervjuene med informantene.

Det er dette vi burde gjort mer av i hverdagen (med henvisning til intervjuet og deling av erfaringene). Du har lurt meg inn i en refleksjon som vi burde hatt bedre tid til i hverdagen. Vi blir tvunget inn i en supereffektiv hverdag. Vi gjør en masse "teknisk", men vi har aldri tid til å reflektere over hva vi gjør, spesielt rundt menneskelige relasjoner.

Det bør jo ikke være sånn. Ubevisst har jeg gjort det gjennom samtaler med andre. Vi har jo aldri tid til å evaluere, systemet vårt er strekt. Det må settes av tid til erfaringslæring for at den prosessen skal skje.

Jeg har ikke fått noe formelt oppdrag, og dermed er det heller ingen som etterspør erfaringer. Organisatorisk er det uklart hvem skal ivareta erfaringene og hvor skal de lagres.

Erfaringshåndtering koster tid og ressurser. Det er ikke slik at organisasjonen lærer automatisk. Organisasjonen må sette av tid og personell for å nyttiggjøre seg erfaringene.

Det kan synes som trygghet er et stikkord som kan trekkes ut fra empirien. Rundt denne konkrete krisehåndtering er det tydelig at det var emosjonelt belastende og det har vært forskjellige personlige reaksjoner og mange fortrolige samtaler som informantene ikke vil dele med andre utover de som var direkte involvert. Informantene hever seg imidlertid også til et mer generelt nivå og påpeker at i denne krisehåndteringen er det ikke avdekket store feil, og dermed er det heller ingen syndebukker som ligger klare for hugg. Hadde det vært det, ville de vært mer restriktive med hva de ville delt. Flere av informantene er også inne på at det bevisst eller ubevisst undertrykkes erfaringer som setter dem selv eller andre i et dårlig lys. I motsetning til det, sier flere at de fremhever og skryter av alt som var bra i håndteringen.

Jeg tror ikke jeg har vanskeligheter med å dele egne feil. Men nå har vi vel ikke avdekket store feil i selve krisehåndteringen.

Jo, det er en del erfaringer som er dyrkjøpt og som krever en fortrolig ramme for å bli delt. I Forsvaret er vi så flinke til å legge merke til feil, ikke til det som er bra. Hvis dette formidles i bruddstykker til utenforstående, kan det senere bli brukt mot vedkommende.

Nei, men rent prinsipielt: hvis jeg opplever at jeg har gjort en ræva jobb, slår det inn noen naturlige forsvarsmekanismer. Vi må ta sikte på evalueringer som bevisst går for å avdekke årsaker og ikke syndebukker. For da får vi stempel i panna. Syndebukker og straff. Hvis vi fokuserer på syndebukker får vi ikke ærlige erfaringslæringsprosesser.

Det er lettere å være ærlig med andres feil, enn med sine egne. Viktigheten av hvilket miljø man deler i.

Med det mener jeg at jeg ikke har delt med de som bare var nysgjerrige. Eller det er ikke helt sant. Jeg skryter av det som vi håndterte på en bra måte, men holder tilbake de tingene der vi har forbedringspotensiale. Jeg skryter også av enkeltpersoner. I dette tilfellet er det jo greit fordi ingen gjorde noe galt og ligger klare for hugg. Det hadde vært annerledes hvis noen gjorde noe galt og stod i fare for å bli uthengt. Da ville jeg være veldig forsiktig med formulering av kritikk. Hvis det var min nærmeste sjef og det fikk store konsekvenser hvis det ble kjent ville jeg være veldig forsiktig med hva jeg sa. Her kommer jo også alvorlighetsgraden inn i bildet.

Det har med det systemet vi jobber i. Jeg sier hva jeg mener direkte til min nærmeste sjef, men utad er jeg lojal mot han.

Vi var i kontakt med veldig mange i løpet av håndteringen, og det var mange forskjellige reaksjoner på å jobbe under stress. Jeg kan skryte av de som mestret bra, men jeg plaprer ikke om de som mestret dårlig.

Men ledelsen (på avdeling) vil ikke høre at noen ikke leverte godt nok, jeg føler diskusjonen om dette temaet blir stoppet. Men jeg mener at i denne situasjonen var det noe må man forvente. Beskyttes de flyoperative på grunn av hierarkiet?

I denne saken er mye av erfaringene knyttet til personopplysninger. Ellers finner jeg ingen grunn til å pynte på noe i forhold til organisasjonenes håndtering, eller det som ikke var så bra. Min eller andres ære må ikke stå i veien for utvikling og læring.

Videre kan noen uttalelser tyde på at de beskytter seg selv mot negativ kritikk, ved å formulere sine tilbakemeldinger i vendinger som ikke vil virke støtende på andre.

Helt ærlig, jeg prøver å dele mine erfaringer uten filter. Men som person er jeg ikke så åpen, men jeg prøver, og så er det ikke alltid jeg lykkes. Jeg vil alltid prøve å gi

tilbakemeldinger på en måte som gjør dem akseptabel for mottakeren. Du kan si veldig mye uten å si det direkte.

Jeg tåler dårlig kritikk mot egen person og tar det til følge i forhold til hvordan jeg snakker til andre. Noe må vi tåle uten at det er verdens undergang.

I praksis viser det seg at informantene er mest komfortable og har delt mest med de som står dem nærmest. I mindre grupper med sine likesinnede har de vært åpne og ærlige med hverandre. Det fremkommer at innad i disse gruppene er det stor enighet omkring erfaringene og de er samstemte på hvordan krisehåndtering bør løses. I den grad noen uttaler seg om kritisk refleksjon, viser det seg at man må innstille seg på å se ting fra flere perspektiv fordi det er lett å komme i forsvarsposisjon.

Ærlighetskulturen er blitt bedre i Luftforsvaret, og spesielt i flymiljøene, med årene, men åpenhetskulturen holder seg stort sett innenfor egen bransje.

Det går mer på grensegangen mellom personlige opplysninger og generelle erfaringer. Derfor var det godt å dele alt mellom oss seks, fordi vi hadde alle vært tett på og kunne være åpne og ærlige og få lettet på eget trykk.

Man må reflektere i fellesskap ut fra flere perspektiv. For å få til dette må man gå inn i den rette modusen; man må være åpen for andres syn, ikke ta det som kritikk og gå i forsvarsposisjon.

De fleste var fornøyde, men noen reagerte litt sterkere... Jeg burde vært mer imøtekommende og fulgt opp personen rett etterpå. I stedet kom jeg forsvarsposisjon. Men det er sånt som skjer når det er stress, lite søvn over tid og personlig.

Noen av informantene er inne på at kompetanseoverføring også kan preges av makt.

Kunnskap er makt. Jeg tror det er mange som holder igjen i frykt for å bli forbigått av andre. Men du får ingen til å si det. Jeg har fundert over dette, og kommet frem til at jeg lever best med meg selv og andre med å dele.

Ut fra et idealistisk utgangspunkt; ingenting. Men realpolitisk sett er det mye maktspill. Hva kan jeg få ut av dette?

I dette kapittelet har jeg gjort rede for empirien rundt hvorfor vi skal dele våre erfaringer og hva vi har å tjene på det. Kort oppsummert forteller informantene at i respekt for våre døde kamerater er det vår plikt at denne erfaringen kommer til nytte. Flere sier at det gir dem individuell læring og utvikling, samt at de får helhetsforståelse for hva som skjedde. Ved å overføre erfaringene til flere bidrar vi til å gjøre organisasjonen bedre til å håndtere kriser, og det forventes at den nye kompetansen konkretiseres i en ny krisehåndteringsplan.

Informantene har delt sine erfaringer underveis i håndteringen med sine nærmeste samarbeidspartnere. Etterpå har flertallet deltatt på formelle debriefer, både med sine nærmeste kolleger og andre samarbeidspartnere under krisen. Det varierer hvor aktivt de har deltatt på debriefene. De har delt aller mest med de nærmeste. Noen har bidratt til skriftlige rapporter og de som er med å utarbeide ny krisehåndteringsplan bruker sine erfaringer direkte i dette arbeidet. De har også delt sine erfaringer i uformelle samtaler, men da er de mindre bevisste på at de faktisk har overført sine erfaringer til andre.

I utgangspunktet svarer informantene at det er det lite som skal til for at de skal dele sine erfaringer. Likevel kommer det frem at noen forutsetninger må være til stede. Flere mener det må tilrettelegges for arenaer der de kan dele sine erfaringer, og noen etterlyser formelle rutiner hvordan det skal gjøres. Alle informantene er inne på at det mangler tid til å dele erfaringer med andre og for å trekke lærdom ut av dem. Det kan synes som om trygghet er et samlende stikkord for mye av det informantene mener må være tilstede for en åpen og ærlig erfaringsoverføring. Det er en oppfatning om at Forsvaret fokuserer på feil og syndebukker, og gjennomgående viser informantene at de beskytter seg selv og andre mot å bli satt i et dårlig lys. Informantene har delt mest med de som står dem nærmest og som er mest like dem selv. I disse situasjonene har de vært åpne, ærlige og enige. Noen ser det som nødvendig med mental forberedelse for ikke å gå i forsvarsposisjon hvis de skal reflektere over flere perspektiv.

5.3.2 Forskerens analyse og tolkning

I Luftforsvaret er alt personell familiær med begrepet debriefing. Debriefing er helt vanlig etter operasjoner, trening, øvelser og andre tjenesteoppdrag det er relevant å dele informasjon

om til flere. I den elektroniske engelsk – norsk ordboken som ligger på Forsvarets intranett (Clue 8.1) oversettes *debrief* til norsk slik:

- *Verb. Avhøre, utspørre, samle opplysninger fra*
- *Verb. (militær) motta tilbakerapportering (fra person som har gjennomført et oppdrag)*
- *Verb. (militær) avhøre (en pilot etter fullført oppdrag)*

Debrifingene innebærer normalt både å utveksle konkrete erfaringer og å reflektere over hva erfaringene forteller oss. Det resulterer som oftest i at diskusjonen går videre til forslag til tiltak for å gjøre ting bedre neste gang. Dette er årsaken til at jeg måtte endre på min opprinnelige plan om å analysere empirien på å *samle inn og bearbeide* hver for seg, og slå det sammen og analysere det som *fase 2 Kompetanseoverføring til andre*.

Den etablerte rutinen med debrifing er en del av *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* som fremmer erfaringslæring i organisasjonen. Herunder vil jeg trekke frem at empirien gir sterk støtte til min påstand om at Luftforsvaret som lærende organisasjon er i hovedsak knyttet til begrepet absorptiv kapasitet, men at den også gjenkjennes i Peter Senges teori om systemtenkning.

Peter Senges teori synes best i empirien på hvorfor dele erfaringer og verdien av delingen. Informantene er gjennomgående tydelig på at erfaringene må deles med andre i Luftforsvaret for at organisasjonen skal kunne nyttiggjøre seg den nye kunnskapen. De viser stor bevissthet rundt at de enkeltes erfaringer må deles og brukes i utviklingen av ny krisehåndteringsplan, slik at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen. Empirien støtter også at offiserer er bevisste på at de som enkeltindivider lærer og utvikler seg gjennom å dele erfaringer med andre, herunder også at de får større helhetsforståelse av hva de har vært med på.

Empirien indikerer at offiserer generelt har stor subjektiv mestringstro gjennom at informantene mener at deres erfaringer er relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere krise. Flere av informantene uttaler seg i vendinger som jeg tolker dit at det styrker deres selvbilde at deres erfaringer bidrar til å gjøre flere i Luftforsvaret gode. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret.

Alle informantene har deltatt på erfaringsdelinger i en eller annen formell kontekst. Det overhengende flertall har deltatt på både en og flere formelle debriefinger, noen har deltatt i utarbeidelsen av skriftlige rapporter og flere trekker frem at utarbeidelsen av ny krisehåndteringsplan er en del av deres erfaringsoverføring. Felles for de formelle erfaringsdelingene er at de kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen.

Debriefing viser at Luftforsvaret ser at det er relevant og viktig å få vite hva personellet har erfart etter øvelser, operasjoner, krisehåndtering etc. Luftforsvaret legger til rette for kommunikasjon og deling gjennom debriefene i etterkant. Her deltar som regel alle involverte aktører, uavhengig av organisatorisk tilhørighet. Empirien viser at det har vært flere debriefinger i både små og store fora, og at de sentrale aktørene har deltatt på opptil flere av disse.

Informantene er mindre bevisste den uformelle delingene de har bidratt med i samtalene med andre. Empirien viser at alle har delt og diskutert sine erfaringer med nære kolleger eller andre det har vært relevant for dem å gjøre det med. Brevet fra Luftforsvarsstaben (2010) poengterer at den uformelle delingen også påvirker ledere og medarbeidere ift hvilken retning og innretning organisasjonen bør ha. De enkelte ansattes relasjoner, posisjonering og maktforhold er sammenhenger som kan spille avgjørende roller for hvilke erfaringer som vektlegges i prosessen med å forbedre Luftforsvarets evne til krisehåndtering. I den uformelle delingen er det *Luftforsvarets organisasjonskultur* som fremmer erfaringslæringen, ved at vi bruker våre kontakter, vår posisjon eller vår makt til å videreformidle våre erfaringer til de som beslutter endringene. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring, men er like fullt med å påvirke erfaringslæringen og som kanskje også er en nødvendig del for å få prosessen til å fungere.

Min tolkning er at de fleste informantene generelt er lite bevisst effekten av den uformelle delingen, de synes i større grad å være opptatt av at Luftforsvarets organisasjonsstruktur skal ivareta en systematisk og metodisk innhenting, bearbeiding og lagring av deres erfaringer fra krisehåndteringen. Når de ikke har et bevisst forhold til hvilken effekt den uformelle delingen har og hvilke ulogiske krefter det kan sette i gang, mister de også sin mulighet til å bevisst styre erfaringslæringen mot det de synes er viktig. De som derimot har et bevisst forhold til denne prosessen, vil i mye større grad kunne påvirke erfaringslæringen. *Luftforsvarets*

organisasjonskultur fremmer erfaringslæring gjennom den uformelle erfaringsdelingen. Offiserene må bare være bevisst hvordan den fremmer for å kunne påvirke effekten av erfaringslæringen.

Informantene forteller at de i varierende grad har bidratt aktivt med sine erfaringer på debriefene. Noen er inne på at de har vært tilrettelegger for debriefene, og at de ikke så seg selv som en bidragsyter i det aktuelle fora. Andre har ikke sett at en arena for dem har vært tilstede. Disse indikerer at det ikke var formelle føringer for hvor og hvordan de skulle dele sine erfaringer med de de anså var mest relevant å dele med. Min tolkning av det er at offiseren er preget av den byråkratiske strukturen og finner det vanskelig å dele sine erfaringer hvis de ikke treffes av spesifiserte rutiner som forteller hvordan de skal gjøre det. I den grad offiseren forventer at det må finnes rutiner for hvordan akkurat den enkelte skal dele sine erfaringer systematisk og metodisk til andre hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Empirien viser at manglende tid er et stikkord som går igjen i informantenes fremstilling av erfaringslæringsprosessen. Det er tydelig at det er bevissthet om at erfaringslæring ikke skjer av seg selv, og at det må settes av tid og ressurser for at organisasjonen skal klare nyttiggjøre seg av de erfaringene vi har fått. Det var brukt tid på å gjennomføre de formelle debriefene i etterkant, som en del av den metodiske og systematiske erfaringshåndteringen. I det perspektivet kan det synes som om innsamling av erfaringer er en enkel prosess. Men som vist varierer det hvor stort utbytte informantene har hatt av disse erfaringsdelingene. Debriefene ivaretar bare overføring av erfaringer internt mellom aktørene. For at organisasjonen skal kunne utnytte informasjonen fra noen få, må det legges til rette for kommunikasjon mellom enheter internt og det kreves en viss grad av overlapping mellom enheter.

Det er på dette stadiet i erfaringslæringsprosessen etter krisehåndteringen at det er et tydelig brudd i forhold til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Krisehåndteringen faller ikke under de etablerte rutine for erfaringshåndtering som Luftforsvaret har definert; det er ikke flytrygging og heller ikke rutinemessig kvalitetssikring av styrkeproduksjon, fredsmessig drift eller operative innsatsstyrker.

Luftforsvaret har sine oppdrag og resultatkrav og vi har rutiner, regler og prosedyrer for hvordan det aller meste skal foregå i organisasjonen vår. I tillegg er organisasjonen preget av knapphet på alle ressurser i forhold til de oppdrag vi er satt til å løse.

Erfaringslæringsprosessen etter Kebnekaise kunne vi ikke planlegge på forhånd, vi visste ikke at den kom. Men for at vi skal lære av våre erfaringer krever det tid og ressurser som ikke er dedikert og formalisert gjennom beskrevne oppdrag. I en presset hverdag er det lettere å fokusere på de oppdrag som er formalisert, enn å prioritere tid og ressurser til erfaringslæring på krisehåndtering som ikke er formalisert. Og jeg vil anta at i kampen om ressursene blir det et spørsmål om hva som er viktigst å gjøre. Det er ikke usannsynlig at i forhold til Luftforsvarets overordnede oppdrag og mål, vil evnen til å håndtere kriser bedre, hvis, så fremt, i fall Luftforsvaret skulle trenge det i fremtiden, bli nedprioritert. Her er det *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* som hemmer erfaringslæringen ved at det ikke faller inn under formaliserte oppdrag.

Empirien viser at det er en del forutsetninger som må være til stede for at offiseren skal dele sine erfaringer med andre. Foruten den strukturelle tilretteleggingen jeg allerede har belyst, er mitt hovedinntrykk er at offiseren må føle trygghet og tillit for at de skal dele sine erfaringer åpent og ærlig. Empirien indikerer at denne tryggheten og tilliten har de på små arenaer sammen med de aller nærmeste kolleger og likesinnede. Flere av debriefene har vært gjennomført der aktører fra flere fokusområder i krisehåndteringen har vært samlet. Størrelsen på gruppen og hvem som er representert i den, ser ut til å ha begrenset hvor mye enkelte har delt av sine erfaringer.

Det kommer frem at Forsvaret har en tendens til å fokusere på feil, en av informantene sier det også rett ut at debriefingen

...var mer selvpisking i forhold til hva vi gjorde feil.

Og videre at det er en tendens til å lete etter syndebukker, i stedet for å finne årsaker til de feil som blir gjort. I denne krisehåndteringen kommer det frem at det ble ikke begått store feil, og at det dermed ikke er vanskelig å dele alle erfaringer. Informantene hever seg imidlertid over denne krisehåndteringen og gir meg et mer generelt bilde av hva som kan prege kompetanseoverføring til andre.

Jeg har vært inne på at kulturen vår fremmer en idealoffiser som er dyktig, rasjonell og handlekraftig i enhver situasjon. Mitt inntrykk, som jeg får støtte for i empirien, er at offiseren

generelt har stor subjektiv mestringstro og et godt selvbilde. Men empirien forteller meg vi utsetter verken vår egen, og i stor grad andres, mestringstro og selvbilde for fare for å bli nedgradert. Med det mener jeg at vi deler ikke erfaringer som kan sette oss selv eller andre i et dårlig lys, som dermed resulterer i lavere mestringstro og mindre selvbilde. Men vi deler mer enn gjerne alle erfaringer som kan styrke og bygge større både mestringstroen og selvbildet. På denne måten opprettholder vi bildet av idealoffiseren som kulturen har skapt, og som den enkelte offiser har integrert i seg selv. Slik jeg ser det hemmer faktoren *individet* erfaringslæringen i dette tilfellet, fordi behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer det deler.

Jeg vil hevde at *Luftforsvarets organisasjonskultur* preger kompetanseoverføringen til andre i stor grad. Det er to udyr Luftforsvarets offiserer absolutt ikke vil komme i nærkontakt med, og det er syndebukken og handlingslammet. Begge to er skapt av kulturen. Syndebukken kan tenkes å ha opphav i vår kultur for å feire andres feil og tabber. Feil og tabber resulterer i at den som har gjort det må kjøpe en kasse øl som kollegene får drikke. Men vi har ingen tradisjon for å feire egne og andres suksesser. Handlingslammet har sitt utspring fra bildet på idealoffiseren. Og begge udyrene skader offiserens selvbilde og omdømme, og er det alvorlig nok vil det få negative konsekvenser for fremtidig karriere. Og offiseren beskytter seg selv og andre så godt han kan mot det. Forsvarets fokus på feil og de konsekvenser det kan få for offiseren, har stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre. I fortsettelsen tyder empirien på at makt påvirker erfaringslæringen. Flere indikerer at offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter hvordan det fremmer egne interesser. Sett i lys av dette hemmer *Luftforsvarets organisasjonskultur* erfaringslæringen.

Empirien viser at de fleste deler åpent og ærlig i små grupper med sine nærmeste kolleger og samarbeidspartnere. Her føler de seg trygge og har tillitt til at de selv eller andre ikke blir utlevert til andre på ufordelaktig måte. Her er de åpne og ærlige med hverandre. Og empirien viser at de i stor grad også er enige med hverandre. Hvilket er naturlig ut fra antakelsen om at gruppen de deler innenfor har sine erfaringer fra samme perspektiv på hendelsen, og dermed ikke er så forskjellige fra hverandre. Teoretisk har jeg redegjort for at erfaringsdeling kan være preget av tvil om egne evner, frykt for å gå mot etablerte normer eller å ødelegge etablerte relasjoner, sammen med et sterkt behov for å hevde egne tanker og ideer. Når man deler i små grupper der alle har til dels sammenfallende erfaringer, får man tilfredstilt behovet for å hevde sine egne tanker og ideer, samtidig som man sannsynligvis slipper unna ubehaget

ved å forklare, overtale og rettferdiggjøre sin overbevisning for andre (von Krogh et al, 2005). Det vil være komfortabelt for de involverte, men erfaringslæringsprosessen hemmes av at det ikke presenteres forskjellige perspektiver som det reflekteres over. På en annen side kan det være et godt utgangspunkt for erfaringslæringen at alle bidragsytere får delt på en arena der de føler seg trygge og at erfaringer fra et begrenset perspektiv bearbeides her og fremmes videre i erfaringslæringsprosessen som relevante erfaringer fra et perspektiv i en større helhet.

Noen av informantene gir uttrykk for at det er nødvendig å mentalt innstille seg på kritisk refleksjon i fellesskap. Det kan støtte min antakelse om at offiserer på generelt grunnlag vil ha relativt høy subjektiv mestringstro, og at de er villig til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant. Jeg ser det også i sammenheng med at offiseren beskytter sitt selvbilde og omdømme iht. idealoffiseren, og å innrømme at andres synspunkter er de beste, kan for noen likestilles med nederlag. Informantene ser verdien av kritisk refleksjon i fellesskap, men i praksis kan det synes som om det er lettere å gå i forsvarsposisjon enn å innrømme andre rett. I så henseende hemmer *individet* erfaringslæringen.

Hvis offiserer deler sine erfaringer først på en arena der de er trygge vil det være større sannsynlighet for at det vil være en åpen og ærlig erfaringsdeling og det vil være lettere å justere sine synspunkter i forhold til hva de andre presenterer. Slik vil også offiserens personlige knytning til erfaringen reduseres, og det vil i neste omgang gjøre det lettere å kritisk reflektere over flere perspektiver. Dette forutsetter at Luftforsvarets organisasjonsstruktur legger til rette for erfaringslæringsprosessen gjennom å prioritere tid og ressurser for at erfaringen skal bli delt og bearbeidet i flere stadier og på flere nivå. Empirien viser at det ikke har vært lagt til rette for det i så stor grad som informantene kunne ønske, og i så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

5.3.3 Delkonklusjon – kompetanseoverføring til andre

Mine funn indikerer at offiserer generelt har stor subjektiv mestringstro gjennom at informantene mener at deres erfaringer er relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere krise. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret. Men mine funn forteller meg også at vi utsetter verken vår egen, og i stor grad andres, mestringstro og selvbilde for fare for å bli nedgradert. Slik jeg ser

det hemmer faktoren *individet* erfaringslæringen, fordi behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer det deler.

Alle informantene har deltatt på erfaringsdelinger i en eller annen formell kontekst. Felles for de formelle erfaringsdelingene er at de kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen. I den grad offiseren forventer at det må finnes rutiner for hvordan akkurat den enkelte skal dele sine erfaringer systematisk og metodisk til andre hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

I den uformelle delingen er det *Luftforsvarets organisasjonskultur* som fremmer erfaringslæringen, ved at vi bruker våre kontakter, vår posisjon eller vår makt til å videreformidle våre erfaringer til de som beslutter endringene. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring, her hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen som ikke faller inn under formaliserte oppdrag. Empirien viser at det ikke har vært prioritert tid og ressurser for at erfaringen skal bli delt og bearbeidet i flere stadier og på flere nivå i så stor grad som informantene kunne ønske, og i så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

Det er to udyr Luftforsvarets offiserer absolutt ikke vil komme i nærkontakt med, og det er syndebukken og handlingslammet. Forsvarets fokus på feil og de konsekvenser det kan få for offiseren, har stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre. Mine funn tyder også på at makt påvirker erfaringslæringen. Flere indikerer at offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter hvordan det fremmer egne interesser. Sett i lys av dette hemmer *Luftforsvarets organisasjonskultur* erfaringslæringen.

5.4 Fase 3 – Utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for empirien på hvorfor det utvikles en ny krisehåndteringsplan, hvordan det gjøres og status for planen i dag.

5.4.1 Dette sier informantene og arbeidsgruppen om utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan

Krisehåndteringen avdekket at det var mangler i gjeldene krisehåndteringsplan og det var tydelige forventninger om at det måtte utvikles en ny. På ulykkestidspunktet hadde

Luftforsvaret en plan for krisehåndtering, dog beregnet på hendelser med personell i internasjonale operasjoner. Informantene var i liten grad kjent med denne planen.

Jeg hadde ikke noe planverk med meg, og jeg tror ikke sjef (avdeling) støttet seg til sitt eget. Sånn sett var det ikke noen etablerte rutiner, veien ble til mens vi gikk. Det var spesielt siden vi ikke hadde full oversikt over omfanget.

Forventningen om en ny plan, følges opp av en erkjennelse av at Luftforsvaret ofte redigerer noe gammelt for å skape det nye.

Vi har en kultur for å ta avgjørelser på gamle erfaringer. Jeg trenger bare planen jeg skrev sist gang, så lager jeg en ny med den gamle som mal.

Jeg håper det ikke bare blir en redigering av den eksisterende planen, men at vi tenker nytt om helheten.

Informantenes forventninger til den nye planen favner stort. Først og fremst skal den gjøre Luftforsvaret bedre til å håndtere kriser i fremtiden. Videre vil den gi større bevissthet om, helhetsforståelse for og sammenheng i krisehåndteringen i Luftforsvaret. Det antas også at den vil resultere i strukturelle endringer. Enkelte påpeker at det er ikke planen som er det viktigste, det er prosessen mot utviklingen og implementeringen av den at læringen skjer, og det er først når den implementeres ute på luftvingene at vi skaper bevissthet, helhetsforståelse og sammenheng rundt krisehåndtering. Et par av informantene er også inne på at det er ikke sikkert det blir prioritert ressurser for å øve og trene på planen, eller at den ikke resulterer i strukturelle endringer fordi det er noe vi sjelden må gjøre i praksis. Alle informantene har et håp om at deres erfaringer skal gjenspeiles i den nye planen. Bare en av informantene tilkjennegir håp om at egen rolle i krisehåndteringen skal bestå.

Jeg tror det vil ha stor betydning. Nå får vi ett planverk som gjelder for alle kriser. Jeg mener krisehåndtering er universell, uansett planverk, gammelt eller nytt. Det viktigste er at man har et rammeverk å ta utgangspunkt i.

Jeg tror den største endringen blir at vi får en mer helhetlig bevissthet omkring krisehåndtering og kompleksiteten rundt det i hele Luftforsvaret. Det er ikke

nødvendigvis selve revisjonen av planen, men i implementeringen av den; når vi reiser rundt til luftvingene og hjelper dem å skrive sine egne krisehåndteringsplaner på grunnlag av denne. Denne planen er ikke verdt en dritt hvis ikke rammet avdeling har en plan som henger sammen med vår.

Til tross for at det var en tydelig forventning om at noen måtte utvikle en ny plan, kan det se ut som om det er en offisers initiativ som gjorde at arbeidet etter hvert ble satt i gang i september.

Jeg har måttet være pådriveren for å få gjennomført evaluering og endring av planen. Det måtte jeg bruke en del trykk for å få i gang. Nå ser det ut til at vi får læring av det.

Dette påtrykket resulterte i at arbeidsgruppen ble etablert, og at den fikk et mandat (vedlegg 3). Mandatet konstaterer at GIL og Luftforsvaret har mangler i sine krisehåndteringsplaner og at det derfor skal iverksettes arbeid for utvikle og etablere GILs krisehåndteringsplan. Mandatet gir to oppdrag til arbeidsgruppen. Det ene er å evaluere Luftforsvarets håndtering av ulykken med C130 J, og første års oppfølging etter ulykken. Det andre er å utarbeide GILs plan for krisehåndtering i Luftforsvaret. Mandatet er tydelig på at det er en forutsetning at erfaringene etter ulykken med C130 J skal brukes i utarbeidelsen av planen. Mandatet lister også opp spesifikke sider ved krisehåndteringen som skal evalueres. Et utkast til planen skal presenteres for Stabsmøtet i Luftforsvarets ledelse 3. desember og arbeidet skal være avsluttet innen utgangen av 2012.

På bakgrunn av mandatet gikk arbeidsgruppen i gang med begge oppdragene samtidig. Arbeidsgruppen var helt fra starten av enige om at det trengtes en plan som klargjorde både rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering i Luftforsvaret. På et tidspunkt uttalte ett av medlemmene:

Det finnes ekstremt mange regelryttersker. Hvis det ikke er bestemt at jeg skal gjøre noe, gjør jeg det ikke. Det ender opp i følelsesmessige reaksjoner og såre tær i forhold til hva offiseren er forberedt på å bidra med.

Gruppen ble enig om hvilke aktører som var involvert i, eller berørt av, krisehåndteringen det var interessant å innhente evalueringer fra. Viktigheten av å innhente erfaringer fra flere

perspektiv ble påpekt. Dette skulle gi et nyansert bilde på hvordan Luftforsvaret håndterte krisen. De var også inne på at det var nødvendig å evaluere de forskjellige fasene i krisehåndteringen, for å forstå hvordan de forskjellige organisasjonene samspiller. Gruppen var enig om at evalueringen de ba om skulle gi aktørens syn på Luftforsvarets håndtering av ulykken på Kebnekaise, og hensikten med evalueringen var å lære av det som ble gjort og forbedre Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Ansvaret for å innhente de spesifiserte evalueringene ble fordelt mellom alle arbeidsgruppens medlemmer. Gruppen var enig om at tidsfristen for å få inn evalueringene skulle settes til 24. oktober.

En av gruppens medlemmer hadde allerede begynt å utarbeide et overordnet rammeverk for GILs krisehåndteringsplan. Det var planlagt overlevert til saksbehandlernivået og resten av arbeidsgruppen medio oktober, slik at disse kunne utarbeide detaljene. Deretter var intensjonen å sende utkastet ut til høring. Høringsinstanser skulle være aktører som hadde levert sine evalueringer, samt luftvingene i Luftforsvaret. Høringene skulle sikre at alle erfaringer ble reflektert i den nye planen.

På de neste møtene presenterte gruppens medlemmer status på sine ansvarsområder. Mitt hovedinntrykk er at de færreste av evalueringen det ble enighet om å få inn, ikke er kommet arbeidsgruppen i hende. Jeg antar det skyldes både de som skal levere dem, men også innsatsen fra arbeidsgruppen for å få de inn. En av gruppens medlemmer har fått inn alle evalueringene han fikk ansvaret for, og har presentert disse for resten av gruppen. Dette var dog over en måned etter den opprinnelige tidsfristen arbeidsgruppen satte for evalueringene. De øvrige medlemmene har stadig forskjøvet fristene for evalueringene, eller de har sluttet å nevne dem.

Rammeverket til krisehåndteringsplanen ble overlevert saksbehandlernivået som planlagt medio oktober. De som er med i utviklingen av planen føler seg trygge på at deres erfaringer vil bli reflektert i planen, selv om flere er inne på at den skal innom flere nivå før den er endelig godkjent.

Usikkerheten rundt arbeidsgiveransvaret var så ubehagelig at jeg har krevd å få være med i arbeidsgruppen for å få med evaluering av meg og mine.

Jeg skriver planen. Det er bukken og havresekken på mange måter.

Vi får komme med innspill til den nye planen, og vi får lese gjennom underveis, men jeg vet ikke hvor det stopper. Vi jobber i et vanvittig byråkratisk system. Jeg føler jeg får gehør for mine erfaringer hos xxx som skriver på planen. Men det er ikke godt å si hva som skjer på veien gjennom hierarkiet før den til slutt skal godkjennes av GIL.

Et par av informantene er inne på at erfaringer kan holdes tilbake hvis det kan resultere i noe som beslutningstakere ikke er villige til å gi, eller at erfaringene ikke er sammenfallende med de som støtter beslutningstakernes syn.

Det ligger alltid en fare i at mine konklusjoner er at jeg krever mer folk, mer makt, tilkjempe meg mer, og at de dermed blir holdt tilbake. Mistanken om at det ligger skjulte motiver bak.

Det synes som om det har vært lite fremdrift i utviklingen av planen etter oktober.

Arbeidsgruppen hadde de to første møtene med to ukers mellomrom, men så tok det syv uker før neste møte. Det var en grov gjennomgang av rammeverket for planen på arbeidsgruppemøtet dette møtet. Planen var sendt ut til alle før møtet. Bare tre av gruppens medlemmer deltok og bare en av dem hadde lest den før gjennomgangen.

Saksbehandlernivået etterlyser prinsipielle avklaringer for innholdet i planen, som også blir påpekt i arbeidsgruppen. Et medlem mente det ikke er et problem å skrive ferdig planen før jul, men påpeker at det må tas prinsippmessige avgjørelser på hvem krisehåndteringsgruppen skal bestå av, og hvilke erfaringer etter Kebnekaise som bør gjenspeiles i den nye planen. Eller som en av informantene sier det:

Det har vært en dårlig planprosess i forkant av revisjonen av planen, erfaringene kommer til uttrykk rett i planen. Jeg vil påstå at analysen er gjort en kveld på et hotellrom av to røvere før det kommer i skrifts form.

Nye føringer ble sendt til saksbehandlernivået. I hovedsak gikk de på at det er to hovederfaringer som må klargjøres i planen; hvem gjør hva, og hvor langt skal vi strekke oss ift oppfølging av de etterlatte. Videre ble det stadfestet at planen skal dekke både akutfasen og oppfølgingen av de pårørende. Etter noe diskusjon ble det også fastslått hvem som burde utgjøre krisehåndteringsgruppen.

På møtet i begynnelsen av desember ble ny ramme for planen presentert for gruppen. Heller ikke denne gang var arbeidsgruppen fulltallig, men det var andre til stede enn de som deltok forrige møte. Diskusjonene svingte fra det overordnede og prinsipielle til detaljer rundt hvilke ord som skulle brukes. Min opplevelse var at planen ikke var spesielt mye nærmere et endelig resultat. Arbeidsgruppens innspill var lite konkrete for å gi saksbehandlerne noe å utvikle planen videre på. Aktiviteten i arbeidsgruppen er drevet av to medlemmer, den ene på utviklingen av planen og den andre for å innhente evalueringer som belyser oppfølging og etterarbeid i forbindelse med krisehåndtering. De tre øvrige medlemmene kan jeg i liten grad se har bidratt til løsningen av arbeidsgruppens oppdrag.

Arbeidsgruppen syntes å være enige om at den delen av planen som beskriver akutfasen er grei. Oppfølging og etterarbeid i inntil 14 måneder er enda ikke beskrevet i planen, og det er her Luftforsvaret opplevde de største utfordringene ifm Kebnekaise. Arbeidsgruppen har fortsatt ambisjon om å fremlegge et utkast til plan for stabssjefen i Luftforsvaret før utgangen av 2012.

På dette stadiet i arbeidet avsluttet jeg observasjonen i arbeidsgruppen. Jeg synes informantenes stemmer er veldig dekkende for nåværende status på erfaringslæringsprosessen etter krisehåndteringen av Kebnekaise:

Jeg stiller spørsmålsteget ved hvorvidt Luftforsvarets ledelse synes krisehåndtering er viktig. En så alvorlig ulykke og så tar det ni måneder fra vi registrerer at vi har store mangler i planverket for krisehåndtering før det blir iverksatt arbeid.

Jeg er overrasket over den manglende gjennomføringsevnen fra erfaringene blir gjort til det iverksettes arbeid for å evaluere og iverksette tiltak for å bli bedre.

Det virker ikke som arbeidet med revisjonen av planen går veldig fort. Den mangler prioritet. Det virker som det er vanskelig å få (avdeling) til å få et eierforhold.

På en måte der det enkelt å si at Luftforsvaret har lært masse, men det er ikke helt sant. Vi har reflektert masse, men ingenting er endret. Om tre år er ingen av oss her, hva kan de da?

Pr nå er det bare de som var involvert som har lært, ikke Luftforsvaret som organisasjon.

Hvis noe skjer nå, har jeg ikke noen flere ressurser eller mer kompetanse eller nytt planverk for å håndtere dette.

I dette kapittelet har jeg gjort rede for empirien på hvorfor det utvikles en ny krisehåndteringsplan, hvordan det er gjort og status for planen i dag. Krisehåndteringen avdekket at det var mangler i gjeldene krisehåndteringsplan og det var tydelige forventninger om at det måtte utvikles en ny. En offisers initiativ og påtrykk over tid resulterte at det ble nedsatt en arbeidsgruppe som fikk mandat til å evaluere krisehåndteringen og utvikle en ny krisehåndteringsplan på bakgrunn av evalueringen.

Forventningene til den nye planen favner stort. Først og fremst skal den gjøre Luftforsvaret bedre til å håndtere kriser i fremtiden. Videre vil den gi større bevissthet om, helhetsforståelse for og sammenheng i krisehåndteringen i Luftforsvaret.

Arbeidsgruppen erkjente behovet for rolleavklaringer og rammer, og at dette måtte skrives i en ny plan. Målet var å innhente evalueringer på Luftforsvarets håndtering av krisen fra flere perspektiv, for å ha et best mulig grunnlag å utvikle planen fra. De fordelte ansvaret for å innhente evalueringene seg i mellom. Parallelt startet utarbeidelsen av de overordnede rammene for den nye planen. Planen ble tidlig overlevert saksbehandlernivået for at de skulle skrive detaljene i planen. Under halvparten av de ønskede evalueringene er kommet arbeidsgruppen i hende. Arbeidsgruppen har jobbet lite strukturert og konstruktivt etter de to første møtene i september og oktober.

Det er nå ti måneder siden ulykken med c-130J. Mandatets tidsfrist for å presentere utkast til ny plan for Luftforsvarets ledelse er passert, men planen er på langt nær ferdig. Informantene oppsummerer det med at det vitner om lite prioritet fra Luftforsvarets ledelse, og konstaterer at organisasjonen Luftforsvaret fortsatt ikke har lært noe av erfaringen fra krisehåndteringen.

5.4.2 Forskerens analyse og tolkning

Forventningene om at erfaringene fra Kebnekaise skal resultere i en ny plan for krisehåndtering, samt forventningene om hva den nye planen vil bety for Luftforsvaret tolker

jeg som et resultat av faktoren *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*. Offiserene er så vant til at ansvar og gjøremål i vår organisasjon er formalisert gjennom skriftlige regler og prosedyrer, at når den tydeligste erfaringen fra Kebnekaise er at Luftforsvaret manglet tydelige rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering er det opplagt at det forventes en plan der dette er skriftlig beskrevet. I dette ligger også erkjennelsen av at offiserenes tjenestemønster innebærer at alle bytter stilling relativt ofte, slik at det er stor gjennomtrekk av personell på alle avdelinger. Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på, er å skrive det ned i formelle prosedyrer slik at nye offiserer kan nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Empirien viser til dels store forventninger til hva den nye planen skal bidra med til Luftforsvarets beste. Den skal gjøre Luftforsvaret bedre til å håndtere kriser i fremtiden, i tillegg til å skape både større bevissthet om, og helhetsforståelse for, krisehåndtering i Luftforsvaret. Jeg tolker det som en indikasjon på at offiseren er vant til å se på prosedyrer som summen av alle erfaringer og vellykkede løsninger, og når det er skrevet ned har vi fasiten på hvordan vi skal løse oppgaven. Da kan offiseren bare konsentrere seg om å følge prosedyrene korrekt, men det hemmer nytenkning, prøving og feiling og dermed erfaringslæring. Flere av informantene gir et langt mer nyansert og realistisk bilde på hva en ny plan faktisk vil bety for Luftforsvaret. Her kommer det frem det er ikke selve planen, men prosessen med å utvikle og implementere den i Luftforsvaret som skaper den organisatoriske læringen. Noe av empirien viser at det er begrensede forventninger til hvor store endringer planen vil resultere i, og om det vil prioriteres ressurser for å øve og trene på planen, slik at den blir implementert i Luftforsvaret.

Luftforsvaret som lærende organisasjon gjenkjennes mest i teorien knyttet til absorptiv kapasitet. De fleste som bruker begrepet argumenterer for at slik kapasitet langt på vei er en funksjon av tidligere kunnskap, og vil være sterkt preget av forventninger knyttet til hva man tidligere har erfart (Cohen & Levinthal (1990), Kim (1998), Zahra & George (2002) i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jeg har referert to sitater som sterkt støtter denne påstanden og at Luftforsvaret oftest benytter seg av utnyttende læring. Hvis en organisasjon arbeider mye med å forbedre eksisterende rutiner og prosesser, kan man lett ende med å stagnere fordi det er vanskelig å samtidig fange opp og undersøke nye og alternative muligheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007: 330). Jeg tolker empirien dit at det er tydelig bevissthet i organisasjonen om

at vi i stor grad flikker på noe vi har fra før når vi skal lage noe nytt og at vi innser at det dette aspektet ved *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæringen i organisasjonen.

Til tross for at det var en tydelig forventning om at noen måtte utvikle en ny plan, kan det se ut som om det er en offisers initiativ som gjorde at arbeidet ble satt i gang. Dette tror jeg skyldes det som jeg tidligere omtalte som et brudd i forhold til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Med det mener jeg alt som kom etter de formelle debriefingene. Utviklingen av planen faller ikke under de etablerte rutineene for erfaringshåndtering som Luftforsvaret har definert eller noe annet formalisert oppdrag. I en hektisk hverdag og i kampen om knappe ressurser var det ingen med formell makt i strukturen som iverksatte arbeidet. Det kan også tenkes at kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret har hemmet kommunikasjonen og dermed informasjonsflyten. Det kan ha resultert i at erfaringene og forventningene om en ny plan som oppstod ett sted i organisasjonen, brukte relativt lang tid gjennom hierarkiet før ledelsesnivået kunne fatte en beslutning om å iverksette utviklingen av en ny plan. Men jeg tror ikke det var årsaken. Jeg tror at Alle ventet at Noen eller Andre skulle gjøre det, men til slutt gjorde Ingen det, i mangel av et formalisert oppdrag og i kampen om knappe ressurser. I dette tilfellet har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

Men på et stadium i erfaringslæringsprosessen der *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen har *individet* fremmet erfaringslæringen. Jeg tolker offiserens initiativ og påtrykk over tid som at han har en sterk subjektiv mestringstro, noe som tilsier stor tro på sin egen kompetanse og sine egne forutsetninger for å bidra i utviklingen av planen. Den subjektive mestringstroen påvirker motivasjon og innsats, og den vil også påvirke hvordan medarbeideren håndterer opplevd stress og angst. Den vil også påvirke hvilke situasjoner, aktiviteter og omgivelser medarbeideren oppsøker (Lai, 2004). Jeg vet at offiseren har et sterkt engasjement for erfaringslæringen etter denne krisehåndteringen, og dermed tolker jeg det til at hans indre motivasjon har vært sentral drivkraft for å drive erfaringslæringsprosessen videre. I dette får jeg støtte for det jeg beskrev i teorikapitlet om at offiserens vurdering av hvor viktig egne erfaringer er og sitt bidrag til utviklingen av GILs krisehåndteringsplan vil være essensielt i forhold til erfaringslæringen. Videre støttes også min antakelse om at offiserer med relativt høy subjektiv mestringstro er villige til å argumentere sterkt for sin egen oppfatning av hva som er riktig, viktig og relevant.

I dette stadiet av erfaringslæringsprosessen har *individet* fremmet erfaringslæringen. Dette er ikke et unikt tilfelle, da dette er beskrevet i mer generelle vendinger i brevet fra Luftforsvarsstaben (2010). Innsamling av erfaringer kan oppleves å være en enkel prosess. Bearbeidelse og implementering av korrigerende tiltak ift feil og mangler er derimot en større utfordring da det krever at det ansees som viktig nok ”for noen”. En må ha personell med et eierforhold til problemstillingen og løsningen for å drive prosessen igjennom. Dersom denne forutsetningen imøtekommes vil et oppfattet behov for endring over tid kunne medføre en utvikling av eksisterende prosessbeskrivelser eller eventuelt opprettelse av nye. (Luftforsvarsstaben, 2010: 4). Dette synes jeg er en fasinende korrekt beskrivelse av hvordan arbeidet med ny krisehåndteringsplan kom i gang og drives fremover. Den kjensgjerning at det ble skrevet to år før min case, bekrefter bare at hvis erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Etter at *individet* hadde fremmet erfaringslæringen forbi en barriere prosessen kunne stoppet opp ved, ble det etablert en formell arbeidsgruppe som fikk et mandat med to oppdrag og en tidsfrist. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* kan sies å ha fremmet erfaringslæringen ved å gi etter for individets initiativ. Sitatet fra en av gruppens medlemmer indikerer at planen må utvikles for å tilfredsstille noens behov for skriftlige regler og prosedyrer, for offiserer gjør ikke noe som ikke er formelt nedfelt i prosedyrer at de skal gjøre.

Jeg har gjort rede for hvordan arbeidsgruppen har jobbet med utviklingen av planen og hva status for planen var da jeg avsluttet min observasjon. Kort oppsummert er tidsfristen passert, ingen av oppdragene er løst, og jeg er ikke imponert over arbeidsgruppens arbeid med utviklingen av planen.

Min tolkning er at to av mine faktorer har påvirket dette, det er *individet* og *Luftforsvarets organisasjonsstruktur*.

Alle medlemmene i arbeidsgruppen er meget erfarne offiserer og alle har en solid og relevant dokumenterbar kompetanse for det arbeidet som skal gjøres. Hver og en av dem ble plukket ut til arbeidsgruppen i kraft av sine roller, og sammen ville jeg anta at de skulle representere et vidt perspektiv på krisehåndtering. Gjennom mine observasjoner mener jeg å ha avdekket at det er forskjell på medlemmenes motivasjon for deltakelse i arbeidet. To av medlemmene synliggjør en indre motivasjon for utviklingen av planen gjennom sitt engasjement ved å

hevde sine synspunkter og i praktisk handling for å drive utviklingen fremover. Disse to medlemmene har til dels forskjellig syn på hva som er viktig i planen, samt at den ene har fokusert mest på evalueringsoppdraget i mandatet, mens den andre har vært mest fokusert på å utvikle planen. De øvrige tre har også deltatt med sine synspunkter, men viser ikke det samme engasjement for verken å innhente evalueringer eller å drive utviklingen av planen videre. Min tolkning er at det er forskjell i medlemmenes motivasjon for deltakelse i arbeidsgruppen. To av medlemmene ser ut til å drives av indre motivasjon, men engasjementet deres drar i hver sin retning, mens de tre øvrige drives av ytre motivasjon. Motivasjon er en grunnleggende forutsetning og sentral drivkraft for læring, kompetanseanvendelse og ytelse. Indre motivasjon i form av eget engasjement, nysgjerrighet og ønske om egen personlig og faglig utvikling har mye større effekt for læring enn ytre motivasjon som andre "tvinger" på medarbeideren. Ettersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i samme retning, vil jeg hevde at i dette tilfellet har faktoren *individet* hemmet erfaringslæringen.

Det fremkommer av empirien at de som er involvert i utviklingen av planen skriver sine erfaringer rett inn i planen, og at det har vært få prinsipielle føringer både fra mandatet og arbeidsgruppen for hva planen skal inneholde. Empirien gir støtte for min antakelse om at det har vært lite kritisk refleksjon fra flere perspektiver for å komme frem til hva planen skal bidra med for å gjøre Luftforsvaret bedre i stand til å håndtere en krise. Mangelen på kritisk refleksjon kan også skyldes medlemmenes forskjellige motivasjon, både ved at de fleste erfaringene som gruppen i utgangspunktet skulle innhente ikke er kommet inn, og ved medlemmenes forskjellige fokus på hva som var det viktigste arbeidet. Jeg undret meg underveis på hvorfor medlemmene ikke diskuterte mer og ble enige om hvilken felles retning de skulle dra i. Jeg har ikke empiri som understøtter det, og dermed blir det bare spekulasjon, men jeg har fundert på om det kanskje kan være en form for stille maktkamp som foregår; hvis medlemmet bare drar lenge og hardt nok i egen retning så vil kanskje resten av gruppen følge på? Machiavelli presiserte at den som ønsker endring, får garantert fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper de får det bedre under det nye regimet. I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted, hvis de forventer at det kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jeg vil hevde at faktoren *individet* har hemmet erfaringslæringen på dette stadiet.

Det er nå ti måneder siden ulykken med C-130J. Mandatets tidsfrist for å presentere utkast til ny plan for Luftforsvarets ledelse er passert, men planen er på langt nær ferdig. Empirien gir meg støtte for å hevde at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterer å presse på for å få ferdigstilt planen. Fortsatt er det bare de som var involvert i krisehåndteringen som har lært noe av den, organisasjonen Luftforsvaret har fortsatt ikke har lært noe av erfaringen fra krisehåndteringen.

Teorien og empirien gir meg støtte for å hevde at *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet erfaringslæringen. Kompleksiteten, størrelsen og de mange organisasjonsnivåene i Luftforsvaret vil virke hemmende på kommunikasjonen og dermed en rask og effektiv informasjonsflyt i organisasjonen. Det innebærer at erfaringer, nye ideer, og ny kompetanse som oppstår ett sted i organisasjonen, vil bruke relativt lang tid gjennom prosessen for erfaringslæring før det resulterer i endret praksis for hele organisasjonen. Hvis det i det hele tatt kommer gjennom hele prosessen. Motstand mot erfaringslæring og endring kan også være forankret i den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjoner som har en byråkratisk struktur, spesielt maskinbyråkratiet, vil ha mange innebygde hindre mot organisatorisk endring. Dette har direkte sammenheng med organisasjonsstrukturen som hviler på høy grad av formalisering og sterke regelsett. I dette tilfellet er det ikke en bevisst motstand mot endring, men noe som er et resultat av den formelle organisasjonsstrukturen, og jeg finner det derfor riktig å ta det under faktoren Luftforsvarets organisasjonsstruktur.

Jeg går tilbake til hvorfor arbeidsgruppen ble etablert. Luftforsvarets ledelse nedsatte arbeidsgruppen etter initiativ og lengre påtrykk fra en offiser. Den er ikke nedsatt på bakgrunn av et anerkjent og prioritert behov som må dekkes i den formelle organisasjonsstrukturen. Krisehåndteringen av Kebnekaise avdekket ingen kritiske feil og mangler som i vesentlig grad hemmet krisehåndteringen og som det haster med å rette opp i. For når det er sagt, vet ingen når neste krise kommer eller hva den omfatter, den kan komme neste uke eller om fire år, den kan være stor og omfattende, eller så liten at de færreste er klar over den. I det store perspektivet vil jeg hevde at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterer utviklingen av ny krisehåndteringsplan, fordi den neppe vil ha noen avgjørende effekt på Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Denne holdningen synes også å reflekteres hos noen av informantene. Min tolkning er at arbeidsgruppen ble nedsatt fordi en offiser var veldig engasjert, og at Luftforsvarets organisasjonsstruktur bidro til å fremme erfaringslæringen gjennom å etterkomme hans gjentatte initiativ, ikke mest på grunn av et behov som måtte dekkes, men mer begrunnet i etablert praksis; Luftforsvaret er en byråkratisk organisasjon der ansvar og

gjøremål er definert i skrevne rutiner, regler og prosedyrer. Når vi erfarer at vi har mangler i en prosedyre, retter vi det opp. I videreføringen av dette vil jeg hevde at den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer, mer er blitt en aktivitet i seg selv, enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen.

5.4.3 Delkonklusjon – utvikling og bruk av ny krisehåndteringsplan

Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på, er å skrive det ned i formelle prosedyrer slik at nye offiserer kan nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Mine funn indikerer at det er tydelig bevissthet i organisasjonen om at vi i stor grad flikker på noe vi har fra før når vi skal lage noe nytt og at vi innser at det dette aspektet ved *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæringen i organisasjonen.

På et stadium i erfaringslæringsprosessen der *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen har *individet* fremmet erfaringslæringen. En offisers sterke subjektive mestringstro og indre motivasjon har vært en sentral drivkraft for å drive erfaringslæringsprosessen videre. Mitt funn bekreftes i brevet fra Luftforsvaret (2010). Den kjensgjerning at det ble skrevet to år før min case, bekrefter bare at hvis erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Faktorene *individet* og *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet utviklingen av ny krisehåndteringsplan. Gjennom mine observasjoner mener jeg å ha avdekket at det er forskjell på medlemmenes motivasjon for deltakelse i arbeidet. Etersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i samme retning, vil jeg hevde at i dette tilfellet har faktoren *individet* hemmet erfaringslæringen. Empirien gir støtte for min antakelse om at det har vært lite kritisk refleksjon fra flere perspektiver for å komme frem til hva planen skal bidra med for å gjøre Luftforsvaret bedre i stand til å håndtere en krise. Mangelen på kritisk refleksjon kan både skyldes medlemmenes forskjellige motivasjon og en stille maktkamp mellom gruppe-medlemmene.

Teorien og empirien gir meg støtte for å hevde at de formelle sidene ved *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet erfaringslæringen. Motstand mot erfaringslæring og endring kan også være forankret i den formelle organisasjonsstrukturen. I det store perspektivet vil jeg hevde at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterer utviklingen av ny krisehåndteringsplan, fordi den neppe vil ha noen avgjørende effekt på Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Luftforsvarets organisasjonsstruktur bidro til å fremme erfaringslæringen gjennom å etterkomme en offisers gjentatte initiativ, ikke mest på grunn av et behov som måtte dekkes, men mer begrunnet i etablert praksis. Jeg vil hevde at den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer, mer er blitt en aktivitet i seg selv, enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen. På denne måten hemmer Luftforsvarets organisasjonsstruktur en konstruktiv erfaringslæring.

6 Konklusjon

Mine funn bekrefter teorien om at all erfaringslæring hemmes av individets selektive fokus. På den annen side vil jeg hevde at individenes forskjellige erfaringer kan fremme erfaringslæringen, men det er under forutsetning av at erfaringene deles åpent og ærlig med andre og at alle som deltar i erfaringsoverføringen er åpne for andres perspektiver og evner å kritisk reflektere over både sine egne og andres erfaringer.

Opgaven bekrefter også at formaliseringen er erfaringslæringens tveeggede sverd. *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* kan både fremme og hemme erfaringslæringen. På den ene siden fremmer den ved at en ny plan kan gi prosedyrer og regler som forbedrer Luftforsvarets evne til å håndtere en krise. På den andre siden kan det hemme ved at planen definerer også hva som skal gjøres for å løse oppgaven og begrenser dermed handlefriheten. Det hemmer nytenkning, prøving og feiling, og dermed erfaringslæring.

Den interne erfaringslæringsprosessen ved overføringen av personellansvaret har vært hemmet av både individets subjektive mestringsstro og selvbilde, organisasjonsstrukturen gjennom behovet for formalisme, interne kulturelle konflikter og motstand mot endring.

I den grad kulturen gjør at Luftforsvaret ikke viser evne og vilje til å samarbeide med det sivile helsevesen, vil *Luftforsvaret organisasjonskultur* hemme erfaringslæring fordi vi ikke gir oss selv tilgang på et større spekter å hente nye impulser og læring fra.

I den grad intensjonen med å holde tilbake kompetanse er å styrke sitt eget selvbilde, vil det hemme erfaringslæringen. Kunnskap er makt, og mine funn indikerer at offiserer kan velge å ikke dele med andre for å oppnå eller opprettholde egne fordeler. Makt brukt på denne måten hemmer erfaringslæring i Luftforsvaret.

Når behovet for formalisme er årsaken til at erfaringer ikke blir delt, hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Jeg vil hevde at mine funn støtter min antakelse om at *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæring rundt temaer som påvirker offiseren emosjonelt.

Mine funn indikerer at offiserer generelt har stor subjektiv mestringstro gjennom at informantene mener at deres erfaringer er relevante og viktige å dele for at Luftforsvaret skal forbedre sin evne til å håndtere krise. I dette perspektivet fremmer faktoren *individet* erfaringslæring i Luftforsvaret. Men mine funn forteller meg også at vi utsetter verken vår egen, og i stor grad andres, mestringstro og selvbilde for fare for å bli nedgradert. Mine funn indikerer at faktoren *individet* hemmer erfaringslæringen, fordi behovet for stor subjektiv mestringstro og et sterkt selvbilde styrer hvilke erfaringer det deler.

Alle informantene har deltatt på erfaringsdelinger i en eller annen formell kontekst. Felles for de formelle erfaringsdelingene er at de kan sees på som en systematisk og metodisk del av erfaringshåndteringen. Her fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringsdelingen. I den grad offiseren forventer at det må finnes rutiner for hvordan akkurat den enkelte skal dele sine erfaringer systematisk og metodisk til andre hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

I den uformelle delingen er det *Luftforsvarets organisasjonskultur* som fremmer erfaringslæringen, ved at vi bruker våre kontakter, vår posisjon eller vår makt til å viderefremme våre erfaringer til de som beslutter endringene. Den uformelle delingen støtter i liten grad en systematisk og metodisk tilnærming til erfaringslæring, her hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen som ikke faller inn under formaliserte oppdrag. Empirien viser at det ikke har vært prioritert tid og ressurser for at erfaringen skal bli delt og bearbeidet i flere stadier og på flere nivå i så stor grad som informantene kunne ønske, og i så måte har *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen.

Det er to udyr Luftforsvarets offiserer absolutt ikke vil komme i nærkontakt med, og det er syndebukken og handlingslammet. Forsvarets fokus på feil og de konsekvenser det kan få for offiseren, har stor betydning for hvor åpent og ærlig offiseren deler sine erfaringer med andre og dette hemmer erfaringslæringen. Mine funn tyder også på at makt påvirker erfaringslæringen. Flere indikerer at offiserer deler eller holder tilbake erfaringer alt etter hvordan det fremmer egne interesser. Sett i lys av dette hemmer *Luftforsvarets organisasjonskultur* erfaringslæringen.

Luftforsvarets måte å lagre tilegnet organisatorisk kompetanse på, er å skrive det ned i formelle prosedyrer slik at nye offiserer kan nyttiggjøre seg av kompetanse som er tilegnet gjennom andres erfaringer. I dette perspektivet fremmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* erfaringslæringen.

Mine funn indikerer at det er tydelig bevissthet i organisasjonen om at vi i stor grad flikker på noe vi har fra før når vi skal lage noe nytt og at vi innser at det dette aspektet ved *Luftforsvarets organisasjonskultur* hemmer erfaringslæringen i organisasjonen.

På et stadium i erfaringslæringsprosessen der *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* hemmet erfaringslæringen har *individet* fremmet erfaringslæringen. En offisers sterke subjektive mestringstro og indre motivasjon har vært en sentral drivkraft for å drive erfaringslæringsprosessen videre. Mitt funn bekreftes i brevet fra Luftforsvaret (2010). Den kjensgjerning at det ble skrevet to år før min case, bekrefter bare at hvis erfaringslæringen faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene, så må *individet* med indre motivasjon og sterk stå på vilje være den som fremmer erfaringslæringen.

Faktorene *individet* og *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet utviklingen av ny krisehåndteringsplan. Gjennom mine observasjoner mener jeg å ha avdekket at det er forskjell på medlemmenes motivasjon for deltakelse i arbeidet. Ettersom medlemmenes motivasjon ikke har dratt utviklingen av planen i samme retning, vil jeg hevde at i dette tilfellet har faktoren *individet* hemmet erfaringslæringen. Empirien gir støtte for min antakelse om at det har vært lite kritisk refleksjon fra flere perspektiver for å komme frem til hva planen skal bidra med for å gjøre Luftforsvaret bedre i stand til å håndtere en krise. Mangelen på kritisk refleksjon kan både skyldes medlemmenes forskjellige motivasjon og en stille maktkamp

mellom gruppe medlemmene og her er det faktoren *individet* som har hemmet erfaringslæringen.

Teorien og empirien gir meg støtte for å hevde at de formelle sidene ved *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* har hemmet erfaringslæringen. I det store perspektivet vil jeg hevde at Luftforsvarets ledelse ikke prioriterer utviklingen av ny krisehåndteringsplan, fordi den neppe vil ha noen avgjørende effekt på Luftforsvarets evne til krisehåndtering. Luftforsvarets organisasjonsstruktur bidro til å fremme erfaringslæringen gjennom å etterkomme en offisers gjentatte initiativ, ikke mest på grunn av et behov som måtte dekkes, men mer begrunnet i etablert praksis. Jeg vil hevde at den utnyttende læringen med revidering av eksisterende prosedyrer, mer er blitt en aktivitet i seg selv, enn noe som gjøres for å skape nytteverdi for organisasjonen. På denne måten hemmer *Luftforsvarets organisasjonsstruktur* en konstruktiv erfaringslæring.

Min faktor *motstand mot endring* synes i veldig liten grad å ha påvirket erfaringslæringen etter krisehåndteringen av Kebnekaise. I den grad den kommer til syne, hører empirien for det like mye inn under en av mine andre forhåndsdefinerte faktorer.

Litteraturliste

Forsvarsdepartementet (2006-2007) *Økt rekruttering av kvinner til Forsvaret.* (St.meld. nr. 36 (2006-2007)) Oslo: Det kongelige Forsvarsdepartement

Forsvarsdepartementet (2007-2008) *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier. Kapittel 8 Kompetanse og personell.* (St.prp. nr. 48 (2007-2008)) Oslo: Forsvarsdepartementet

Forsvarsdepartementet (2011-2012) *Et forsvar for vår tid. Kapittel 9 Kompetanse og personell.* (Prop. 73 S (2011-2012)) Oslo: Forsvarsdepartementet

Forsvarsstaben (2010) *Rettelse og tillegg nr 2 til Forsvarssjefens virksomhetsplan 2010. Punkt 7 Forsvarets erfaringshåndtering.* Arkivreferanse: 2010/003187-006/FORSVARET/110

Jacobsen, D.A. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer.* (3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. Kristoffersen, L. og Tufte P.A (2005) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag av.* (2.utgave) Oslo: Abstrakt forlag as

Kampenæs, I. (2008) *Emergence of knowledge and lessons learned in organisations – a complexity approach.* Forsvarets intranett. Ikke publisert utenfor.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse.* (4.utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring.* 2. utgave, 3.opplag, 2008. Bergen: Fagbokforlaget

Luftforsvaret (2010) *Luftforsvarets prosess for erfaringshåndtering.* Arkivreferanse: 2010/048110-001/FORSVARET/510

Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Von Krogh, G. Ichijo, K. Nonaka, I. (2005) *Slik skapes kunnskap*. 4.opplag, 2010. Oslo:
N.W. Damm & Søn

Vedlegg 1

Til Sjef Luftforsvarsstaben

Informasjon om masteroppgave og forespørsel om observasjon og intervju

I perioden 2009 – 2011 hadde jeg studiepermisjon fra Forsvaret. I denne perioden gjennomførte jeg en videreutdanning i ledelse ved Høgskolen i Harstad og en erfaringsbasert MBA ved Handelshøgskolen i Bodø. Jeg skriver nå masteroppgaven på MBA studiet. Tema for oppgaven er erfaringslæring i Luftforsvaret. Teoretisk knytter jeg temaet til strategisk kompetanseledelse og teorier på erfaringslæring.

Mitt forskningsspørsmål er: *Hvordan kommer erfaringer fra tidligere øvelser og reell krisehåndtering til uttrykk i revisjonen av Sj LOIs plan for krisehåndtering ifm Luftforsvarets bidrag til INTOPS – rev 1?*

Min hensikt med oppgaven er å belyse hvilke faktorer som fremmer, og hvilke faktorer som hemmer organisatorisk læring i Luftforsvarets ”hverdag”.

For å kunne besvare forskningsspørsmålet mitt ønsker jeg å få være observatør i arbeidsgruppen som er nedsatt for å revidere planen. I tillegg ønsker jeg tillatelse til å dybdeintervjue medlemmer av arbeidsgruppen og eventuelt andre fra LST og LOI som var med på øvelse SAMARITAN 2011 og 2012 og/eller sentrale i håndteringen av ulykken på Kebnekaise. Jeg trenger 6 – 8 informanter.

Jeg vil lage en intervjuguide til bruk under intervjuene. Spørsmålene vil være konkrete, der hensikten er å få frem den enkeltes opplevelse av, og meninger om, erfaringer, evalueringer, kunnskapsdeling og individuell og organisatorisk læring i konteksten rundt forskningsspørsmålet. Jeg vil ikke bruke lydopptak under intervjuene, men notere underveis.

Opplysningen som fremkommer vil behandles konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller konkrete hendelser skal kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Notatene fra intervjuene og observasjonen vil bli makulert når oppgaven leveres. Oppgaven kan graderes ”Unntatt offentlighet” hvis Luftforsvaret krever det.

Oppgaven skal leveres innen 21. desember 2012. Jeg ønsker derfor å komme i gang med datainnsamling så snart som mulig. Jeg håper på en snarlig avgjørelse om jeg får observere arbeidsgruppens møter og dybdeintervjue 6 – 8 informanter.

Med vennlig hilsen

Kari Ann Hovland

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE

Informanten som en del av krisehåndteringen:

1. Hva var din rolle i håndteringen av Kebnekaise?
2. Hvorfor fikk du denne rollen?
3. Hadde du den kompetansen du trengte for å fylle rollen? Hvorfor? Hvorfor ikke?
4. Hva er dine tydeligste/sterkeste erfaringer fra Kebnekaise?
5. Kommer du på noen "uviktige" erfaringer?
6. Har du noe forhold til begrepet "taus kunnskap"?
7. Tror du du har noen taus kunnskap knyttet til håndteringen av Kebnekaise?

*Hvordan **samles** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken **inn**?*

1. Hvordan delte du dine erfaringer med andre?
2. Hva må ligge til rette for at du skal dele dine erfaringer?
3. Er det noe som gjør at du ikke vil dele dine erfaringer?
4. Hvem er det viktig å dele erfaringene dine med?
8. Hvem deler du erfaringer med?
5. Hvem deler du ikke erfaringer med?
9. Har du noe å tjene på å dele dine erfaringer?
6. Har du noe å tape på å dele dine erfaringer?

*Hvordan **bearbeides** erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken?*

1. Hvilken verdi ser du i å dele dine erfaringer?
2. Deler du dine erfaringer "uten filter", eller pynter du på dem for at de skal bli mer akseptable?
3. Har du fått reaksjoner/tilbakemelding på dine erfaringer? Hvilke?
4. Hvordan stemmer dine erfaringer overens med andres erfaringer?

Hvordan videreformidles erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken?

1. Hvordan når dine erfaringer frem til der endringene besluttes?
2. Hvorfor når de eventuelt ikke frem?
3. Hva skjer med dine erfaringer hvis de når frem til der endringene besluttes?

Hvordan brukes erfaringene fra håndteringen av C-130J ulykken?

1. Er dine erfaringer blitt brukt til noe? Hva?
2. Føler du dine erfaringer blir tatt med i revisjonen av planen?
3. Hvor stor betydning tror du eventuelle endringer vil ha for Luftforsvaret?

Informantens egne tilføyelser

Vedlegg 3

Til

Kopi til

Arbeidsgruppe Krisehåndteringsplan

Forslag til mandat for utarbeidelse av Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) og Luftforsvarets krisehåndterings plan

Bakgrunn

I erkjennelsen av at GIL og Luftforsvaret har mangler i sine krisehåndteringsplaner, skal det iverksettes arbeid for utvikle og etablere GIL's krisehåndteringsplan. Det er en forutsetning at erfaringene etter ulykken med C130 J Hercules benyttes i forbindelse med dette arbeidet.

Det nedsettes en arbeidsgruppe bestående av Oberst Christian Schønfelt LOI, Oberst Laila Kvammen Lie LUI, Oberst Trond Kotte LST-P, Oblt Jan Inge Ringsby LST- Lederstøtte og Oblt Geir Ebbe Strøm LST Lederstøtte.

Mandat

slettet av hensyn til personvern.slettet av hensyn til personvern

Arbeidsgruppen får følgende mandat:

1. Evaluer Luftforsvarets håndtering av ulykken med C130 J og første års oppfølging etter ulykken. Evalueringen må som et minimum inneholde evaluering av:

- Mediehåndtering
- Håndtering av arbeidsgiver ansvaret, herunder ambisjonsnivå og krav ift pårørende
- Samspillet mellom Luftforsvarets ledelse og berørte avdelinger
- Krisehåndterings organisasjon i Luftforsvaret
- Støtte fra LST inkl Luftforsvarets sanitet
- Oppfølgingen av etterlatte
- Oppfølgingen av egne ansatte

2. Utarbeid GIL's plan for krisehåndtering i Luftforsvaret.

Konklusjon

Arbeidet iverksettes umiddelbart og skal være fullført innen utgangen av 2012.

Atle Bastiansen
Brigader
Stabsjef LST