

**Institutt for sosiologi, statsvitenskap og  
samfunnsplanlegging**

**Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret**

*– systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet?*

–

**Kristoffer Erstad og Eirik Folkestad**

STV-3906 – Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA)

Mai 2016

*«Å lære av egne og andres erfaringer er en nødvendig tilnærming i Forsvaret.  
Det forutsetter også systemer for å samle erfaringer som grunnlag for læring»*

(Forsvarets pedagogiske grunnsyn, 2006, s. 22)

---

(Denne siden er med hensikt blank)

---

© 2016

Eirik Folkestad og Kristoffer Erstad

*Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret*

*- systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet?*

Publisert på: <http://munin.uit.no>

---

(Denne siden er med hensikt blank)

---

## Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan Forsvarets fragmenterte praktisering av erfaringshåndtering kan forklares ved hjelp av tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Studiens problemstilling er:

*Hvordan kan forswarets fragmenterte erfaringshåndtering forklares i lys av et instrumentelt-, et kulturelt- og et myteperspektiv?*

Bakgrunnen for at problemstillingen tar utgangspunkt i at erfaringshåndteringen er fragmentert praktisert, er rapporter fra Forsvarsdepartementet (2004-2005, 2007-2008, 2013), Riksrevisjonens (2007-2008) og Bonnevie-Svendsen (2014). Konklusjonene var sammenfallende. Forsvarets erfaringshåndtering er fragmentert. Publikasjonen «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) formaliserer Forsvarssjefens krav til underlagte sjefer og definerer ansvar, roller og myndighet. Systembeskrivelsen tar utgangspunkt i at metodisk og systematisk erfaringshåndtering kun vil forekomme hvis ansvar er definert, roller er dedikert og myndighet er delegert, da disse er likeverdig avhengig av hverandre. For å forstå og forklare den fragmenterte praktiseringen og svare på problemstillingen, anvendes et teoretisk rammeverk bestående av tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Perspektivene operasjonaliseres i et sett forventninger for å knytte teori og empiri sammen.

Studien er basert på kvalitativ metode hvor det gjennom et vurderingsutvalg, blant annet er gjennomført intervjuer med Generalinspektørene for Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Hensikten med intervjuene var å undersøke hvorvidt de operasjonaliserte forventningene samsvarer med virkeligheten. Dette vil gi et perspektiv forklaringskraft over de to andre.

I en streng hierarkisk organisasjon som Forsvaret forventes det at en overordnet publikasjon følges av underordnede avdelinger. Driftsenhetene som er undersøkt har forskjellige måter å praktisere erfaringshåndtering på. Hæren har en metodisk tilnærming, men på grunn av organisatoriske endringer, fremstår hierarkiet hemmende på erfaringshåndteringen. Luftforsvaret har få nedskrevne rutiner og belager seg i stedet på at kulturen ivaretar erfaringshåndteringen. Sjøforsvaret har en nylig etablert tilnærming til erfaringshåndtering, hvor erfaringshåndteringen er tenkt i varetatt i råd, forankret i ledergruppen. De forskjellige tilnærmingene er ikke kompatible og vanskeliggjør deling av erfaringer på tvers av driftsenhetene. En ytterligere begrensning er Forsvarets erfaringsdatabase, FERDABALL. Manglende søkefunksjonalitet, ingen ivaretagelse av høygraderte erfaringer og manglende analysefunksjonalitet, trekkes frem av informantene som nøkkelelementer i hvorfor verktøyet i liten grad nyttes. Disse faktorene, samt manglende knytning mellom uformelle og formelle prosesser, resulter i en fragmentert praktisering av erfaringshåndtering i Forsvaret.

---

(Denne siden er med hensikt blank)

---

## Forord

*«At the end of the Second World War, the saddest realization for me was recognizing that many of our young men gave their lives re-learning the lessons and experiences from previous wars»*

Regjeringen sender unge soldater ut i verden som et politisk maktverktøy for staten Norge, i en sikkerhetspolitisk situasjon preget av usikkerhet og opportunisme. Det samme statsapparatet har en klar forventning om at Forsvaret lærer av erfaringene fra disse operasjonene i et systemperspektiv. Sitatet over er hentet fra Winston Churchills krigsmemoarer (1948), men er gjeldende for det norske Forsvaret i 2016. Forsvaret har fortsatt en lang vei å gå før de politiske forventningene til en systematisk og metodisk erfaringshåndtering er ivaretatt. Denne studien presenterer ingen løsninger, men gir samtidig klare indikasjoner på hva som må forbedres.

Når tappenstrekk nå nærmer seg, er det mange skal takkes. Først og fremst må vi takke vår veileder ved UIT, Tor Arne Morskogen, som bokstavelig talt har vært tilgjengelig døgnet rundt over hele verden. Vi er svært takknemlige for all støtte og innspill. Selv om studien ikke handler om Afghanistan, hadde ikke sluttresultatet vært det samme uten knytningen til prosjektet «Kunnskapsbank Afghanistan» ledet av Forsvarets Høgskole. «Kunnskapsbank Afghanistan» har for oss vært et fora å diskutere utfordringer med likesinnede, som også studerer Forsvaret. Knytningen har vært en styrke for denne studien. Malin Svinndal, Vårin Alme og Inga Anna Lisa Nesheim; takk for nyttige innspill underveis! Dette har vært gøy! Vi må også rette en stor takk til vår militærfaglige veileder fra Forsvarets Høgskole, Tormod Heier. Hver gang vi har famlet i mørket, har du vært der og tent lyset for oss. En stor takk rettes også til alle informantene som har bidratt med sin tid i en travel hverdag. En stor takk også til Haakon Hjortmo og Jens Erik Paulsen for alle konstruktive innspill på oppløpssiden.

Og sist men ikke minst må vi takke hjemmefronten. Lina og Nala, Monika, Maximillian og Tzarox. Takk for at vi har fått lov å ha det gøy!

Kristoffer Erstad og Eirik Folkestad

Oslo, 17. mai 2016



---

(Denne siden er med hensikt blank)



---

## Akronymer

DIF	Driftsenhet i Forsvaret
DSB	Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
FD	Forsvarsdepartementet
FERDABALL	Forsvarets erfaringsdatabase Lessons Learned
FFI	Forsvarets Forskningsinstitutt
FFOD	Forsvarets fellesoperative doktrine
FHS	Forsvarets høgskole
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon
FN	De forente nasjoner
FOH	Forsvarets operative hovedkvarter
FSJ	Forsvarssjefen
FSJ IR	Forsvarssjefens internrevisjon
FSJ VP	Forsvarssjefens virksomhetsplan
FST	Forsvarsstaben
FST/O	Operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben
HST	Hærstaben
HVS	Hærens våpenskole
GIH	Generalinspektøren for Hæren
GIL	Generalinspektøren for Luftforsvaret
GIS	Generalinspektøren for Sjøforsvaret
IVB	Iverksettelsesbrevet
IR	Internrevisjon
LL	Lessons learned
LO	Lessons observed
ME	Militære erfaringer
NATO	The North Atlantic Treaty Organization
PRT	Provincial Reconstruction Team
R&T	Rettelser og tillegg
SME	Senter for militære erfaringer
SOE	Seksjon for operative erfaringer
SOP	Standard operasjons prosedyre
St.meld.	Melding til Stortinget
St.prp.	Storingsproposisjon
TTP	Taktikk, teknikk, prosedyrer
VP	Virksomhetsplan

---

(Denne siden er med hensikt blank)

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1	Innledning og tidligere forskning.....	1
1.2	Problemstilling og avgrensning .....	3
1.3	Videre disposisjon av oppgaven.....	4
<b>2</b>	<b>Kontekst</b> .....	<b>5</b>
2.1	Etaten Forsvaret .....	5
2.2	System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret .....	5
2.3	Ansvar, roller og myndighet innen operativ erfaringshåndtering i Forsvaret .....	6
2.3.1	Ansvar .....	6
2.3.2	Roller.....	7
2.3.3	Myndighet.....	7
<b>3</b>	<b>Teori</b> .....	<b>8</b>
3.1	Instrumentelt perspektiv .....	8
3.1.1	Operasjonalisering av det instrumentelle perspektivet.....	10
3.2	Kulturperspektivet.....	11
3.2.1	Operasjonalisering av det kulturelle perspektivet .....	13
3.3	Myteperspektivet .....	14
3.3.1	Operasjonalisering av myteperspektivet .....	16
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>18</b>
4.1	Forskningsdesign .....	18
4.2	Datainnsamling.....	19
4.2.1	Intervju.....	19
4.2.2	Utvalg av respondenter .....	19
4.2.3	Sekundærkilder .....	21
4.3	Forforståelse .....	21
4.4	Validitet og reliabilitet .....	21
<b>5</b>	<b>Diskusjon og analyse av funn</b> .....	<b>23</b>
5.1	Instrumentelt perspektiv .....	23
5.1.1	Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	23
5.1.2	Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	25
5.1.3	Hvordan kan myndighet forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?.....	29
5.1.4	Delkonklusjon instrumentelt perspektiv.....	32
5.2	Kulturelt perspektiv .....	33
5.2.1	Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	33
5.2.2	Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	40
5.2.3	Hvordan kan myndighet forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?.....	42
5.2.4	Delkonklusjon – Forklaringskraft kulturperspektivet.....	45
5.3	Myteperspektiv .....	46
5.3.1	Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	46
5.3.2	Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen? .....	50
5.3.3	Myndighet til å drive erfaringshåndtering i lys av myteperspektivet .....	51
5.3.4	Delkonklusjon myteperspektivet .....	51
<b>6</b>	<b>Avslutning</b> .....	<b>53</b>
6.1	Teoretisk forklaringskraft og hovedfunn .....	53
6.2	Studiens styrker og svakheter, samt fremtidig forskning .....	54
<b>7</b>	<b>Litteratur</b> .....	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>60</b>
8.1	FSJ VP 2016-2019, Vedlegg A: Mål-, resultat- og risikostyring: styringsparameter 5.2.....	60

---

<b>8.2</b>	<b>Forespørsel om deltagelse i studien .....</b>	<b>61</b>
<b>8.3</b>	<b>Intervjuguide .....</b>	<b>63</b>

## **Oversikt over tabeller**

<b>Figur 1 -</b>	<b>Praktisering av System for operativ erfaringshåndtering .....</b>	<b>18</b>
<b>Figur 2 –</b>	<b>Forenklet hierarkisk plassering av seksjon for ME på HVS før og etter omorganiseringen ....</b>	<b>30</b>

## **Oversikt over Figurer**

<b>Tabell 1 -</b>	<b>Utvalg av respondenter .....</b>	<b>20</b>
-------------------	-------------------------------------	-----------

---

*«I respekt for våre døde kolleger og deres familier bør denne dyrekjøpte erfaringen komme noen 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»*

(Sitat: Prest og oberstløytnant Jan Inge Ringsby i Sløveren, 2014, s. 8)

---

# 1 Introduksjon

## 1.1 Innledning og tidlige forskning

Forsvaret er et politisk maktverktøy som, i en sikkerhetspolitisk og geopolitisk situasjon i kontinuerlig endring, utfordres med tanke på de krav som stilles til utholdenhet og robusthet. I Forsvaret kan ikke operative erfaringer forbli en privatsak. Det handler om organisasjonens evne til å omsette læring til varig endring av adferd (Forsvaret, 2012). Det er derfor nødvendig med systemer for å innhente, evaluere, systematisere, kvalitetssikre og tilgjengeliggjøre erfaringer internt i avdelingen, men også mellom avdelinger. Den enkelte medarbeider forplikter å ta ansvar for å overføre sine erfaringer opparbeidet gjennom operative hendelser til andre i en organisasjon som skal være i stand til å løse komplekse oppgaver knyttet til fredsstøttende operasjoner<sup>1</sup> gjennom FN og NATO. Samtidig skal sentrale nasjonale oppgaver som krise- og katastrofehandtering og suverenitetshevdelse ivaretas (Forsvarsdepartementet, 2013). Forsvaret skal med andre ord ha kompetanse og være i stand til å møte et bredt spekter av oppgaver, deriblant både symmetriske og asymmetriske motstandere.

Politisk styrende dokumenter, viser en gjentagende forventning om å etablere et system i Forsvaret som kan ivareta en helhetlig, systematisk og metodisk erfaringshåndtering. Den helhetlige kontekstuelle tilnærmingen beskrives allerede i St.prp.nr 42 (2004-2005). Til tross for dette omtales praktiseringen av erfaringshåndtering som fragmentert, både i Riksrevisjonen rapport (2007-2008), i St.prp.nr. 48 (2007-2008) og i St.prp.nr. 73S (2011-2012). De politiske forventningene forankres ytterligere i Afghanistan-kommisjonens mandat (Regjeringen, 2014) og i mulighetsstudien til Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB). Studien stadfester at alle statlige beredskapsorganisasjoner har et behov for å drive erfaringshåndtering, i den hensikt å sikre systematisk dokumentasjon, refleksjon, deling og læring for å øke samspillet mellom de statlige beredskapsorganisasjonene (DSB, 2015). Forsvarsdepartementet (FD) har adressert politikernes forventning og i iverksettingsbrev for Forsvaret (IVB) for gjennomføringsåret 2010 (2009), spesifiseres det at Forsvaret skal gjennomføre systematisk og metodisk innsamling av operative erfaringer. Internt i Forsvaret er det først i rettelsener og tillegg nr. 2 (R&T) til Forsvarssjefens virksomhetsplan (FSJ VP) (16.3.10), at erfaringshåndtering omtales. Men det er først i R&T nr. 5 til FSJ VP (18.6.10), at hensikten med en systematisk og metodisk tilnærming uttrykkes. Erfaringshåndteringen skal gjøres gjeldende på taktisk-<sup>2</sup> og operasjonelt-<sup>3</sup> nivå, med knytning mot langtidsplanlegging på

---

<sup>1</sup> Operasjoner: Sekvensielle og koordinerte aktiviteter med en definert hensikt (Forsvaret, 2014a, s. 225)

<sup>2</sup> Taktisk nivå: militære styrker som utfører oppdrag for å nå militære målsettinger (Forsvaret, 2014a, s. 233)

---

militærstrategisk<sup>4</sup> nivå. FSJ formaliserer forventningene i publikasjonen «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» 1.7.2013.

Til tross for tydelig politisk og militærstrategisk påtrykk, er det få eksempler på at Forsvaret tar *institusjonelle «grep» og «pløyer»* erfaringene tilbake i organisasjonen for å utvikle kjernekompetanse og øke operativ evne (Slinning, 2015). Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) har i flere rapporter (1997; 2010; 2012) forsket på erfaringshåndtering i Forsvaret. I følge Granviken, Strømmen, Hansen, Lia, og Munkvold (1997) mangler Forsvaret et velfungerende verktøy for å oppbevare, bearbeide og overføre erfaringer. Dette funnet støttes av Svinndal (2015) som oppsummerer sin forskning med at Forsvaret mangler et praktisk verktøy som kan bidra til følge opp ansvar, roller og myndighet når erfaringer beveger seg mellom driftsenhetene (DIF). Eggereide, Hennem, og Rutledal (2010) hevder at Forsvaret ikke har den nødvendige kapasiteten til å aktivt innhente og håndtere erfaringer. En analyse av rapporter i Forsvarets erfaringsdatabase for Lessons Learned, FERDABALL<sup>5</sup>, viser en trend hvor de samme erfaringene rapporteres gang på gang uten at dette resulterer i endring av praksis. Eggereide et al. (2010) hevder videre at det forekommer erfaringshåndtering i uformelle arenaer, men at disse arenaene er frikoblet fra de formelle erfaringshåndteringssystemene. Ifølge Heier (2015a) har denne frikoblingen oppstått da alvorlighetsgraden i krigsoperasjonene de siste 15 årene oppfattes forskjellig på det taktiske, det politiske- og militærstrategiske nivået. Dette kan ha resultert i økte kulturelle ulikheter mellom nivåene. Ifølge Lillekvelland og Strand (2015), Kiær og Mørk (2012) og Nesheim (2016), medfører uklarheter i ansvar, roller og myndighet at erfaringshåndteringen blir ytterligere fragmentert, og trekker frem knytningen mellom formelle og uformelle arenaer for å lykkes med overføring og tilgjengeliggjøring av erfaringene på systemnivå. Sløveren (2014) kaller dette for erfaringshåndterings tveeggede sverd.

I Forsvarssjefens internrevisjon (FSJ IR) nr 6/2014, hevder Oberst Eystein Bonnevie-Svendsen (2014, s. 26) at erfaringshåndtering er fragmentert og *kun er i fokus under festtaler*. Han uttaler videre at ledelsesforankring i stor grad er fraværende og at Forsvarsstaben ikke følges opp og utøver sin myndighet. Roller, ansvar og myndighet er definerende begreper i de fleste organisasjoner, og dette gjelder kanskje spesielt i en militært hierarkisk organisasjon som etaten Forsvaret. «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) definerer hvilket

---

<sup>3</sup> Operasjonelt nivå: Kommandonivået som planlegger og leder operasjoner basert på strategiske mål og ambisjoner (Forsvaret, 2014a, s. 226)

<sup>4</sup> Strategisk nivå: Det høyeste nivå for anvendelse av militære styrker. Det strategiske nivå deles inn i politisk-strategisk nivå og militær-strategisk nivå (Forsvaret, 2014a, s. 232)

<sup>5</sup> Ferdaball er Forsvarets applikasjon for håndtering av erfaringer. Applikasjonen er opprettet på Forsvarets nettverk for å fasilitere innsamling, lagring og deling av erfaringer (Forsvaret, 2013b, s. 9)

---

ansvar, roller og myndighet den enkelte DIF sjef har når det gjelder praktisering av erfaringshåndtering. Samtidig viser tidligere studier og FSJ IR 6/2014 (Bonnievie-Svendsen, 2014) at praktiseringen av erfaringshåndtering i beste fall kan beskrives som fragmentert. Hvordan kan så denne fragmenterte praktiseringen forklares ved hjelp av organisasjonsteoretiske perspektiver?

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Studiens problemstilling er som følger:

***Hvordan kan forsvarets fragmenterte praktisering av erfaringshåndtering forklares i lys av et instrumentelt-, et kulturelt- og et myteperspektiv?***

I problemstillingen over er det tatt utgangspunkt i at praktiseringen av erfaringshåndtering i Forsvaret er fragmentert. Definisjonen av ordet *fragmentert* som legges til grunn i denne studien, er at erfaringshåndtering forekommer, men at utførelsen er tilfeldig og usystematisk (Bonnievie-Svendsen, 2014). Operative erfaringer og erfaringshåndtering er vide begreper og det er derfor viktig å konkretisere hva som forstås med disse begrepene i denne studien. Operative erfaringer defineres i denne studien som militære erfaringer basert på en hendelse knyttet til operativ virksomhet innenfor forsvarets kjernevirksomhet (Forsvaret, 2013a, 2013b, 2014a). Operative erfaringer omtales også av blant annet Hæren som militære erfaringer (Vaagland, 2009). Erfaringshåndtering defineres som Forsvarets evne til metodisk og systematisk innsamling, bearbeiding, deling og bruk av operative erfaringer i form av ny forbedret praksis. I militær sammenheng kan man dermed se på erfaringshåndtering som en prosess for å redusere risikoen for å gjenta feil, legge grunnlag for at suksesser kan gjentas, samt å dokumentere og bekrefte allerede eksisterende handlemåter som fungerer tilfredsstillende. Målsetningen er økt operativ evne, kosteffektivitet og redusert operativ risiko (Forsvaret, 2013b).

I 2013 ble publikasjonen «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» utgitt av Forsvarssjefen. Publikasjonen skulle gi de nødvendige føringer for hvilket ansvar, roller og myndighet den enkelte sjef og ansatte har i erfaringshåndteringsprosessen. Det kunne i seg selv vært interessant å studere selve implementeringen av systembeskrivelsen, siden denne kommer først i tid. Denne studien ser nærmere på praktiseringen av erfaringshåndtering, vel vitende om at en underliggende faktor kan være fragmentert implementering. En annen faktor til denne tilnærmingen, er at det kan forekomme erfaringshåndtering til tross for at systemet ikke er implementert. «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) er den overordnede publikasjonen, som beskriver hvordan underliggende driftsenheter i etaten Forsvaret skal praktisere erfaringshåndtering. Systembeskrivelsen tar utgangspunkt i at metodisk og



---

systematisk erfaringshåndtering kun vil forekomme hvis ansvar er definert, roller er dedikert og myndighet er delegert, da disse er likeverdige avhengig av hverandre. Det er derfor en kritisk suksessfaktor at ansvar, roller og myndighet er avklart, for at praktisering skal kunne forekomme i formelle og uformelle arenaer (2013b). I studien anvendes de tre organisasjonsteoretiske perspektivene til Christensen, Lægroid, Roness, og Røvik (2009): Instrumentelt-, kulturelt-, og myteperspektivet, for å forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen. Det instrumentelle perspektivet belyser organisasjoner som redskap og verktøy, tilgjengeliggjort for lederne. Det kulturelle perspektivet belyser uformelle, interne verdier og normer og myteperspektivet belyser betydningen av omgivelsenes påvirkning på organisasjoner.

Studien avgrenses i tid fra utgivelsen i 2013 og frem til mai 2016. Utvalget begrenses til å undersøke Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. For å forstå helheten slik den er beskrevet i systemet, er det også gjennomført intervjuer på militærstrategisk nivå i Forsvarsstaben (FST) og på operasjonelt nivå i Forsvarets operative hovedkvarter (FOH).

### **1.3 Videre disposisjon av oppgaven**

Forsvaret er sterkt preget av «stammespråk» og forkortelser. Forkortelser som blant annet beskriver navn på avdelinger, funksjoner, prosesser og metoder. Det er derfor utarbeidet en akronymliste innledningsvis i studien. I tillegg vil forkortelsene skrives ut i sin helhet første gang de benyttes, samt første gang i hvert hovedkapittel i studien. Kapittel 2 består av en kort beskrivelse av Forsvaret som kontekst, samt en kort presentasjon av ”System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret”. Her vil begrepene ansvar, roller og myndighet defineres. I kapittel 3 presenteres tre organisasjonsteoretiske perspektiver; instrumentelt-, kulturelt- og myteperspektivet. Under de tre perspektivene er det operasjonalisert forventninger som knytter teori og empiri sammen. I kapittel 4 redegjør vi for de metodiske valgene vi har gjort, samt diskutere hvilken påvirkning det har hatt på studien at begge forfatterne jobber i Forsvaret. Videre i dette kapittelet vil også forklaringskraften av de indikatorene som utledes i kapittel 3 vurderes. I kapittel 5 vil de innsamlede dataene analyseres og tolkes i lys av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene. Studien avsluttes med kapittel 6, hvor teoriens forklaringskraft omtales, hovedfunnene oppsummeres, samt styrker og svakheter ved studien diskuteres.

---

## 2 Kontekst

Selv om Forsvaret er en relativt velkjent organisasjon i det norske samfunnet, vil sentrale begreper og en beskrivelse bli presentert leseren, i den hensikt å gi tilgang til vesentlig informasjon om organisasjonen og aktørene som innehar sentrale roller. Videre vil «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» bli beskrevet, samt de sentrale aktørene som har myndighet, ansvar og roller knyttet til erfaringshåndtering i Forsvaret. Disse danner en instrumentell og normativ beskrivelse for hvordan aktørene skal praktisere erfaringshåndtering i Forsvaret. Hensikten med dette er å legge grunnlaget for den organisatoriske forståelse av organisasjonen som studien omhandler.

### 2.1 Etaten Forsvaret

Etaten Forsvaret er en samlebetegnelse for 21 driftsenheter, og tre av disse driftsenhetene er Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Internt i Forsvaret finnes etatsledelsen Forsvarsstaben (FST) og under etatsledelsen finnes driftsenhet-nivået. I tillegg til de tre nevnte driftsenhetene Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret, er åtte andre driftsenheter pålagt å etablere, formalisere og drifte egne erfaringshåndteringssystemer. Sjefene i driftsenhetene er ansvarlig for planlegging og gjennomføring av aktivitet, pålagt av Forsvarssjefen, samt økonomisk kontroll og forsvarlig forvaltning (Forsvaret, 2014b). I 2015 hadde Forsvaret drøyt 17 000 ansatte og et totalregnskap på over 37 milliarder norske kroner, og er dermed å anse som en stor virksomhet i norsk målestokk (Forsvaret, 2016a). Samfunnet forventer at midlene blir disponert på en forsvarlig og god måte, og misbruk skaper overskrifter (McKinsey, 2015; NTB, 2015).

### 2.2 System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret

1. juli 2013, tre og et halvt år etter at oppdraget ble beskrevet av FD i IVB for gjennomføringsåret 2010, utgis klare retningslinjer for hvordan Forsvarssjefen (FSJ) vil svare på de politiske forventningene til praktisering av erfaringshåndtering. Forsvarets retningslinjer ble nedfelt i publikasjonen «System for operativt erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Publikasjonen bygger på NATOs Lessons Learned (LL) process og interoperabilitet med andre NATO-allierte (NATO, 2011). Navnet kan være noe misvisende da publikasjonen gir en beskrivelse av de ansvarsområder, roller og myndighet den enkelte sjef for driftsenheten må forholde seg til, fremfor å være et formelt system for ivaretagelse av erfaringshåndtering. Publikasjonen skal gi et felles grunnlag for og aktivt redusere risikoen for å repetere feil, samt legge grunnlag for at suksesser kan gjentas. I tillegg skal systemet tilrettelegge for å dokumentere og bekrefte allerede eksisterende handlemåter som fungerer tilfredsstillende. I militær sammenheng vil det si at en god erfaringshåndtering vil omsette erfaringer fra

---

operasjoner og øvelser slik at Forsvaret øker sin operative evne<sup>6</sup>, reduserer risikoen for personellet og øker kosteffektiviteten. «System for operativt erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) er avgrenset til kun å gjelde militære erfaringer. Systemet beskriver i liten grad den praktiske tilnærmingen og overlater dette i stor grad til den enkelte driftsenhet.

### 2.3 Ansvar, roller og myndighet innen operativ erfaringshåndtering i Forsvaret

I etaten Forsvaret er det Operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben (FST/O) som på vegne av FSJ utøver fagmyndigheten<sup>7</sup> innen den operative erfaringshåndteringen. Dette betyr at det er FST som er det øverste praktiserende leddet av erfaringshåndtering i Forsvaret og dermed har et definert ansvar, en definert rolle og en delegert myndighet for at erfaringer fra operativ militær virksomhet blir gjort tilgjengelig for beslutningsprosesser på strategisk nivå i Forsvaret. Fagansvaret<sup>8</sup> for erfaringshåndtering i Forsvaret er delegert til sjef Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) og utøvd av Seksjon for operative erfaringer (SOE) som er en seksjon bestående av fire offiserer som jobber med erfaringshåndtering som sin primære arbeidsoppgave (Forsvaret, 2016a; Wågan, 2016b).

I «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) er ansvaret, rollene og myndigheten for å gjennomføre operativ erfaringshåndtering delegert nedover i organisasjonen, i tråd med «Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret» (Forsvaret, 2012), gjennom sentral planlegging og desentralisert utførelse. I de påfølgende underkapitlene beskrives ansvar, roller og myndighet slik det er definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b).

#### 2.3.1 Ansvar

I rollen som sjef er generalinspektørene i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret pålagt å selvstendig videreutvikle interne rutiner for systematisk og metodisk praktisering av erfaringshåndtering i egen driftsenhet med bakgrunn i erfaringer som oppstår i operasjoner og på øvelser. De har videre et definert ansvar for å utøve myndighet og ivareta fagansvar innenfor sine ansvarsområder. Dette betyr at de skal systematisk analysere innsamlede erfaringer og omsette erfaringene som ny praksis gjennom reviderte reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner. Generalinspektørene har også et definert ansvar for å sørge for at erfaringene

---

<sup>6</sup> De kapabilitetene (operativ evne) som Forsvaret må ha for å løse sine tildelte oppgaver (Forsvaret, 2013a, s. 16)

<sup>7</sup> Fagmyndighet medfører ansvar og myndighet for hele Forsvaret til å fastsette krav og angi faglige rammer innen et gitt virksomhetsområde, herunder være faglig rådgiver, utvikle området, foreta kontroll og gi pålegg ved avvik (Forsvaret, 2009a, s. 4)

<sup>8</sup> Fagansvar: Et delegert ansvar som utøves på vegne av fagmyndigheten innenfor et konkret avgrenset ansvarsområde (Forsvaret, 2009a, s. 4)

---

implementeres i undervisning, veiledning, trening og øving i tillegg til at den endrede praksisen blir videreformidlet i verktøyet FERDABALL. I erfaringshåndteringssystemene som etableres i de respektive driftsenhetene, skal knytningen mellom skolemiljøene og de operative avdelingene vektlegges, slik at synergieffekter kan oppstå på tvers av fagmiljøenes respektive ansvarsområder. Systembeskrivelsen anbefaler derfor formelle tverrfaglige arbeidsgrupper som saksbehandler og følger opp både innrapportering av erfaringer og implementering av ny praksis, med bakgrunn i Generalinspektørens beslutninger. Selv om systemet og modellen refererer til en formalisert prosess med ledelsesforankring, er det et sentralt moment for å lykkes med erfaringshåndteringen at alle ansatte i Forsvaret har et definert ansvar for å rapportere observasjoner med bakgrunn i hendelser i alle avdelinger og på alle nivåer (2013b).

### **2.3.2 Roller**

Som et resultat av ansvaret må alle Generalinspektørene, i henhold til systemet, dedikere personell som gjennom sine tildelte roller er ansvarlig for å følge opp den operative erfaringshåndteringen, etablere/videreutvikle intern erfaringshåndtering og nytte adekvate verktøy for å praktisere erfaringshåndteringen. Eksempelvis saksbehandlingssystem og databaser. Grunnlaget er erfaringer som oppstår som del av operasjoner, øvelser og trening. Det er gjennom disse aktivitetene den enkelte driftsenhet skal utøve sin myndighet og ivareta fagansvar innenfor sine ansvarsområder. Definerte roller må etableres for å implementere ny praksis i egen driftsenhet, samt videreformidle den nye praksisen til øvrige i etaten (2013b).

### **2.3.3 Myndighet**

Sentralt i den enkelte Generalinspektør sitt erfaringsystem, er knytningen mellom operative- og utdanningsmiljøene. Dette er en nøkkelfaktor i den hensikt å skape overføringsverdi av nye erfaringer og praksiser på tvers av miljøenes kompetanseområder. En anbefalt løsning som beskrives i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret», er å etablere interne arbeidsgrupper med tverrfaglig kompetanse. Arbeidsgruppen vil fortløpende saksbehandle erfaringene som rapporteres, og anbefalinger fra disse gruppene fremmes de respektive Generalinspektørene for avgjørelse og implementering i egen organisasjon (2013b).

Mange erfaringer kan utlede ny praksis som berører flere driftsenheter. Dette er enten erfaringer av en overordnet prinsipiell karakter eller det kan være erfaringer som går utenfor den enkelte driftsenhetens ressursramme og myndighet for beslutning. Når det er behov for særskilt vurdering og analyse av erfaringer, kan det etableres en arbeidsgruppe med representanter fra berørte driftsenheter med mandat om å utrede saken og fremme en anbefaling til besluttende myndighet. En av rollene til SOE er å støtte slike arbeidsgrupper som sekretariat (2013b).

---

### 3 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget, som tar utgangspunkt i de organisasjonsteoretiske perspektivene i Christensen et al. (2009). Perspektivene anvendes til å forstå og forklare Forsvarets fragmenterte praktisering av erfaringshåndtering. Praktisering av erfaringshåndtering baserer seg på de likeverdige faktorene ansvar, roller og myndighet, definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Teorien og empirien knyttes sammen i et sett forventninger i lys av det enkelte perspektiv, i den hensikt å operasjonalisere teorien i målbare indikatorer (Jacobsen, 2005, s. 237).

#### 3.1 Instrumentelt perspektiv

Max Weber introduserte tankegangen om at organisasjoner kun var et redskap eller instrument som kunne benyttes, nærmest slavisk, for å nå den målsetningen som ledelsen ønsket. Luther Gulick (1998) tok organisasjonsteorien videre i en mer nyansert retning hvor spesialiseringer som formål, prosess, målgruppe eller geografisk tilknytning til organisasjonen ble inkludert i tankesettet. Herbert Simon og hans kollegaer kritiserte etter hvert Gulick og Weber sitt tankesett og mente deres teorier ikke gjenspeilte virkeligheten i tilstrekkelig grad. Simon la større vekt på hvordan organisasjonsstrukturen spilte en rolle i hvilken adferd de ansatte utviste (Christensen et al., 2009; Simon, 1976). Den instrumentelle tankegangen har derav utviklet seg og nærmet seg en mer pragmatisk retning, som gir perspektivet større relevans for å kunne forklare mekanismer i organisasjoner.

Tidligere i organisasjonsvitenskapen henviste man til *fullstendig formålsrasjonalitet*, hvor organisasjonen i utgangspunktet har full oversikt over alle alternativer og konsekvenser, samt baserer sine valg på disse premisene. Christensen et al. (2009, s. 36) presenterer, inspirert av Simon (1976), en mer realistisk tilnærming og introduserer begrepet *begrenset rasjonalitet*. I dette legges det at en organisasjon kun har en viss mengde kapasitet til å ta opp relevant informasjon og derfor må prioritere. Det er dermed ikke mulig for en organisasjon å ha full innsikt i alle alternativer og konsekvenser. Dette betyr at organisasjonen vil ende opp med å velge tilfredsstillende, men ikke nødvendigvis optimale løsninger. Christensen et al. (2009, s. 36) understreker dog at begrenset rasjonalitet er preget av konsekvenslogikken, slik det er beskrevet i rasjonell teori.

Christensen et al. (2009, s. 33) skiller det instrumentelle perspektivet i to deler, en hierarkisk og en forhandlingsvariant. Den hierarkiske varianten ser organisasjonen som en helhet, der ledelsen vektlegger mål og kunnskap for hvordan mål og middel henger sammen. I forhandlingsvarianten tas det i større grad høyde for en organisasjons kompleksitet. Det er

---

dermed aksept for at ulike avdelinger og posisjoner i en organisasjon kan ha motstridende mål. Dette er et tegn på at omgivelsene vil kunne påvirke en organisasjon, også sett fra et instrumentelt perspektiv. Ut i fra denne forståelsen poengterer Christensen et al. (2009, s. 34) at styring vil skje ut i fra tre parametere:

- Utforming av organisasjonsstrukturen.
- Forholdet til omgivelsene.
- Formålsrasjonelle handlinger innenfor disse overordnede rammene.

Forsvaret må anses som det Weber (2000) beskriver som en byråkratisk organisasjonsform, som preges av *hierarki*, *arbeidsdeling* og *rutiner*. *Hierarki* innebærer at en overordnet kan kommandere og instruere en underordnet gjennom ulike former for rapportering og nedoverrettet informasjon. I et hierarki vil informasjon distribueres oppover gjennom ulike predefinerte rapporteringsmaler og saksfremlegg. Hierarkiske organisasjoner er også ofte preget av et karrieresystem hvor de ansatte ønsker å stige i gradene (Christensen et al., 2009, s. 37)

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 81) henviser til Weber sin definisjon på *hierarki*: «Et fast ordnet system av over- og underordnede stillinger hvor de med større myndighet har oppsyn med dem med mindre». Oppsyn, ordre og kontroll er altså nøkkelord i en hierarkisk organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 82) presiserer at jo flere hierarkiske nivåer en organisasjon har, jo sterkere vertikalt differensiert er organisasjonen. Hierarkiet kan brukes til å få arbeidstaker til å følge de formelle normene, da et eventuelt opprykk i hierarkiet avhenger av tidligere prestasjoner på underordnet nivå. Christensen et al. (2009, s. 43) poengterer at en slik struktur kan virke disiplinerende på personellet. Det kan videre tolkes til at arbeidstakere som ikke følger disse formelle normene, vil bli sittende fast på sitt nåværende nivå i hierarkiet. I det instrumentelle perspektivet forutsettes det nemlig at en arbeidstaker evner å skille mellom personlige mål og interesser, og organisasjonens mål. Det er organisasjonens mål som må prioriteres i handlinger, og det er denne prioriteringen som på sikt vil gi opprykk i hierarkiet.

*Arbeidsdeling* innebærer at oppgaver blir fordelt til grupper og enheter som er tilordnet konkrete posisjoner (Christensen et al., 2009, s. 42). I *Scientific Management* av Fredric Winslow Taylor (1967) ble det argumentert for sterk spesialisering, hvor den enkelte ansatte fikk ansvar for én del av arbeidsoppgavene. Dette ville gi de ansatte spisskompetanse på et avgrenset område og derav profesjonalisere arbeidstakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 74).

Selve arbeidet blir preget av *rutiner*, regler og prosedyrer som regulerer hvem som skal gjøre hva og hvordan. Bolman og Deal (2004, s. 426) henviser til Simon og March sitt begrep på rutine; «programmert aktivitet». Dette begrepet sier oss noe om hvordan arbeid i et instrumentelt perspektiv foregår. Arbeidstakeren må «programmeres» i den hensikt å gjøre oppgavene i

---

henhold til de overordnede føringer. Regler og prosedyrer regulerer i større grad hvem som har rett og plikt til å delta i utførelsen. Hele hierarkiet i en organisasjon kan med andre ord ikke delta i enhver saksbehandling. Kjente problemer håndteres gjennom kjente prosedyrer, men når ukjente problemer oppstår – hvor konsekvensene ikke er kartlagt – kan disse ofte ikke håndteres gjennom de etablerte prosedyrene. Dette kan føre til bruken av ad hoc-pregede organisasjonsløsninger (Christensen et al., 2009, s. 42 - 43).

Hierarki, rutiner og arbeidsdeling er begreper som har en vesentlig rolle i et instrumentelt perspektiv. Men de skaper også begrensninger på beslutningsadferden hos de ansatte i en offentlig organisasjon. Handlingskapasitet og analysekapasitet er dimensjonerende faktorer når begrensninger i beslutningsadferd skal forklares. Handlingskapasitet knytter seg til at ikke alle ansatte kan delta i alle saker hvor de kan ha rett til å delta. Analysekapasitet er et begrep som definerer arbeidstakerens evne til å ta rasjonelle kalkulasjoner. Dette er nært knyttet til organisasjonens struktur som er avgjørende for hvilke avgrensede mål og hensyn som skal vektlegges. Jo sterkere rutine i utførelsen av et arbeid er, jo mindre individuell beslutningsadferd vil den ansatte ha i en problemløsningsfase (Christensen et al., 2009, s. 43).

### 3.1.1 Operasjonalisering av det instrumentelle perspektivet

Det forventes at hierarkiet er sterkt fremtredende på alle nivåer i Forsvaret. Militært personell er over lengre tid blitt innprentet viktigheten av å følge ordre. Av den grunn forventes det at det enkelte nivå har tatt til seg «System for erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) og bruker dette for å nå den hensikt som er beskrevet i publikasjonen. Sett fra et instrumentelt perspektiv forventes det i henhold til mål-middel tankegangen, at arbeidet fordeles til den enkelte person eller enhet hvor avdelingen har funnet det mest hensiktsmessig at ansvaret ligger. Når reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner er etablert og innarbeidet, forventes det at avdelingen følger og rapporterer etter beste evne for å nå den overordnede målsetningen.

#### **Forventninger til ansvar:**

- I lys av et instrumentelt perspektiv forventes det at skriftlige *rutiner* er utviklet for metodisk innhenting, bearbeiding og analysing av erfaringer. Rutinene beskriver hvordan arbeidsoppgavene skal *fordeles* og erfaringshåndtering følges opp i hele *hierarkiet*. Analyserte erfaringer som medfører endring materialiserer seg i nye reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner.
- Erfaringer som har relevans deles rutinemessig med andre avdelinger gjennom den *hierarkiske* styringskjeden. Ansvaret for dette er beskrevet i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b).

- 
- Forsvarets valgte verktøy for erfaringshåndtering, FERDABALL, benyttes slik overordnet ledelse har *hierarkisk* pålagt driftsenhetene gjennom «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (Forsvaret, 2013b).

#### **Forventninger til roller:**

- I lys av et instrumentelt perspektiv forventes det at avdelingen har dedikert eget personell som følger opp og utvikler den operative erfaringshåndteringen iht. de skriftlige *rutiner* avdelingen har etablert.

#### **Forventninger til myndighet:**

- I lys av et instrumentelt perspektiv forventes det at avdelingen har fått tildelt nødvendig myndighet i *hierarkiet* til å gjøre endringer innenfor egen organisasjon og fagområde. Myndigheten brukes til å implementere erfaringene i egen driftsenhet.
- I tilfeller hvor myndigheten befinner seg utenfor aktuell driftsenhet, finnes det formelle *rutiner* som skal ivareta håndteringen av slike erfaringer.
- Det finnes *rutiner* for hvem og hvordan driftsenhet-overgripende erfaringer rapporteres og følges opp.

### **3.2 Kulturperspektivet**

Der den instrumentelle teorien anser en organisasjon som et redskap for ledelsen, er institusjonell teori forankret i tanken om at en organisasjon over tid utvikler egne regler, verdier og normer som påvirker hvordan organisasjonen tilpasser seg ytre forhold og endringer som måtte forekomme (Christensen et al., 2009, s. 52). En forsker som har utviklet organisasjonslitteraturen innenfor det institusjonelle perspektivet var Philip Selznick (1997). Selznick skilte mellom organisasjon og institusjon. En institusjon er ifølge Selznick formell og verktøypregget, mens en organisasjon er en utvikling og fremvekst av uformelle normer, lover og verdier i organisasjonen. Dette kan, ifølge Selznick, skape mer komplekse og mindre tilpasningsdyktige organisasjoner (Bang, 1995; Christensen et al., 2009, s. 53).

Det kulturelle perspektivet handler om hvordan en formell organisasjon vil forsøke å skape sin egen identitet gjennom utviklingen av uformelle verdier og normer (Christensen et al., 2009, s. 23; Kvåle & Wæraas, 2006, s. 28). Kulturen vil kunne skape det som anses som «passende adferd». March og Olsen (1989) studerte logikken i «passende adferd». De konkluderte med at arbeidstakere i en organisasjon vil ha en adferd som er tilpasset de normer og regler som er blitt utviklet internt i organisasjonen. Denne adferden kan potensielt gå på akkord med hva ledelsen i organisasjonen ønsker. Erfaringen til arbeidstakeren vil kunne avgjøre hvordan medarbeideren handler i en gitt situasjon. Om arbeidstakeren har tilhørt den samme organisasjonen over lengre tid, er det større sannsynlighet for at vedkommende trekker paralleller til tilsvarende situasjoner



---

og handler på lik måte. Handlingsmåten vil avhenge av hva som er den dominerende faktor i organisasjonen i gitt situasjon; rasjonell logikk eller adferd basert på kultur. I motsetning til det instrumentelle perspektivet hvor målene er klart styrende, vil målene i det kulturelle perspektivet utkrystallisere seg gradvis og i tråd med logikken om passende adferd. Kulturen vil altså styre hvordan målene tolkes og tenkes nådd (Christensen et al., 2009, s. 54 - 55). Christensen et al. (2009, s. 54) definerer tre spørsmål rundt det som er kulturelt passende.

1. Kan situasjonen *gjenkjennes*?
2. Hvordan samsvarer min identitet med institusjonens *identitet*?
3. Hvordan er det min institusjon *forventer* at jeg skal handle i den gitte situasjon?

Faktorene gjenkjenning, identitet og forventninger blir altså styrende faktorer i det kulturelle perspektivet. Det er for øvrig viktig å ta hensyn til at en kultur kan være rettet mot et instrumentelt synspunkt hvor mål-middel tankegangen er styrende. Det er derav vanskelig å spå hvordan en organisasjon vil reagere i enhver situasjon. Dette vil variere fra organisasjon til organisasjon.

Det er viktig å tenke at en ansatt har mer enn en identitet. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 314) eksemplifiserer det med en politimann. Politimannen kan være både spesialetterforsker, leder og kollega. Hver rolle krever en identitet. Utfordringen er å koble identiteten til en gitt situasjon. Christensen et al. (2009, s. 54 - 55) viser til fire måter en slik kobling kan oppstå. For det første kan det være et resultat av læring fra erfaring. Det betyr at arbeidstakeren vet at en gitt situasjon aktiviserer ulike regler og identiteter. Normalt vil arbeidstakere som har vært medlem i organisasjonen lengre ha en fordel da de innehar et høyere erfaringsnivå. Den andre mulighet for kobling mellom identitet og situasjon er kategorisering. Kategorisering er en form for prioritering av kulturelle normer og verdier. Teorien går ut på at arbeiderne har utviklet «mentale kart» som viser hva som skal prioriteres og hva som da blir passende adferd. Den tredje muligheten kalles tidsmessig nærhet. Det går ut på at en arbeidstaker vil se på identiteter og regler som nylig er anvendt, og velge tilsvarende i en situasjon. Tiden spiller her en faktor i prioriteringen som den ansatte gjør. Den fjerde muligheten er å bruke andre aktørers erfaringer. Dette skjer gjennom enten dekontekstualisering, hvor man generaliserer andres erfaringer fordi de anses som allment ønskelige, eller kontekstualisering hvor man tar inn over seg erfaringer til noen som står i tilsvarende situasjon (Christensen et al., 2009, s. 58; Olsen & Øian, 2007; Røvik, 2007, s. 293, 260). Olsen og Øian (2007, s. 58) henviser til hvordan amerikanerne under krigen i Afghanistan bevisst brukte identitet til å synliggjøre hvem som var ansett som gode og mindre gode allierte, ved å styre hvem som fikk tilgang til etterretningsinformasjon. På den måten ble det skapt et A-lag og et B-lag i operasjonen, noe som kunne bli styrende for adferden.

---

Stiavhengighet er et sentralt begrep i studier som omhandler organisasjonskultur. Det går ut på at normer og verdier som preget en organisasjon i starten av levetiden etterlater seg spor som blir med organisasjonen i all ettertid. Stiavhengighet gir således stabilitet og dybde i de uformelle verdiene og normene i en offentlig organisasjon. De ansatte vil lettere identifisere hva som er «passende adferd» i en slik organisasjon, men det kan også resultere i manglende fleksibilitet. Særlig krevende kan dette være i rask endrede omgivelser. Dette kan eksemplifiseres med reformprosesser i offentlige etater, hvor organisasjonene kan fremstå som lite omstillingsvillige. Stiavhengighet kan således fungere som både raskt adferdsskapende, men også begrensende med tanke på fleksibilitet og omstilling (Christensen et al., 2009, s. 62 - 63).

Kulturen i institusjonen blir altså styrende for hvordan individet velger å handle i en gitt situasjon. Det skapes en forventning til den enkelte om hvilken adferd som bør utvises ved en gitt situasjon. Denne logikken utvikles gjennom sosialisering og indoktrinering hvor kultur, historie, symboler og tradisjoner må oppfattes som vesentlige i institusjonen og står som en motsats til et rasjonelt tankesett. Sett fra et kulturelt ståsted vil lokale tilpasninger skape en bedre effekt og høyere måloppnåelse, fordi medlemmene kjenner «hvor skoen trykker» og kan tilpasse sine handlinger deretter (Christensen et al., 2009, s. 55 - 56).

### 3.2.1 Operasjonalisering av det kulturelle perspektivet

Ut i fra et kulturelt perspektiv forventes det at underliggende avdeling er preget av lokale verdier og normer. Valgene som de ansatte i avdelingen gjør, er basert på hva som er passende adferd. Det er da avgjørende hvorvidt en situasjon gjenkjennes, hvordan identiteten til den ansatte passer med bedriftens identitet og hvilke forventninger til adferd som ligger til grunn fra organisasjonen sin side i en gitt situasjon. Dette gir oss følgende forventninger sett fra et kulturelt perspektiv.

#### **Forventninger til ansvar:**

- I lys av kulturperspektivet forventes det at skriftlige rutiner for innhenting, bearbeiding og analyse av erfaringer ikke vil være utviklet i henhold til «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Dette gjøres i stedet i de tilfeller hvor personellet *gjenkjenner* eget ansvar i en bestemt situasjon. Erfaringer vil på denne måten ivaretas av avdelingens kultur og spres gjennom uformelle kanaler til de partene hvor det er nødvendig å endre adferd.
- Det er ikke etablert rutiner for deling av erfaringer med andre avdelinger. Erfaringer deles i stedet i uformelle fora og kun til andre avdelinger hvor det er en oppfattelse av like *verdier* eller *identitet*. I disse tilfellene vil *forventningen* til *passende adferd* være tilnærmet lik.

- 
- Forsvarets verktøy FERDABALL benyttes ikke, da dette verktøyet ikke er i tråd med avdelingens *passende adferd*.

#### **Forventninger til roller:**

- I lys av kulturperspektivet forventes det at det ikke finnes definerte roller som ivaretar eller utvikler erfaringshåndteringen. I stedet er det opp til personellet å gjenkjenne arbeidsoppgaven som er aktuell i den hensikt å ta lærdom av erfaringene.

#### **Forventninger til myndighet:**

- I lys av kulturperspektivet forventes det at avdelingen vil iverksette den praksis som er *passende* ut ifra egen kultur, uavhengig av om egen driftsenhet godkjenner det. Det er kulturen som blir styrende for hvilke erfaringer som blir tatt med videre i den enkelte avdeling. Dette defineres ut i fra den enkelte situasjon, *gjenkjenning* og *erfaringsnivå* til personellet som står i situasjonen.
- Det er ikke relevant om myndigheten til å implementere ny praksis som følge av en erfaring ligger utenfor egen driftsenhet. Hvis erfaringen anses som nyttig og kan endre praksis som er i tråd med de *normer* og *verdier* som ligger til grunn i avdelingen, vil dette gjøres uavhengig av hierarkisk myndighet.
- Det finnes ingen rutiner for hvordan erfaringer skal deles med andre driftsenheter. Dette anses ikke som relevant, da disse har helt andre *verdier* enn egen driftsenhet.

### **3.3 Myteperspektivet**

Der kulturperspektivet fremhever hvordan organisasjoner forsøker å skaffe sin egen identitet innenfra, er myteperspektivet i større grad basert på hvordan organisasjonen påvirkes av sosialt skapte normer utenfra og omhandler dermed hvordan de bør være utformet for å fungere på en effektiv måte. Dette skaper en trend hvor organisasjoner til enhver tid vil bli mer og mer like i utformingen. Disse trendene eller sosialt skapte normene kan omtales som myter (Christensen et al., 2009, s. 75 - 76).

Noe av bakgrunnen til hvorfor organisasjoner ønsker å tilpasse seg nye idéer og teorier beskrives på en god måte av Kjell Arne Røvik i boken *Trender og translasjoner*:

*Det er flere grunner til at det er svært vanskelig for samtidens virksomheter å stenge ute de populære organisasjonsideer. Ledere opplever ofte ulike former for trykk fra omgivelsene om å adoptere. Dels tiltrekkes man, fordi ideene er pakket og fremstilt som verktøy som de fleste organisasjoner vil ha nytte av. Dels tvinges man, fordi det på flere områder finnes lover og forskrifter som krever at bestemte oppskrifter skal tas i bruk (Røvik, 2007, s. 18).*

Sitatet over forklarer i stor grad hvordan presset oppstår utenfor organisasjonen. Men Røvik tar også opp hvordan dette trykket kan oppstå innenfra organisasjonen. Det begrunnes i at

---

organisasjoner gjerne består av godt utdannede grupper som er utdannet for abstrakt tenkning. I en større hierarkisk organisasjon kan det tenkes at et underordnet nivå vil forsøke å fremstå som legitim for det overordnede nivået. I en offentlig ramme kan dette være for å få økte bevilgninger, høyere prioritet eller lignende. Organisasjoner vil altså forsøke å fremstå legitime utad, men også innad i egen organisasjon.

Christensen et al. (2009, s. 97) presiserer at en organisasjon sett fra myteperspektiver befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de møtes med sosialt konstruerte normer og oppskrifter på hvordan de bør struktureres og operere for å fungere mest mulig effektivt. Hensikten er å fremstå mer effektiv og tidsriktig enn hva som er tilfelle. Bolman og Deal (2004, s. 287) kaller det en symbolsk fortolkningsramme hvor en av grunnsetningene er: *Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr*. Dette er i tråd med tanken om legitimitet utad og innad i egen organisasjon. I mange statlige organisasjoner vil selve adopteringen av myten skje gjennom det Christensen et al. (2009) omtaler som tvangsmessig adoptering. Det betyr at et overordnet nivå, enten gjennom pålegg, oppskrifter eller påtvungne regelverk, krever at en organisasjon tar innover seg en ny idé. Christensen et al. (2009, s. 91 - 92) synliggjør tre forventninger som er fremtredende når denne idéen eller myten skal overføres til praksis.

- Rask tilkobling
- Frastøting
- Frikobling

En rask tilkobling vil relativt hurtig gi de resultatene og forventningene idéen skal føre med seg. Det forutsettes dog at selve iverksettingen skjer rasjonelt og planmessig. Idéen må fremstilles som et velprøvd verktøy som er klart til å settes i bruk slik at eventuelle skeptikere blir overbevist.

En organisasjon vil i mange tilfeller også støte fra seg idéer fordi de ikke passer med de verdier som ligger til grunn. Frastøting skjer i de tilfeller hvor idéen ikke består kapabilitetstesten som organisasjonen presenterer i form av egne tradisjoner og kulturelle særegenheter. Dette vil i mange tilfeller skyldes at idéen er for enkel sett opp mot kompleksiteten i arbeidsprosessene den skal løse.

Frikobling omtales av Christensen et al. (2009) som et nøkkelresonnement for nyinstitusjonalister. Det går ut på at en organisasjon på utsiden fremstår som om de har adoptert en idé. Det betyr at prosedyrer, rutiner og ansvarsforhold er avklart i henhold til hva denne idéen har brakt med seg. Men praktiseringen av idéen er frikoblet fra den øvrige driften i organisasjonen. Idéen, eller myten blir da liggende på overflaten av organisasjonen uten å ha en reell innvirkning på styringen i organisasjonen. Røvik (2007) betegner det som en forestilling

---

om at organisasjoner inkorporerer institusjonaliserte formler, men organisasjonen vil samtidig sørge for å holde disse elementene frikoblet fra praksisen. Meyer og Rowan (1977) kaller det symboler for å tilfredsstille omgivelsene. Ved å bruke symboler som den enkelte organisasjon kan utarbeide og vise frem fremstår den enkelte organisasjon mer legitim (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 222). Forsvaret, som er en bevilgningsstyrt organisasjon i staten, er helt avhengig av å fremstå legitim for befolkningen, samt innad blant sine 17 000 ansatte (Forsvaret, 2016a). I en tid hvor offentlige budsjetter stadig kuttes, må den enkelte avdeling i Forsvaret også gjøre sitt ytterste for å fremstå så legitim og nyttig som mulig. Dette kan oppnås nettopp ved hjelp av myter. Ved å tilsynelatende inkorporere stadig nye organisasjonsteorier i egen organisasjon kan man fremstå som enda mer effektiv for omgivelsene og dermed opprettholde både intern og ekstern legitimitet.

### 3.3.1 Operasjonalisering av myteperspektivet

Myteperspektivet handler om å legitimere seg utad og innad i egen organisasjon. Utad i denne settingen vil kunne være både utenfor Forsvaret, men også utenfor det enkelte nivået. Både i egen avdeling og ovenfor overordnede vil sjefen gjerne fremstå som innovative, endringsvillige og fremoverlente, i den hensikt å skaffe egen avdeling et godt omdømme. Sett fra dette perspektivet vil nivået tilsynelatende ha innordnet seg de føringene gitt av Forsvarssjefen i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). De vil ha implementert rutiner for erfaringshåndtering og arbeidet er tilsynelatende fordelt internt på nivået. Men man kan forvente at det enkelte nivå ikke agerer ut i fra de etablerte rutiner. Rutinene fungerer i stedet som *symboler* for å fremstå som *legitim* ovenfor omgivelsene. Det vil si at avdelingen ved første øyekast utenfra er aktiv og godt tilpasset den overordnede målsetningen til Forsvarssjefen, men selve praksisen er frikoblet fra de føringer som er gitt. Dette gir oss følgende forventninger:

#### **Forventninger til ansvar:**

- I lys av myteperspektivet er det utviklet skriftlige rutiner for innhenting, bearbeiding og analyse av erfaringer i den hensikt å opprettholde ekstern og intern legitimitet. I praksis er disse *frikoblet* fra det egentlige handlingsmønsteret i organisasjonen. Nye erfaringer tas i bruk gjennom ny praksis slik det ble gjort før «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) ble utgitt. Men formaliseringen av erfaringene vil kun skje i de gangene det kommer signal om at avdelingen vil bli fulgt opp.
- Det er på papiret etablert rutiner for erfaringsdeling med andre avdelinger. Rutinene er *symboler* for egen *legitimitet*. I praksis følges de ikke opp, med mindre en relevant part i omgivelsene forventer handling.

- 
- Forsvarets verktøy for erfaringshåndtering FERDABALL benyttes kun i de tilfeller hvor det er kommunisert som en forventning av overordnet myndighet. Det er da nødvendig å bruke verktøyet for å ivareta egen *legitimitet*.

#### **Forventninger til roller:**

- I lys av myteperspektivet finnes det definerte roller som skal ivareta og utvikle erfaringshåndteringen. Personellet som er fordelt rollen vil imidlertid ikke gjøre de pålagte arbeidsoppgavene definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). De er kun *symboler* for å opprettholde *legitimitet*.

#### **Forventninger til myndighet**

- I lys av myteperspektivet har avdelingen fått tildelt nødvendig myndighet i hierarkiet til å gjøre endringer innenfor egen organisasjon og fagområde. Men i realiteten er denne tildelingen ikke relevant for praksisen ved avdelingen, kun et *symbol* for å ivareta *legitimitet*.
- Myndighet utenfor driftsenheten er ikke relevant med mindre det blir *synlig* at driftsenheten bryter med hierarkiske overordnede reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner.
- Det vil finnes skriftlige rutiner for hvem og hvordan erfaringer deles med andre driftsenheter. Men det praktiseres ikke med mindre overordnet myndighet forventer det og driftsenheten må ivareta egen *legitimitet*.

---

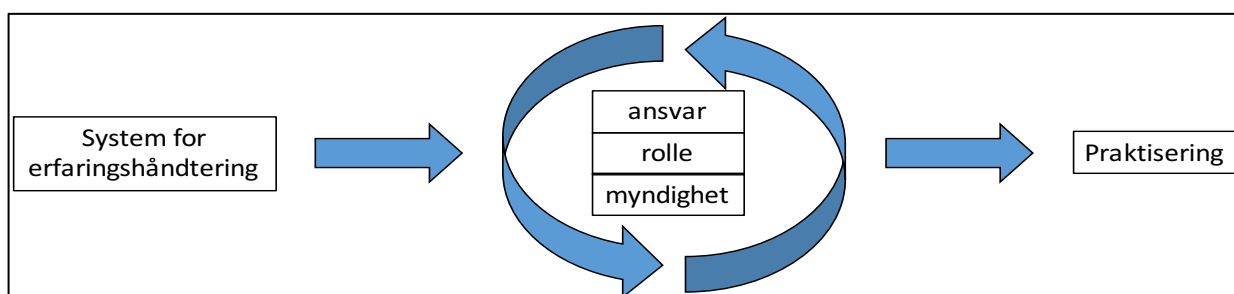
## 4 Metode

I dette kapitlet presenteres de metodiske valg og det metodiske rammeverket som legges til grunn i denne studien. Studien er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og har basert seg på frivillig deltagelse. Det vil i det påfølgende kapitlet bli redegjort for forskningsdesign, datainnsamling, samt hvordan forfatterens egen rolle i Forsvaret kan ha påvirket studien. Avslutningsvis belyses studiens sterke og svake sider.

### 4.1 Forskningsdesign

Denne studiens hensikt, er å undersøke hvordan fragmentert praktisering av erfaringshåndtering i Forsvaret kan forklares. Ordet fragmentert, som nyttes i problemstillingen, er utledet som følge av forundersøkelser av tidligere forskning og rapporter. For å forstå og forklare den fragmenterte praktiseringen, tolkes innsamlede data i lys av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene til Christensen et al. (2009): instrumentelt-, kulturelt- og myteperspektiv. Studien er dermed en teoretisk fortolkende casestudie av fenomenet erfaringshåndtering i Forsvaret. Her vil praksisen av erfaringshåndtering, med bakgrunn i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b), bli forsøkt forstått og forklart ved hjelp av et teoridrevet case. Dette betyr at det er de teoretiske perspektivene som legger premisene for hva som er relevant å undersøke.

Det er utledet og operasjonalisert teoretiske forventninger for å undersøke kausale årsaks-sammenhenger knyttet til denne fragmenterte praktiseringen av erfaringshåndtering (Jacobsen, 2005, s. 108-109). Den uavhengige variabelen (årsak) blir i så måte «System for operativ erfaringshåndtering» (2013b), hvorpå den avhengige variabelen, effekten som studien vil undersøke, er praktiseringen av operativ erfaringshåndtering (virkning), slik Forsvarssjefen pålegger avdelingssjefene gjennom «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). For at praktiseringen skal fungere i henhold til denne publikasjonen er det en forutsetning at ansvar, roller og myndighet er adressert.



Figur 1 - Praktisering av System for operativ erfaringshåndtering

---

Det er i studien valgt å presentere funn og analyse av funnene i samme kapittel. Fordelen med dette er at funnene lettere kan settes i sammenheng og drøftes mer helhetlig ut i fra de organisasjonsteoretiske perspektivene. Samtidig vil det være enklere å identifisere hvilket perspektiv som har mest forklaringskraft. Svakheten med denne tilnærmingen, er at funnene ikke fremstår like eksplisitt, som de ville gjort ved å bli presentert i et eget kapittel. For å kompensere for denne svakheten, presenteres funnene tidlig i de enkelte avsnittene, i den hensikt å forenkle leseropplevelsen. Det er også utledet delkonklusjoner hvor funn og forventningenes forklaringskraft oppsummeres i lys av de organisasjonsteoretiske perspektivene.

## **4.2 Datainnsamling**

### **4.2.1 Intervju**

Datainnsamling har primært basert seg på kvalitative, semi-strukturerte intervjuer med 10 respondenter. Intervjuene ble gjennomført i perioden mars til mai 2016. Semi-strukturerte intervjuer ble valgt, da det var interessant i å få frem den enkelte informants meninger, holdninger og erfaringer til praktiseringen av operativ erfaringshåndtering, sett fra informantens ståsted og vedkommende sin organisasjon (Jacobsen, 2005, s. 144-145). Samtidig var vi avhengig av å få svar på spørsmålene for å skaffe empiri som kunne brukes i analysen. Intervjuene ble gjennomført på sted valgt av informantene. Med unntak av intervjuet med Generalinspektøren i Hæren (GIH) og Sersjantmajoren i Hæren, ble intervjuene gjennomført som fysiske møter. Intervjuet med GIH og Sersjantmajoren ble gjennomført på VTC, da det var den eneste løsningen for å få gjennomført intervjuet. Båndopptaker ble godkjent av alle og ble dermed nyttet for å best mulig ivareta de synspunkter og meninger som det enkelte intervjuobjekt uttrykte. Dette gjorde det også enklere å følge med på kroppsspråket til respondentene og opptre bekreftende og stille oppfølgingsspørsmål på de svarene vi fikk (Jacobsen, 2005, s. 148-152). Kombinasjonen har i dataanalysen vist seg å være verdifull.

Vedlegg 8.3 er intervjuguiden som baserer seg på de operasjonaliserte forventningene. Denne tok utgangspunkt i de ansvarsområder, roller og myndighet som er definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Intervjuguiden ble sendt til respondent etter at respondentene hadde akseptert deltakelse i studien. Dette ble vurdert som hensiktsmessig at intervjuobjektene kunne forberede seg på temaet. For å beholde interessen til intervjuobjektet ble det forsøkt å avgrense intervjuene til ca 60 minutter (Jacobsen, 2005, s. 144-145, 149).

### **4.2.2 Utvalg av respondenter**

Ut fra studiens hensikt, er en utvalgsstrategi basert på nøkkelinformanter naturlig ut ifra hvilket ansvar, rolle og myndighet, respondentene innehar i driftsenhetene Hæren, Luftforsvaret



og Sjøforsvaret. Disse tre driftsenhetene er valgt med bakgrunn i deres størrelse og særegenhet som enkeltstående forsvarsgrener og representerer tre veldig forskjellige kulturer i etaten Forsvaret (Forsvaret, 2016a; Lillekvelland & Strand, 2015). Til tross for dette, er driftsenhetene relativt like både i størrelse og hierarkisk oppbygging. Gjennom hierarkiet er de pålagt de samme kravene og forventningene knyttet til erfaringshåndtering

Det er i studien gjennomført et vurderingsutvalg for å avgrense antall undersøkelsesenheter (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 153). Ved å undersøke driftsenhetene Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret, støttet med undersøkelser i Forsvarsstaben (FST) og Forsvarets operative hovedkvarter (FOH), mener forfatterne at funnene kan ha gyldighet og indikere praksis, utover de undersøkte driftsenhetene (Jacobsen, 2005, s. 172-176).

<b>Avdeling</b>	<b>Hvem</b>	<b>Funksjon</b>
Forsvarsstaben (FST)	<b>Generalmajor Yngve Odlo</b>	Sjef operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben (FST/O)
Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)	<b>Generalløytnant Rune Jakobsen</b>	Sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)
Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)	<b>Oberstløytnant Ole Roger Wågan</b>	Seksjonssjef operative erfaringer (SOE)
Hæren	<b>Generalmajor Odin Johannessen</b>	Generalinspektør i Hæren (GIH)
Hæren	<b>Sersjantmajor Rune Wenneberg</b>	Sjef for Spesialistkorpset i Hæren
Hæren	<b>Major Aksel Køhl</b>	Stabsoffiser Hærens våpenskole (HVS) Militære erfaringer (ME)
Luftforsvaret	<b>Generalmajor Per Egil Rygg</b>	Generalinspektør i Luftforsvaret (GIL)
Luftforsvaret	<b>Brigader Lars Christian Aamodt</b>	Sjef for Luftoperativt inspektorat (LOI)
Sjøforsvaret	<b>Kontreadmiral Lars Saunes</b>	Generalinspektør i Sjøforsvaret (GIS)
Sjøforsvaret	<b>Kommandør Bjørn Erik Marthinsen</b>	Nestkommanderende Kysteskadren (KE)

Tabell 1 - Utvalg av respondenter

Intervjuobjektene i tabell 1 vurderes til å gi et godt grunnlag for å kunne vurdere praktiseringen av «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). I tillegg har det blitt sendt konkrete oppfølgingsspørsmål på e-post, der hvor det gjennom intervjuene har kommet frem at det er andre som må svare på spørsmålene. Det må anses som en styrke at intervjuobjektene henviser til riktig instans, i stedet for å svare på tematikk de ikke har kunnskap om.

---

### 4.2.3 Sekundærkilder

Sekundært baserer studien seg på gjennomgått kildemateriale som eksempelvis Stortingsmeldinger, Iverksettingsbrev, Forsvarets langtidsplaner, FFI-, Riksrevisjons-rapporter og andre studier. I tillegg har forfatterne sitt tilsetningsforhold i Forsvaret gitt tilgang til dokumenter som er publisert på Forsvarets interne systemer. Dette gjelder blant annet internrevisjonsrapport 6/2014 om erfaringshåndtering i Forsvaret (Bonnie-Svendsen, 2014) og Forsvarssjefens virksomhetsplaner som er graderte dokumenter. Informasjon fra sistnevnte dokumenter som gjengis i denne studiens, er søkt avgradert. Dette er godkjent av Forsvarsstaben (Nilsen, 2016). Studien er dermed i sin helhet ugradert.

### 4.3 Forforståelse

Med til sammen over 25 år tjeneste i Forsvaret, har forfatterens bakgrunn en betydning for valg av tematikk i studien. Forfatterens kjennskap, bakgrunn og knytning til undersøkelsenhetene er utfordrende da forfatterne sitter med en forståelse av dagens praksis. Tilhengere av det positivistiske idealet fremhever at samfunnsvitenskapene skal, og bør i den grad det lar seg gjøre, fremstå nøytrale og verdifrie. Forskeren skal være en nøytral part og forskningsopplegget skal ikke bevisst forsøke å få frem et spesielt resultat. Motforestillingene til dette er at forskeren allerede i valg av problemstilling er styrt av sine egne verdier, sin bakgrunn og at ingen forskere er i stand til å velge problemstilling uavhengig av verdier og bakgrunn (Jacobsen, 2005, s. 53). Neumann (2001, s. 30) uttaler at så lenge formålet er å øke forståelse for praksiser, så er det en styrke mer enn et problem, hvis forskeren studerer den sosiale virkeligheten fra innsiden. Forsvaret er en kompleks organisasjon. Det oppleves derfor som en styrke å inneha organisatorisk og kontekstuell kjennskap. Samtidig har forfatterne hatt et bevisst forhold til at det er teorien som må være forklaringsmekanismen og ikke forfatterens egne meninger og oppfatninger.

### 4.4 Validitet og reliabilitet

Intern og ekstern validitet er viktig for å opprettholde studiens gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 214-219). For å sikre intern validitet ble blant annet transkriberingen gjort av begge forfatterne og det er således forsøkt kvalitetssikret at forståelsen av intervju og transkribering har vært lik. Forventningene er videre nøye utledet ved hjelp av de teoretiske perspektivene og knyttet sammen med ansvar, roller og myndighet slik det er definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (Forsvaret, 2013b). I analysen ble transkripsjonen satt opp mot forventningene og systematisert i det enkelte teoretiske perspektiv. Funnene er triangulert for å både understøtte og skape kontraster i studien. Der hvor funnene korrelerer øker validiteten og

---

der hvor de divergerer kan funnet bidra til å utvide den teoretiske forståelsen. Samtidig har forfatterne et bevisst forhold til at sekundærdata er manipulert og ferdig transformert data (Jacobsen, 2005, s. 164-166).

Den eksterne validiteten omhandler resultatenes overførbarhet til andre utvalg og situasjoner (Jacobsen, 2005, s. 222-230). Forsvaret er en stor organisasjon og de tre driftsenhetene Hæren, Luft- og Sjøforsvaret omfatter bare tre av de 11 sjefene som i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (Forsvaret, 2013b) er pålagt et konkret ansvar, rolle og myndighet for å gjennomføre erfaringshåndtering. Det er en svakhet at ikke alle 11 driftsenhetene, som er pålagt å etablere erfaringshåndteringssystemer, er representert. Dette medfører at funnene ikke kan generaliseres til hele Forsvaret. Til tross for dette mener forfatterne at studien gir en god indikasjon på praksis i Forsvaret, siden Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret er de driftsenhetene som generer flest operative erfaringer gjennom sine operative leveranser (Forsvaret, 2016a). Det er en styrke for validiteten i studien at alle informantene sitter i stillinger på gjennomføringstidspunktet med et konkret ansvar for erfaringshåndtering. Spesielt det faktum at Generalinspektøren i alle tre forsvarsgrenene har latt seg intervju bidrar til å øke validitet i studien. Samtidig er det en svakhet at det kun er blitt intervjuet to til tre personer i hver driftsenhet. Dette kan svekke gyldigheten i funnene og dermed validiteten i studien totalt sett. Men det faktum at generalinspektøren i hver driftsenhet har latt seg intervju, anses å øke studiens validitet.

For å øke studiens reliabilitet ble det anmodet om at intervjuobjekter stod frem med fullt navn. På den måten vil det være lettere for forskere i ettertid å etterprøve de funn studien gjør. Men innsamling av kvalitative data i form av intervjuer vil alltid være vanskelig å etterprøve da den baserer seg på oppfatninger og tolkninger. Reliabiliteten er forsøkt økt ved at alle uttalelser og sitat som fremstår i studien er sendt til intervjuobjektet for godkjenning og dermed mulighet til å korrigere og supplere sine uttalelser. Risikoen med fullt navn er hvis det medfører at informantene ikke forteller hva han eller hun egentlig mener i frykt for hva sjefene, kollegaer og andre vil tenke. Dette kan øke risikoen for å svekke oppgavens validitet (Jacobsen, 2005, s. 142). For å unngå dette ble det allerede i innledende intervjuforespørsel presentert at vedkommende ville bli navngitt i studien og at deltagelse var frivillig.

---

## 5 Diskusjon og analyse av funn

I dette kapittelet vil det innsamlede datagrunnlaget, fra intervjuer og sekundærkilder, bli presentert og diskutert.

For å kunne vurdere hvilke av de tre perspektivene; instrumentelt, kulturelt og myte som har størst forklaringskraft, struktureres analysen etter disse. De tre teoretiske perspektiver er valgt for å få mer kunnskap om de ulike nyansene og årsaksforholdene, som kan forklare hvorfor erfaringshåndtering i Forsvaret er fragmentert. Funnene tolkes opp mot forventningene som ble presentert i kapittel 3, og der det anses naturlig vil tidligere forskning og relevante rapporter nyttes for å understøtte og eventuelt skape kontraster til denne studiens funn. Funnene plasseres i det perspektivet hvor teorien anses å ha størst forklaringskraft.

Som beskrevet i kapittel 2.3, tar «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) for seg variablene ansvar, roller og myndighet som er likeverdig avhengig av hverandre, for at erfaringshåndteringen skal fungere. Disse har vært utslagsgivende i utledningen av de teoretiske forventningene og de nyttes derfor som en naturlig videre strukturering av de respektive perspektiver i analysen.

### 5.1 Instrumentelt perspektiv

I dette kapittelet drøftes det empiriske grunnlaget i lys av det instrumentelle perspektivet. Hensikten er å forstå hvordan den fragmenterte praktiseringen av erfaringshåndtering kommer til uttrykk. Funnene knyttes mot forventningene som ble presentert i kapittel 3.

#### 5.1.1 Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?

Forventningene for ansvar i et instrumentelt perspektiv tar utgangspunkt i at hvis «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) praktiseres så finnes det et formalisert system hvor erfaringshåndtering følges opp og praktiseres, erfaringer deles internt i driftsenheten og FERDABALL benyttes slik det er beskrevet. Hvis det instrumentelle perspektivet skal ha forklaringskraft må indikatorene hierarki, arbeidsdeling og rutiner være utslagsgivende på hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Skriftlige rutiner er utviklet for metodisk innhenting, bearbeiding og analysing av erfaringer. Rutinene fordeler arbeidet og erfaringshåndtering følges opp i hele hierarkiet. Erfaringer materialiserer seg i nye reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner (2013b)?*

Praksisen på overordnet nivået i Sjøforsvaret og Hæren, og innenfor flytryggingen i Luftforsvaret, er i tråd med et instrumentelt perspektiv da rammene er gitt hierarkisk ovenfra og

---

ned. Sjøforsvaret har valgt en tilnærming til pålegget som virker å legge til rette for erfaringshåndtering på en systematisk og metodisk måte på strategisk- og operasjonelt nivå i organisasjonen, som er i henhold til et instrumentelt perspektiv. Sjøforsvaret har nylig utarbeidet formelle, nedskrevne rutiner for hvordan erfaringer skal analyseres, bearbeides og institusjonaliseres så hurtig som mulig som ny praksis. Generalinspektøren for Sjøforsvaret, Kontreadmiral Lars Saunes, uttrykker at hensikten med denne tilnærmingen er at *Sjøforsvaret; ønsker å akselerere læring. Vi ser et behov for mye raskere læring i forhold til de operasjonene vi ser for oss i fremtiden, hvor vi i større grad møter mer komplekse militære utfordringer slik at de mest krevende oppgavene blir mer fremtredende* (Saunes, 2016). Hæren har i likhet med Sjøforsvaret et formalisert system på overordnet nivå som skal ivareta erfaringene fra de innrapporteres, til de går til analyse og institusjonaliseres som ny praksis. Systemet er beskrevet i «Hærens utdannings- og treningsbestemmelser» (HUT) (Bonnevie-Svendsen, 2014; Hæren, 2011; Johannessen, 2016; Køhl, 2016). Generalinspektøren for Hæren, Generalmajor Odin Johannessen uttaler: *Det er det skrevne materialet som gjelder. Dette er grunnlaget for Hærens virksomhet. Virksomheten er gjennomregulert av doktrine, reglement og håndbøker. Det Hæren gjør er etterprøvbart og det finnes én måte å gjøre dette på* (Johannessen, 2016). Uttalelsen til Johannessen er i samsvar med hierarkisk styring hvor de skrevne rutineene er utslagsgivende for adferden og praksisen til personellet. I Luftforsvaret omhandler begrepet ”flytrygging” alle aspektene knyttet til erfaringer fra den «fly-operative» driften og tar for seg blant annet flytekniske og flytaktiske observasjoner og hendelser (Rygg, 2016; Sløveren, 2014; Aamodt, 2016). Ifølge Generalinspektøren for Luftforsvaret Generalmajor Per Egil Rygg (2016) og Sjef Luftoperativt inspektorat, Brigader Lars Christian Aamodt (2016) er det innenfor denne delen av erfaringshåndtering i Luftforsvaret utviklet og implementert formaliserte systemer, hvor endringer analyseres og omsettes fra dag til dag på taktisk nivå. I tillegg rapporteres hendelser innenfor flytrygging videre til Luftoperativt inspektorat (LOI) for saksbehandling og implementering i reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjer. Både Hæren og Sjøforsvaret hevder at det er formalisert rutiner for ivaretagelse av erfaringshåndtering. Luftforsvaret bekrefter det samme innenfor flytryggingsdomenet av erfaringshåndtering. Disse rutineene er tilsynelatende hierarkisk styrt og det er en klar arbeidsfordeling som er i tråd med forventningene til det instrumentelle perspektivet.

Respondentene er eksplisitt på at nye reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjer blir tatt i bruk (Johannessen, 2016; Rygg, 2016; Saunes, 2016). Det kan bety at den hierarkiske tilknytningen, understreker en instrumentell tilnærming til innføringen. Samtidig forteller nestkommanderende i Kysteskadren, Kommandør Bjørn Erik Marthinsen (2016), at nye rutiner i

---

noen tilfeller må terpes for at de skal tas i bruk. Det Marthinsen (2016) uttaler er ifølge stabsoffiser militære erfaringer (ME) ved Hærens våpenskole (HVS) Aksel Køhl (2016), sammenfallende med situasjonen i Hæren. Rutinene for saksbehandling av erfaringer mellom Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) og driftsenhetene er heller ikke godt forankret. Med unntak av Hæren (Køhl, 2016), er det ingen av intervjuobjektene som kan dokumentere at rapportene som fremsendes, blir brukt eller analysert i særlig grad. I de tilfellene hvor nye reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner ikke anvendes direkte, kan kapasitetsproblemer være en forklarende faktor. Handlingskapasiteten i driftsenhetene er en begrensende faktor og personellet vil ikke alltid ha den optimale innsikten i hva som er den mest formålsrasjonelle handlingen for organisasjonen. Således kan kapasitetsproblemer gi det instrumentelle perspektivet forklaringskraft for hvorfor erfaringshåndteringen er fragmentert

Forventningene rundt deling av erfaringer internt i egen driftsenhet og bruken av Ferdaball hadde lite forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet.

### **5.1.2 Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen**

Forventningene for roller i et instrumentelt perspektiv tar utgangspunkt i at hvis «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) praktiseres så finnes det dedikerte roller for arbeidet med videreutvikling av prosessene rundt erfaringshåndtering. Hvis det instrumentelle perspektivet skal ha forklaringskraft må indikatorene hierarki, arbeidsdeling og rutiner være utslagsgivende på hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Avdelingen har dedikert eget personell som følger opp og utvikler den operative erfaringshåndteringen iht. de skriftlige rutiner avdelingen har etablert.*

Oppdraget er løst på flere måter i de undersøkte grenene. Hæren har to dedikerte stillinger på HVS for å ivareta militære erfaringer. I tillegg stiller alle fagskolene<sup>9</sup> på HVS med representanter i det som omtales som «kjernegruppe»<sup>10</sup>. Representantene er ansvarlig for å lede saksbehandlingen av erfaringer i de respektive fagmiljøene med bakgrunn i oppdrag som utledes i kjernegruppen (Køhl, 2016). I store deler av 2014 og utover våren 2015, ble de to dedikerte årsverkene ved HVS prioritert til andre pågående prosesser i Forsvaret. Det har resultert i at erfaringshåndtering ikke ble prioritert i denne perioden. Som en følge av det har saksbehandlingen av erfaringer og oppfølging av saksbehandlingen i fagskolene blitt

---

<sup>9</sup> Manøver-, Sanitets-, ingeniør-, artilleri- og sambandsskolen og Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (FKL) (Forsvaret, 2014b; Hæren, 2011)

<sup>10</sup> Faste representanter som har erfaringshåndtering som 10% i stillingsinstruksene (Køhl, 2016)

---

skadelidende. Køhl (2016) uttaler at en del av de faste rutinene har gått tapt og at «stiene» må gås opp på nytt i Hæren. Sjef HVS, Brigader Aril Brandvik (2016) supplerer;

*I utgangspunktet jobber de med erfaringshåndtering. For personellet som jobber med ME er det viktig at de også bidrar inn i andre prioriterte oppdrag ved HVS. Dette styrker deres breddekompetanse og helhetsforståelse, noe som igjen har en positiv innvirkning på deres primærfunksjon.*

I lys av et instrumentelt perspektiv har overordnet ledelse på HVS valgt å bruke de tilgjengelige ressursene på en annen måte og dermed nedprioritert erfaringshåndteringsprosessene. Hæren hadde klare retningslinjer for hvordan erfaringshåndteringen skulle praktiseres og når de dedikerte årsverkene ble omprioritert, kan dette ha skapt en situasjon hvor rapporterende enheter ikke visste hvordan de skulle forholde seg. Dette kan indikere at hierarkiet har bidratt til at erfaringshåndteringen har blitt fragmentert. Omdisponeringen av de dedikerte årsverkene på HVS, slik Køhl beskriver det, betyr at et organ i styringskjeden blir fraværende. Dette kan føre til at Hæren tilpasser seg ny praksis for å omsette erfaringer. Denne praksisen vil kunne være på utsiden av det den opprinnelige prosedyren beskriver. Videre forklarer Køhl (2016) at det har bygget seg opp et etterslep som følge av omdisponeringen av årsverkene. Det tilsier at de rapporterende enhetene fortsatte å rapportere erfaringene slik det var beskrevet. Men når det tar lang tid fra en erfaring innrapporteres til en avdeling eller individ ser resultater, så kan det bidra til at erfaringen blir irrelevant eller at lavere nivå slutter å rapportere. På denne måten kan lojaliteten til hierarkiet forklare fragmenteringen av erfaringshåndteringen sett fra et instrumentelt perspektiv.

I Hæren er det årsverkene ved seksjon for militære erfaringer (ME) ved HVS som skal videreutvikle rutinene rundt erfaringshåndtering. Køhl (2016) uttaler: *Hvis jeg blir borte fra jobben nå så forsvinner mye kunnskap, fordi det sitter i hodet mitt.* Dette kan tyde på at selv om Hæren har avsatt to fulle årsverk, så er det likevel ikke et system som sikrer erfaringshåndteringen om personell skifter stilling eller blir omprioritert til andre oppgaver i en periode. Køhl (2016) uttaler også følgende rundt rutinene for erfaringshåndtering:

*Rutinene per i dag er ikke gode nok, og ikke godt nok kjent i Hæren. Av den grunn er militære erfaringer i gang med å videreutvikle og konkretisere Hærens konseptuelle tilnærming til erfaringshåndtering, som er beskrevet i Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT) og forankre innholdet hos fagskolene på Hærens våpenskole, i Hærstaben og Forsvarets operative hovedkvarter med seksjon for operative erfaringer.*

Tiltaket som Køhl beskriver, er i tråd med forventningene sett fra et instrumentelt perspektiv. Hæren jobber systematisk for å skape et bedre system for erfaringshåndtering. Samtidig belyser

---

Køhl et problem hvor dagens rutiner ikke er godt nok kjent i Hæren. Her kan det ligge interessekonflikter blant de ulike avdelingene i Hæren hvor mangfoldet av personell gjør at hver avdeling handler formålsrasjonelt for sin egen avdeling fremfor Forsvaret som en helhet. Slik kan det instrumentelle perspektivet belyse en begrensende faktor for hvordan erfaringshåndteringen fungerer i Hæren.

I Sjøforsvaret er det etablert et formelt rådsapparat som skal behandle erfaringer på en hurtig måte. Dette organet er todelt hvor det øverste organet består av våpensjefer (Sjef Ubåtvåpenet, Sjef Fregattvåpenet, Sjef Minevåpenet, Sjef MTB-våpenet, Sjef Marinens Jegervåpen og Sjef Kysteskadren), samt ledere av de underordnede rådsgruppene. Hver underordnet rådsgruppe har et spesielt fagansvar i Sjøforsvaret hvor erfaringer fra de operative enhetene rapporteres. Det er disse gruppene som sitter på reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner. Gruppene gjennomfører en overordnet analyse av den enkelte erfaring, hvorpå utfallet fremmes til det øverste rådet hvor det tas en beslutning på implementering av ny rutine. Her forankres også den nye rutinen på avdelingssjefsnivået i Sjøforsvaret (Marthinsen, 2016; Saunes, 2016). Forståelsen av denne rutinen er den samme hos Generalinspektørene i Sjøforsvaret som hos den utøvende avdelingen. Rutinen er basert på «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b), men er tilpasset prosessene som allerede eksisterer i Sjøforsvaret slik de er beskrevet i Sjøforsvarets kvalitetsstyringssystem (Bonnevie-Svendsen, 2014). Denne prosessen antyder en instrumentell styring hvor rutiner har blitt implementert hierarkisk og systematisk. Sjøforsvaret forsøker derav en tilnærming som er systematisk styrt hvor rammene er gitt ovenfra, men selve prosessen starter og avsluttes på lavere nivå i organisasjonen. Dette er en tilnærming som er helt i tråd med det instrumentelle perspektivets syn på spesialisering, arbeidsdeling og hierarki. Den er formalisert, systematisert og arbeidet er fordelt gjennom roller, ansvar og delegert myndighet i prosessen som er i tråd med forventningene fra et instrumentelt perspektiv.

Prosessene rundt erfaringshåndtering i Sjøforsvaret er nylig utarbeidet som en del av et pågående arbeid med omstilling av Sjøforsvaret:

*Erfaringshåndtering er en av fire hovedprosesser som Sjøforsvaret har bestemt seg for skal på plass som en del av omstillingen som nå foregår. Det skyldes at vi alltid skal søke mot å bli bedre og den eneste måten vi kan få til det på, er ved å være systematisk i tilnærmingen i forhold til å trekke ut kunnskap og erfaring fra det vi har gjort (Marthinsen, 2016).*

Marthinsen understreker her både viktigheten av erfaringshåndtering i tillegg til at uttalelsen er i tråd med en instrumentell tilnærming. Det som da kan være noe påfallende er følgende uttalelse fra Marthinsen (2016): *Jeg er usikker hvorvidt «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» er brukt i forhold til å definere den måten vi arbeider med erfaringshåndtering på.*



---

Utsagnet tyder på at det ikke er «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) som har vært utslagsgivende for hvordan Sjøforsvaret har tenkt å praktisere erfaringshåndteringen. Dette kan indikere at Sjøforsvaret handler formålsrasjonelt på grunnlag av egne interesser. Dette er i tråd med forhandlingsvarianten i det instrumentelle perspektivet. Personellet handler her som en del av «koalisjonen» Sjøforsvaret fremfor Forsvaret som en helhet. Dette kan bidra til å fragmentere erfaringshåndteringen i Forsvaret.

Utover observasjoner og hendelser fra flyteknisk og flytaktisk aktivitet, har ikke Luftforsvaret dedikert noen roller for å ivareta resterende operative erfaringer (Skinnarland, 2016; Aamodt, 2016). Men det er dedikert personell som ivaretar erfaringer innenfor flytryggingssdomenet (Luftforsvaret, 2016; Rygg, 2016; Aamodt, 2016). I tillegg er det dedikert personell med oppfølgingsansvar av Luftforsvaret respektive flysystemer i Luftoperativt inspektorat (LOI) (Luftforsvaret, 2016; Aamodt, 2016). Det er bemerkelsesverdig at Luftforsvaret har et så stringent og metodisk system for erfaringshåndtering innenfor denne delen av erfaringshåndteringen. Men når det kommer til erfaringer som faller utenfor flytryggingen, er systematikken fraværende. Dette kan skyldes kapasitetsproblemer hvor Luftforsvaret må prioritere det som har størst grad av måloppnåelse, altså en form for begrenset rasjonalitet. Organisasjonsstrukturen forsyner medlemmene avgrensede mål og hensyn som skal vektlegges og det er her naturlig at flytryggingen har en vesentlig del av fokuset, siden konsekvensene kan være katastrofale (Aamodt, 2016). Organisasjonsstrukturen i Luftforsvaret kan således være en faktor i hvorfor flytryggingen blir prioritert fremfor andre operative erfaringer. Det instrumentelle perspektivet kan på den måten forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen i Luftforsvaret.

For å omsette erfaringer hurtig nok, må det i alle taktiske avdelinger dedikeres personell med roller for å ivareta erfaringshåndteringen og personellet må være tilstede der erfaringene oppstår. Odlo (2016) uttaler:

*Skal du dra erfaringer, må du være der det skjer. Dette for å vite hva som har foregått. Du må videre være med i prosessen for å lære av erfaringene, justere taktikk, teknikk og prosedyrer og implementere disse, før man går videre i operasjonen. Da har det foregått erfaringsoverføring. I det øyeblikket man sitter utenfor og skal evaluere det som skjer, da blir tidsaksen alt for stor. Da driver du med historieskriving (Odlo, 2016).*

Seksjon for operative erfaringer (SOE) ble flyttet fra Forsvarets Høyskole (FHS) i Oslo til Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) i Bodø 1.10.15 (Forsvaret, 2016c; Wågan, 2016b), nettopp for å imøtekomme det sjef for operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben (FST/O), Generalmajor Yngve Odlo adresserer. Samtlige driftsenheter er positive til den organisatoriske

---

endringen, men avventer effekten av endringen (Jakobsen, 2016; Johannessen, 2016; Køhl, 2016; Marthinsen, 2016; Rygg, 2016; Saunes, 2016). Men en uheldig bivirkning av denne flyttingen, var at tre av fire ansatte valgte å gå over i nye stillinger som følge av at seksjonen ble geografisk flyttet (Wågan, 2016b). Den hierarkiske plasseringen av SOE på FHS skapte nærhet til prosessene i skolemiljøet innenfor forsknings og utvikling, samt konseptutvikling, men det skapte avstand til de miljøene hvor de operative erfaringene oppstår (Wågan, 2016a). Det kan hevdes at hierarkiet var en hemmende faktor for at SOE kunne utøve sin rolle som delegert fagansvarlig innen operativ erfaringshåndtering i Forsvaret. Sett fra et instrumentelt perspektiv gjennomfører Forsvaret dermed en organisatorisk endring, som på sikt har til hensikt å styrke erfaringshåndteringen i Forsvaret. SOE er nå organisatorisk plassert der de operative erfaringene rapporteres inn. I tillegg integreres SOE i de eksisterende stabsprosessene i FOH, noe som vil gi direkte tilgang til de prosessene hvor operative erfaringer saksbehandles (Jakobsen, 2016; Wågan, 2016a). Denne rollefordelingen er som forventet ut i fra et instrumentelt perspektiv hvor indikatorene arbeidsdeling og rutiner er sterkt fremtredende. Samtidig er Johannessen (2016) og Wågan (2016a) er bekymret for at SOE skal miste fokus på den helhetlige erfaringshåndteringen i Forsvaret og ende opp med å drive intern organisasjonsutvikling i FOH.

### **5.1.3 Hvordan kan myndighet forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?**

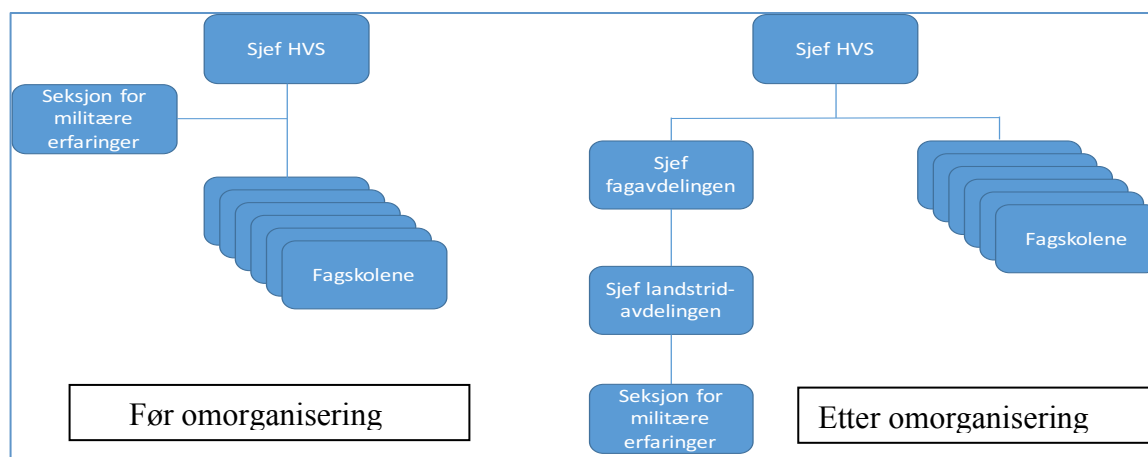
Forventningene for myndighet i et instrumentelt perspektiv tar utgangspunkt i at hvis «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) praktiseres, så benyttes myndigheten i egen driftsenhet, det finnes rutiner når myndigheten finnes utenfor egen driftsenhet og det finnes rutiner for deling av erfaringer til andre driftsenheter. Hvis det instrumentelle perspektivet skal ha forklaringskraft må indikatorene hierarki, arbeidsdeling og rutiner være utslagsgivende på hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Avdelingen har fått tildelt nødvendig myndighet i hierarkiet til å gjøre endringer innenfor egen organisasjon og fagområde. Myndigheten brukes til å implementere erfaringene i egen driftsenhet.*

Seksjon for militære erfaringer (ME) i Hæren ble 1.8.2013 organisatorisk flyttet to nivåer ned i den hierarkiske strukturen, noe som kan ha redusert Hærens evne til å omsette erfaringer. Køhl (2016) uttaler:

*ME jobber mot fagskolene, men vi kan ikke gi ordre eller oppdrag til disse. For at en endring i fagmiljøene skal materialisere seg i de respektive fagskolene og derav drives utdanning på, spilles saken fra seksjonssjef ME til Sjef Landoperasjoner, til Sjef Fagavdeling til Sjef HVS og ned igjen til de respektive fagskolene med sitt dedikerte ansvar. De saksbehandler*

observasjonen som derav blir implementert i reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjer.



Figur 2 – Forenklet hierarkisk plassering av seksjon for ME på HVS før og etter omorganiseringen

Dette er en hierarkisk styrende prosess som er tidkrevende. Men den viser lojaliteten til styringslinjen som ligger til grunn i Hæren. Tidligere var seksjon for ME organisatorisk direkte underlagt sjef HVS. Men i omorganiseringen på HVS, ble seksjonen flyttet to nivåer ned. Dette medfører at den hierarkiske «veien» til fagskolene internt på HVS og ut til de taktiske avdelingene i Hæren og til Hærstaben (HST), er betraktelig lengre og mer tidkrevende. Sjef for HVS, Brigader Aril Brandvik (2016) uttaler at: *det er enda for tidlig å konkludere med hvordan omorganiseringen har påvirket HVS sin evne til å erfaringshåndtering i Hæren*. Til tross for Brandvik sin uttalelse, er det plausibelt at hierarkiet har blitt en hemmende faktor for hvordan Hæren evner å drive erfaringshåndtering på. Kapasitetsproblemer kan være en faktor når avdelinger må velge hva som er mest formålsrasjonelt. Det er da nærliggende å tenke at signaleffekten ved å flytte ME nedover i hierarkiet, har bidratt til at erfaringshåndtering får en mindre del av den ledige kapasiteten i Hærens avdelinger, noe som fragmenterer erfaringshåndteringen. Flyttingen av ME ned i organisasjonen kan bidra til å forklare hvorfor erfaringshåndteringen i Hæren kan fragmenteres sett fra et instrumentelt perspektiv.

I Sjøforsvaret har hvert våpen egne manualverk hvor myndigheten er delegert til våpensjefen som selv kan gjøre endringer (Marthinsen, 2016). En slik form for delegering av myndighet kan bidra til å øke takten i endringene. Incentivet for hurtig anvendelse av erfaringer ligger i høyere operativ evne i eget våpen. Samtidig gjenstår det å se hvordan anvendelsen materialiserer seg når omstillingen i Sjøforsvaret er gjennomført og våpenstabene legges ned 1. august 2016. Da er det krigføringssenterne, tilsvarende våpenskolen i Hæren, som skal ivareta erfaringshåndteringen. Dette kan bringe med seg positive resultater i form av at erfaringer lettere kan overføres til andre fartøysklasser. På den andre siden kan det redusere incentivet den enkelte

---

fartøysklasse har for å rapportere inn erfaringer, fremfor å holde det internt. Konsekvensen av tilsvarende omorganisering i Hæren på tidlig 2000-tallet resulterte, ifølge Heintz (2009), i et tap av institusjonell hukommelse som spesielt gikk utover Hærens evne til å praktisere erfaringshåndtering. Forskjellen mellom Hæren og Sjøforsvaret er at der Hæren la ned alle våpenskolene, så oppretter Sjøforsvaret nå et felles kompetansesenter, for å ivareta erfaringshåndteringen til tross for den organisatoriske endringen. Sett fra et instrumentelt perspektiv vil ikke den organisatoriske endringen medføre noen negativ effekt, forutsatt at ansvarslinjene blir utarbeidet og formidlet tidlig.

*Forventning: I tilfeller hvor myndigheten befinner seg utenfor aktuell driftsenhet, finnes det formelle rutiner som skal ivareta slike saker.*

Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Hæren har etablerte rutiner for å gjøre endringer som følge av erfaringer når generalinspektøren ikke har den formelle myndigheten. Marthinsen (2016) uttaler: *Det finnes rutiner for hvordan Sjøforsvaret skal agere om myndigheten ikke ligger hos GIS. Men dette er ofte svært tidkrevende prosesser. Men myndigheten er hensiktsmessig delegert i Forsvaret, selv om det på enkelte saker kunne vært fordelaktig å ha større myndighet. Men en slik delegering kunne vært svært uhensiktsmessig på andre nivå i Forsvaret.*

Tilnærmingen er i tråd med forventningene i et instrumentelt perspektiv. Sjøforsvaret følger definerte rutiner og involverer ekstern myndighet i saksbehandlingen. En uheldig bieffekt er at det tilsynelatende blir en mer tidkrevende og komplisert prosess, når man må utenfor egen driftsenhet (Marthinsen, 2016). Dette understrekes også av Luftforsvaret og Hæren (Køhl, 2016; Rygg, 2016). Selv om driftsenhetene hevder at de er lojale til den myndigheten de er gitt, finnes det eksempler på det motsatte. Tidligere nasjonal kontingentsjef<sup>11</sup> i Afghanistan, Oberst Ingrid M. Gjerde, hevder i Heier, Kjølberg, og Rønnfeldt (2014) at materiellet som fungerte bra i strukturen hjemme i Norge, ikke nødvendigvis hadde den kapabiliteten som var nødvendig for å løse oppdragene i Irak og Afghanistan. I noen tilfeller ble operasjonstilpasninger på materiellet løst av Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) som har delegert fagmyndighet<sup>12</sup> på alt materiell i Forsvaret (2009a). Men i altfor stor grad ble FLO oppfattet som for langsom. Et resultat av dette var at modifisering av materiell ble gjennomført lokalt uten godkjenning av fagmyndigheten for materiell. Hensikten var i følge Gjerde å bedre personellets sikkerhet, selv om resultatet ofte ble det motsatte (Heier et al., 2014). Her kan det drøftes om mål-middel

---

<sup>11</sup> En kontingent er en militær beskrivelse på en tidsavgrenset organisasjon i en operasjon (Forsvaret, 2014a)

<sup>12</sup> Fagmyndigheten er overført til etaten Forsvarsmateriell 1.1.2016 [www.forsvaret.no/forsvarsmateriell](http://www.forsvaret.no/forsvarsmateriell)

---

tankegangen i det instrumentelle perspektivet forklarer hvordan oppdraget i Afghanistan, anses som viktigere enn å opprettholde myndigheten på grunn av tregheten i systemet. Dette kan gi det instrumentelle perspektivet forklaringskraft for den fragmenterte erfaringshåndteringen.

Rutinen når Hæren identifiserer at de ikke har myndighet til å implementere endringer, kan synes å ha store mangler. Ifølge Køhl (2016) sendes slike observasjoner gjennom styringssøylen til Hærstaben. Køhl (2016) synliggjør også noe av utfordringen knyttet til å følge fremdriften i saksbehandlingen av disse erfaringene:

*I det øyeblikket HVS fremsender en anbefaling på en «Lesson Observed» til Hærstaben (HST), klarer vi ikke å følge den videre saksgangen av erfaringene som går på tvers av driftsenhetene (DIF), hvor andre har myndighet til å godkjenne endringer i reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner. Tidligere var det regelmessige møter med FOH og HST hvor «Lessons Observed» ble behandlet og avdømt. I dag er denne arenaen borte.*

Sjef pågående operasjoner på FOH, oberst Ole Anders Øie (2016) forklarer at arenaen ikke er borte, men at FOH ønsker å rendyrke hierarkiet og derav forholde seg til stabene i driftsenhetene. Videre understreker Øie at FOH setter klare tidsfrister på saksbehandling av erfaringer, men at det ikke eksisterer et system for å «tracke» fremdriften i saksbehandlingen mellom FOH og driftsenhetene. Uttalelsene til Køhl og Øie, indikerer at det har forekommet brudd mellom HST og HVS innenfor saksbehandling av erfaringer. Dette kan ses i samsvar med tidsperioden, hvor stabsoffiserene ved seksjon for ME ved HVS, ble prioritert til andre stabsprosesser. Det kan derav synes som om Hæren hadde klare rutiner for å overføre erfaringer til andre driftsenheter frem til personellet som hadde utøvende ansvaret fikk nye oppgaver. Den sterke lojaliteten til hierarkiet kan derfor ha bidratt til å ytterligere fragmentere erfaringshåndteringen i Hæren. Det instrumentelle perspektivet har i dette tilfellet forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen.

Forventningen om deling av erfaringer av relevans til andre driftsenheter, hadde ikke forklaringskraft i det instrumentelle perspektivet.

#### **5.1.4 Delkonklusjon instrumentelt perspektiv**

Analysen viser at Sjøforsvaret, Hæren og den delen av erfaringshåndteringen i Luftforsvaret som omhandler observasjoner og hendelser fra flyteknisk og flytaktisk aktivitet, har formaliserte og systematiserte rutiner som er i henhold til de kravene gitt i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Det instrumentelle perspektivet er dermed i tråd med forventningen om utarbeidelse av et system for å ivareta erfaringer. Det fremstår som om spesielt indikatoren hierarki er utslagsgivende for at rutiner er blitt utarbeidet. Studien har også gjort funn som indikerer at driftsenhetene tar i bruk nye rutiner, når dette blir pålagt, men at det

---

finnes unntak hvor ledelsen i driftsenhetene er avhengig av en stor grad av terping for at personellet skal bryte med tidligere praksis. Dette tyder på at handlingskapasitet kan være en begrensende faktor som gir det instrumentelle perspektivet forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen i Forsvaret.

Driftsenhetene har tilpasset seg kravet om å ivareta erfaringshåndteringen gjennom dedikerte roller veldig forskjellig. Hæren har en seksjon med to dedikerte årsverk hvor saksbehandling og oppfølging av militære erfaringer (ME), er de primære arbeidsoppgavene. Men her har Hæren også brukt sin hierarkiske myndighet og tidvis omprioritert disse årsverkene til andre oppgaver. I tillegg ble seksjonen hierarkisk flyttet nedover i organisasjonen. Dette resulterte i at den hierarkiske «veien» til fagskolene ble lengre og mer tidkrevende. Det kan også ha gitt et signal om at erfaringshåndtering kan nedprioriteres. Gitt at kapasitetsproblemer er en utfordring, må avdelingene prioritere hva som er mest formålsrasjonelt. Det instrumentelle perspektivet kan derav ha forklaringskraft på hvorfor erfaringshåndteringen i Hæren har blitt fragmentert.

## **5.2 Kulturelt perspektiv**

I dette kapittelet vil det analyseres hvor stor forklaringskraft det kulturelle perspektivet har på den fragmenterte praktiseringen av erfaringshåndtering. Funnene som presenteres vil bli knyttet mot de forventningene som ble presentert i kapittel 3.

### **5.2.1 Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?**

Forventningene for ansvar i et kulturelt perspektiv tar utgangspunkt i at det ikke finnes formelle systemer som ivaretar erfaringshåndteringen. Det finnes ingen formaliserte rutiner for deling internt og FERDABALL benyttes ikke. Hvis det kulturelle perspektivet har forklaringskraft, på den fragmenterte erfaringshåndteringen, må indikatorene forventning, normer og verdier, sti-avhengighet og passende adferd være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Det finnes ingen skriftlige rutiner for innhenting, bearbeiding og analyse av erfaringer. Erfaringshåndtering gjøres i stedet i de tilfeller hvor personellet gjenkjenner eget ansvar i en bestemt situasjon. Erfaringer vil på denne måten ivaretas av avdelingens kultur og spres gjennom uformelle kanaler til de partene hvor det er nødvendig å endre adferd.*

Odlo (2016) mener at en hensiktsmessig tilnærming til erfaringshåndtering, er å skape en kultur for deling av erfaringer. Han mener den eneste måten Forsvaret kan lykkes med tidsriktig omsetning av erfaringshåndtering, er at overordnet myndighet avgir kontroll og i stedet har tillit

---

til at avdelingene på taktisk nivå evner å lære av erfaringer. Han mener at Forsvaret ikke evner å omsette erfaringer i et tilstrekkelig høyt tempo. Dette begrunner Odlo slik:

*Forsvaret har fortsatt en kultur som henger igjen fra mobiliseringsforsvaret. Avdelingene trente ut ifra det de selv definerte som «best practice», så kom noen inn og evaluerte det man gjorde, det ble skrevet en rapport, men avdelingen videreførte det de selv anså som «best practice» uavhengig av innholdet i rapporten. Dette er i kontrast til profesjonelle avdelinger i dagens innsatsforsvar (Odlo, 2016).*

Viktigheten av hurtig omsetting av erfaringer understrekes av sjef for Forsvarets operative hovedkvarter, Generaløyntnant Rune Jakobsen (2016):

*For meg så erfaringer primært ferskvare. Det du ikke evner å omsette innen det første året etter at rapporten er et faktum, det står i fare for å bli glemt. Og selv om det havner i en database, så mener jeg omsetningen må skje ilt et år.*

Sitatene kan tilsi at kulturperspektivet har forklaringskraft på hvorfor erfaringer ikke tas i bruk på den måten at best-practice i egen avdelingen er utslagsgivende for adferden. Det viser også hvordan en mulig stivhengighet og en kulturelt passende adferd kan være med å påvirke adferden til individene. Således har kulturperspektivet forklaringskraft for hvorfor erfaringshåndteringen er fragmentert.

Luftforsvarets system for erfaringshåndtering utover flytrygging, er ikke formalisert i skriftlige rutiner, men belager seg på kulturelt betingede prosesser. Brigader Tonje Skinnarland (2016), har nylig tiltrådt som stabssjef i Luftforsvarsstaben, men gir sine innspill med bakgrunn i sin tidligere rolle som prosjektleder for organisasjonsutviklingsprosjektet i Luftforsvarets ledelse. Hun erkjenner at: *Luftforsvaret trenger en tydeligere tilnærming til operativ erfaringslæring på tvers av de operative enhetene via lufttaktisk kommando<sup>13</sup> (NAOC) opp mot FOH og inn mot prosessene i Luftforsvarets ledelse, som NAO er en del av.* Dette understrekes av Kari Ann Sløveren (2014) som i sin studie skriver:

*Feil og mangler i Luftforsvaret fanges hovedsakelig opp gjennom erfaringsinnhenting og evalueringer. Dette 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 i forhold til hvilken retning og innretning organisasjonen bør ha. De enkelte ansattes relasjoner, posisjonering og maktforhold er sammenhenger som kan spille*

---

<sup>13</sup> Lufttaktisk kommando (NAOC) er samlokalisert med Forsvarets operative hovedkvarter (FOH).

---

*avgjørende roller i begge tilnærmingene, men som trolig i liten grad understøtter en systematisk og metodisk tilnærming.*

Dette utdraget beskriver på en god måte hvordan Luftforsvaret praktiserer erfaringshåndtering. Generalinspektøren i Luftforsvaret Per Egil Rygg (2016) forklarer at det er en balansegang mellom skriftlige rutiner og uformelle normer. Ifølge Bonnevie-Svendsen (2014) uttrykte Luftforsvaret i 2010 tvil, når de fikk oppdraget fra FST om å utvikle eget system for erfaringshåndtering. De var usikre på hvorvidt en utpreget systematisk og metodisk tilnærming til erfaringshåndtering var realistisk og ønskelig. Bonnevie-Svendsen (2014) eksemplifiserer dette gjennom uttalelser om at erfaringshåndteringen i Luftforsvaret skal inngå naturlig som del av daglig virke i linjeorganisasjonen. Bonnevie-Svendsen uttrykker videre at systemet oppleves som irrelevant i Luftforsvaret, da det ikke er kompatibelt med den desentraliserte tilnærmingen til erfaringshåndtering som Rygg (2016) og Aamodt (2016) omtaler. Bonnevie-Svensen ser dette som en svakhet i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret»(2013b), da grensesnittet mellom den systematiske tilnærmingen og den erfaringshåndtering som skjer lokalt på taktisk avdelingsnivå, ikke er kompatible. Lillekvelland og Strand (2015) sin forskning støtter Bonnevie-Svendsen og trekker frem den manglende knytningen mellom formelle og uformelle arenaer som fragmenterer erfaringshåndteringen. Hvis Bonnevie-Svendsen sine uttalelser betraktes opp mot forventningene som ble presentert i kapittel 3, tilsier dette at Luftforsvaret praktiserer erfaringshåndtering ut i fra egen passende adferd. Det er dermed det kulturelle perspektivet som har forklaringskraft. Sløveren (2014) bruker Kebnekaise-ulykken til å eksemplifisere at hvis erfaringer faller utenfor de etablerte systematiske og metodiske rammene innen flytryggingdomenet i Luftforsvaret, så må individet med indre motivasjon og sterk stå-på vilje være den som fremmer erfaringslæringen. Dette beskriver en kulturell betinget håndtering av erfaringer som er i tråd med de innledende forventningene til kulturperspektivet hvor gjenkjenning og identitet er avgjørende faktorer for adferden til organisasjonen. Dermed er det mye som tyder på at det er uformelle prosessene som har vært styrende for Luftforsvarets metode å praktisere erfaringshåndtering på, noe som gir det kulturelle perspektivet forklaringskraft.

Innrapportering av erfaringer fra taktisk avdelingsnivå er kulturelt betinget i Hæren, og Sjøforsvaret. (Køhl, 2016) uttaler at det i Hæren foregår en uformell erfaringshåndtering på taktisk avdelingsnivå, men at prosessene kan variere fra avdeling til avdeling. *Vi har et enormt forbedringspotensial i forhold til å få personellet på taktisk avdelingsnivå til å rapportere «best practice».* Der har vi ikke noe system. Det er ikke-eksisterende (Køhl, 2016). Dette resulterer i at det blir vanskelig for HVS å vurdere endringer i de formelle prosedyrene. Hva som blir ansett



---

som «riktig» og formelt godkjent prosedyre, kan dermed være forskjellig selv i relativt like avdelinger i Hæren. Statusen er i følge Saunes (2016) lik i Sjøforsvaret, men Generalinspektøren har en forventning om at dette bedres gjennom etableringen av et felles kompetansesenter. Saunes (2016) sier videre at; *skal man ha erfaringshåndtering til å fungere, så handler det om å bygge lederskap og kultur for erfaringshåndtering. Du må bygge på en kultur som ønsker å bruke og dele erfaringer.* Til tross for de formaliserte prosedyrene, har ikke Sjøforsvaret og Hæren formalisert prosessen med å få personell på taktisk avdelingsnivå til å systematisk innrapportere erfaringer. Her vil de i stedet forsøke å underbygge en kultur, hvor innrapportering faller de ansatte naturlig gjennom gjenkjenning av situasjoner (Køhl, 2016; Saunes, 2016). Erfaringshåndteringen starter dermed gjennom uformaliserte kanaler på taktisk avdelingsnivå, hvor gjenkjenning og forventninger er avgjørende for innrapporteringen, men ivaretas systematisk når observasjonen først er innrapportert i korrekt kanal av personellet. Men kulturen for innrapportering av erfaringer i Hæren har ifølge Køhl (2016) åpenbare mangler. Dette kan føre til at erfaringer som gjøres i en avdeling, aldri blir rapportert, analysert og bearbeidet og delt med andre avdelinger og driftsenheter. Dette er ineffektivt da det fordrer at flere må gjøre den samme erfaringen, samtidig som det ikke er en selvfølge at det forekommer institusjonell læring. Dette indikerer at rutinebeskrivelsen rundt rapportering er kulturelt fundamentert. Personellet har gjennom lang tid blitt opplært til å kjenne igjen situasjoner og derav agere passende. Kulturperspektivet har dermed forklaringskraft når det kommer til innrapportering av erfaringer fra taktisk avdelingsnivå i både Hæren og Sjøforsvaret.

Luftforsvarets driver systematisk innrapportering av observasjoner gjennom en tilsynelatende fastsatt, men ikke nedskrevet prosess, hvor briefing i forkant, og debriefing i etterkant alltid inngår i oppdragene. Dette gjelder ikke bare flyvende personell, men er også gjeldende for andre bransjer i noe varierende grad (Rygg, 2016; Skinnarland, 2016; Aamodt, 2016). Denne tilnærmingen til erfaringshåndtering er i stor grad basert på interne forventninger som gir kulturperspektivet forklaringskraft. Dette var kulturelt betinget i Luftforsvaret lenge før «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) ble utgitt, og utgivelsen medførte heller ingen signifikante endringer i disse rutinene. Samtidig er det verdt å merke seg at ifølge Rygg (2016) deles erfaringer mellom Luftforsvarets taktiske avdelinger gjennom samlinger, samøving og operasjoner. Men det kan forekomme stedsunike utviklingstrekk som baserer seg på ulik kultur eller ledelsesfilosofi for deling av erfaringer. Studien har ikke gjort noen funn som kan indikere at det eksisterer en fastsatt prosess for å ivareta deling på tvers av Luftforsvaret avdelinger. I stedet baserer erfaringshåndteringen seg på en kultur hvor det er forventninger som styrer hvorvidt avdelinger og individer deler sine erfaringer med andre.

---

*Forventning: Rutiner for erfaringsdeling med andre avdelinger i egen driftsenhet finnes ikke. Erfaringer deles i stedet i uformelle fora og kun til andre avdelinger hvor det er en oppfattelse av like verdier eller identitet. I disse tilfellene vil forventningen til passende adferd være tilnærmet lik.*

Det er ikke formalisert systemer for å sikre at erfaringer deles på tvers av avdelinger internt i driftsenhetene Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Køhl (2016) hevder at: *de uformelle arenaene er en vesentlig del av erfaringshåndteringen ved operasjoner i utlandet. Dette i form av samtaler mellom sjefer for de ulike kontingentene. Svakheten med dette er at det som blir delt i disse foraene, ikke blir rapportert og systematisert.* Siden dette ikke er nedskrevne rutiner, blir praktiseringen av erfaringshåndtering mer en kulturelt betinget prosedyre, som tilsier at det kan forekomme samtaler mellom avtroppende og påtroppende sjef. Dette handler ofte om den enkeltes nettverk og gjennomføres nødvendigvis ikke hvis påtroppende sjef kommer fra en annen driftsenhet, enn avtroppende sjef. På denne måten vil en fragmentert praksis kunne bidra til at verdifulle erfaringer går tapt. Køhl (2016) sier videre at:

*Sjansen er stor for at erfaringen blir i bataljonen den observeres. Vi har en systemutfordring. Hvis man gjør en erfaring, hvordan rapporteres den inn til fagmiljøene? I dag er det ikke noe automatikk i rapportering i likhet med alvorlige hendelser. Det er da mer tilfeldig om erfaringene formidles utenfor bataljonen.*

Overordnet sitat kan tilsi at det per i dag ikke finnes et system som sørger for observasjoner som oppstår på taktisk avdelingsnivå, rapporteres inn i den formelle erfaringshåndteringskjeden i Hæren. I følge Eggereide et al. (2010) resulterte denne fragmenteringen i forskjellig «best practice» internt i Hærens bidrag Provincial Reconstruction Team (PRT) i Afghanistan: *“...the lessons collected in Afghanistan are not transferred to the battalions in the ordinary force generation system. This means that lessons are only learned by the battalions that participate in the PRT”.* Nesheim (2016) har gjort tilsvarende funn i sin nylig gjennomførte studie. Det kulturelle perspektivet kan i denne sammenhengen ha forklaringskraft. Mye kan tyde på at det i Hæren eksisterer forventninger i kulturen, som påvirker adferden til organisasjonen. Men når erfaringer oppstår utenfor egen avdeling, vil tilsynelatende kulturen ikke bidra til å understøtte rapportering av observasjoner fra de uformelle til de formelle arenaene. Denne fragmenterte utførelsen av erfaringshåndtering i Hæren, vil kunne begrense Forsvarets mulighet til å lære i et helhetlig perspektiv. Marthinsen (2016) nyanserer det noe for Sjøforsvarets del og uttaler: *Det finnes et system for å ivareta erfaringer på eget fartøy og i eget våpen. Det er litt mer problematisk når erfaringer skal deles på tvers av våpnene.* Både Sjøforsvaret og Hæren viser at «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b)

---

ikke praktiseres slik det er beskrevet. Ansvar for å ivareta erfaringer i egen driftsenhet er tydelig delegert til den respektive generalinspektør. Sett fra et kulturelt perspektiv kan det tyde på at den enkelte bataljon eller våpen er mest opptatt av utvikling av egen «best practice» med lite fokus på å dele denne. Jacobsen og Thorsvik (2013) gjengir tre ulike og komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner; integreringsperspektivet hvor et klart, felles og integrerende meningsmønster omfatter alle medlemmer i organisasjonen, differensieringsperspektivet hvor kulturelle manifestasjoner tolkes ulikt og fragmenteringsperspektivet hvor grensene på de kulturelle manifestasjonene er uklare. I dette tilfellet kan differensieringsperspektivet bidra til å forklare hvorfor erfaringer ikke spres videre internt i egen organisasjon. Dette understøttes av Vetaas (2011) som uttaler at det finnes sterke kulturelle krefter som kan bidra til at passende adferd er å prioritere egen avdeling, fremfor å se driftsenheten som en helhet. Det er tilsynelatende flere årsaker til denne utviklingen. Heier (2015b) trekker frem at en faktor i denne sammenhengen kan være at opplevelsen av alvorlighetsgrad, på operasjonene, har vært oppfattet forskjellig på det taktiske og strategiske- og militærpolitiske nivået. Dette kan ha medført at de kulturelle ulikhetene i kommandokjeden har økt. Det kan igjen ha medført en styrking av de uformelle læringsprosessene på taktisk nivå, men en frikobling fra den systematiske og metodiske tilnærmingen. Kulturperspektivet, hvor ulike verdier og kulturulikheter er gjeldende, kan forklare hvorfor observasjoner ikke deles mellom avdelingene. Dette kan også forklare frikoblingen mellom erfarings-håndtering i de uformelle arenaene på taktisk avdelingsnivå og de formelle systemene i driftsenhetene.

*Forventning: Forsvarets verktøy FERDABALL benyttes ikke, da dette verktøyet ikke er i tråd med avdelingens passende adferd.*

Hensikten med FERDABALL beskrives i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» som et databaseverktøy som er etablert for å; *fasilitere innsamling, lagring og deling av erfaringer* (2013b, s. 6). Odlo (2016) beskriver verktøyet på følgende måte: *FERDABALL er genialt for å arkivere det man har gjort, men det har ingen verdi om det ikke brukes. Det er heller ikke egnet til at personell skal gå inn å dra ut fasiten.* Sjef Luftoperativt inspektorat (LOI) Brigader Lars Christian Aamodt (2016) i Luftforsvaret uttaler:

*Jeg opplever ikke at FERDABALL har en stor og tung posisjon i Forsvaret og forsvarrets evne til å lære. Om dette er fordi det ikke fungerer for oss eller er for tungvint – det vet jeg ikke. FERDABALL er ikke en gjennomgangstone her på bygget.*

Odlo (2016) og Aamodt (2016) sin oppfattelse av FERDABALL, deles av Jakobsen (2016), Johannessen (2016), Køhl (2016), Saunes (2016) og Marthinsen (2016). De anser FERDABALL

---

for å være et arkivverktøy fremfor et aktivt søkbart verktøy egnet for å samle, tracke analyse og saksbehandling og deling erfaringer. Dette samsvarer med funn Granviken et al. (1997), Hennem, Rørvik, Dahl, og Rutledal (2008) og Eggereide et al. (2010) også har gjort i sine studier. Seksjonssjef operative erfaringer (SOE) i FOH er uenig i disse påstandene og uttaler:

*Jeg vil hevde at de som mener det ikke er brukende, heller ikke har prøvd det. Vi har en pedagogisk utfordring med å kommunisere nytten av FERDABALL. Det er ikke en så stor brukerterskel i å bruke FERDABALL hvis man faktisk vil (Wågan, 2016a).*

Generalinspektør for Sjøforsvaret, Kontreadmiral Lars Saunes, uttaler: *Ferdaball må forbedres, det har Svinndal sagt før, det har Forsvarsstaben sagt før. Verktøyet vi ønsker er en erfaringsportal som er søkbar og aktiv.* (Saunes, 2016). Kontreadmiralen henviser til de funn som Svinndal (2015) gjorde i sin studie av erfaringsoverføring i Hæren. Hærens Sersjantmajor, Rune Wenneberg har en korrelerende oppfatning av FERDABALL:

*FERDABALL er på ingen måte en erfaringsdatabase. Det er i beste fall et dårlig historisk arkiv. Man svarer eksakt på det som blir spurt om etter en standard rapporteringsmal, og ikke nødvendigvis det man trenger å vite. Ingen trender, ingen langsiktighet, ingen analyse (Wenneberg, 2016).*

Svinndal (2015) sine funn underbygger de svakhetene som påpekes av både Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret, FOH og FST. Bonnevie-Svendsen (2014) hevder at det ikke er mulig å bearbeide og analysere erfaringer og «tracke» saksbehandlingen av erfaringer i FERDABALL, på grunn av manglende funksjonalitet. Dette resulterer i at saksbehandlingen må foregå i Forsvarets elektroniske arkivtjeneste «Doculive». Saunes (2016) påpeker også at svært mange av de operative erfaringene i Sjøforsvaret forekommer under operasjoner som er gradert høyere enn BEGRENSET<sup>14</sup> og FERDABALL er således ikke mulig å anvende. Her ligger det altså en sikkerhetsmessig begrunnelse bak hvorfor FERDABALL ikke benyttes i erfaringshåndteringen slik «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) dikterer og det kan ytterligere forklare divergensen fra forventningene sett fra et instrumentelt perspektiv. Begrensningen knyttet til gradering, trekkes frem som en stor svakhet i forbindelse med håndtering av en del erfaringer fra operasjonene i Afghanistan som er gradert høyere enn BEGRENSET (Eggereide et al., 2010). Sett fra et kulturelt perspektiv kan motstanden mot å bruke FERDABALL relateres til at det ikke er passende adferd. Som Wågan (2016a) uttaler, kan dette indikere at personellet ikke har kunnskap og at det som anses som passende adferd dermed er å opprettholde motstanden i henhold til et kulturelt perspektiv. Resultatet av den

---

<sup>14</sup> FERDABALL er kun godkjent opp til graderingsnivå BEGRENSET (Forsvaret, 2013b, s. 9)

---

begrensede bruken av FERDABALL, er et negativt avvik mellom antall erfaringsrapporter i databasen, sett opp mot antall operasjoner Forsvaret har deltatt i nasjonalt og internasjonalt (Bonnevie-Svendsen, 2014; Isaksen, Kristiansen, & Møller, 2014). FERDABALL, som er Forsvarets valgte verktøy for å fasilitere innsamling, lagring og deling av erfaringer, anvendes altså i liten grad av driftsenhetene. Det har utviklet seg en aksept for at FERDABALL ikke anvendes i driftsenhetene til tross for hva overordnet myndighet pålegger dem gjennom «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Dette kan tolkes som en form for passende adferd hvor kulturen er forklaringsfaktoren for hvordan erfaringshåndteringen i Forsvaret fragmenteres.

### 5.2.2 Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?

Forventningene for roller i et kulturelt perspektiv tar utgangspunkt i at det ikke er dedikert roller som ivaretar og utvikler erfaringshåndteringen I stedet. hvis det kulturelle perspektivet har forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen, må indikatorene forventning, normer og verdier, sti-avhengighet og passende adferd være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Det finnes ingen definerte roller som ivaretar erfaringshåndteringen. I stedet er det opp til personellet å gjenkjenne arbeidsoppgaven som er aktuelle i den hensikt å ta lærdom av erfaringene.*

Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret har forskjellige måter å tilnærme seg pålegget som er gitt i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Hæren og Sjøforsvaret er omtalt under det instrumentelle perspektivet, da de har fordelt roller til dedikert personell. I Luftforsvaret er det ikke fordelt noen roller for å ivareta erfaringshåndteringen. *Erfaringshåndtering skal ligge i ryggraden som en kontinuerlig prosess* (Rygg, 2016). Utsagnet fra generalinspektøren i Luftforsvaret, Generalmajor Per Egil Rygg, understreker hvordan kulturen er en bærende prosess for erfaringshåndteringen i Luftforsvaret, fremfor å dedikere egne roller til prosessen. Dette understrekes av Skinnarland (2016) som uttaler at *Luftforsvarets erfaringslæringsprosesser er mangfoldige og gjennomsyrrer hele virksomheten*. Luftforsvaret har per i dag ingen dedikerte årsverk til erfaringshåndtering slik Hæren har. De handler dermed i strid med det Forsvarssjefen (FSJ) har definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Denne tilnærmingen er i tråd med forventningene sett i lys av et kulturelt perspektiv, hvor det er opp til individet å gjenkjenne situasjoner og iverksette tiltak ut ifra de kulturelle forventningene i organisasjonen. Sløveren (2014) uttaler at formalisering av erfaringshåndtering er et tveegget sverd og at kulturen i Luftforsvaret er organisasjonens største

---

styrke og svakhet. I følge Sløveren er Luftforsvarets kultur en styrke når det kommer til uformell erfaringshåndtering, men at Luftforsvaret ikke har prioritert tid og resurser, for at erfaringene skal bli analysert, bearbeidet og delt på en systematisk og metodisk måte på flere nivåer og mellom avdelinger. Sløveren (2014) eksemplifiserer dette med Kebnekaise ulykken:

*Offiserene er vant til at ansvar og gjøremål i organisasjonen er formalisert gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Når den tydeligste erfaringen fra Kebnekaise-ulykken var at Luftforsvaret manglet tydelige rolleavklaringer og rammer for krisehåndtering, er det opplagt at det forventes en plan der dette er skriftlig beskrevet.*

Dette sitatet sier noe om den strenge hierarkiske oppbyggingen i Luftforsvaret, og i Forsvaret for øvrig. Samtidig er det påfallende erfaringshåndteringen i Luftforsvaret, utover flytryggingssdomenet, baserer seg på fragmenterte og usystematiske uformelle prosesser. I lys av et instrumentelt perspektiv kan det overordnede sitatet indikere at individene i Luftforsvaret er avhengig av hierarkisk styring, rutiner og arbeidsdeling. Men når dette var fraværende ble det opp til individets evne til gjenkjenning. Dermed har det kulturelle perspektivet forklaringskraft.

Odlo (2016) hevder at man ikke har verken tid eller ressurser til å lete etter andres erfaringer. Erfaringer er ferskvare, og de må bringes til den som trenger de, når man trenger de, gjerne i form av mentorering. Haaland (2011, s. 79) støtter tankesettet og uttaler: *Mentorering og overlapp er derfor mye viktigere for læring, enn skriftlige rapporter.* Tidligere sjef for seksjon for langtidsplanlegging i Luftforsvaret støtter et slikt syn. Inge Kampenes (2008) hevder i en artikkel at erfaringer oppstår, håndteres og implementeres på daglig basis uavhengig av lederforankring. Han hevder videre at en systematisk og metodisk erfaringshåndtering virker stikk motsatt av hensikten, så lenge erfaringene skal analyseres utenfor enheten de oppstår i og tilnærmingen vil dermed hemme organisasjoners mulighet utvikling. Rapportene som skrives vil bare bruddvis evne å fange de nødvendige detaljene i erfaringene. All den tid man ikke er del av den sosiale relasjonen hvor erfaringene oppstår i, vil endringene ta for lang tid og skape stagnasjon. Lederskap blir da driveren i det å skape en kultur for erfaringshåndtering fremfor å ilegge personellet spesifikke roller. Odlo (2016) mener ledere må skape en adferd som underbygger erfaringshåndtering: *Ledere på alle nivåer må være tydelig på hva som forventes, hva det er den enkelte faktisk skal levere og hvilke krav som stilles til jobben som skal gjøres i forhold til å nå Forsvarets overordnende mål. Noen definerer hva du skal gjøre.* Sett fra et instrumentelt ståsted er en slik ledelsesforankring av mål og forventninger ovenfra og ned meget forenlig med «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Samtidig kan forventningene som skapes bli sterkere enn ledelsesforankringen. Forventning om adferd fra kulturen rundt seg, er en klar indikator på at en organisasjon agerer ut i fra kulturelle betingelser

---

fremfor hierarkiske. Det kan fremstå som at det Odlo mener, er at det på alle ledelsesnivåene i Forsvaret skal skapes en forventning om at erfaringshåndtering skal praktiseres. I et instrumentelt perspektiv er denne forventningen lik i alle ledd i styringskjeden, men i et kulturelt perspektiv så vil det variere ut i fra den enkelte leders verdier og normer. Av den grunn vil forventningen som skapes, divergere ut i fra hvem som er sitter i lederstillingen. Langslet (1999) hevder at det å bevisstgjøre individer om at de sitter på taus kunnskap er vesentlig lederadferd, i den hensikt å spre erfaring og læring i en organisasjon. Hun mener dette vil underbygge muligheten for å systematisere og dokumentere den tause kompetansen som ligger hos personellet. Således er lederadferden som Odlo omtaler, vesentlig i å skape den kulturen for erfaringshåndtering som han ønsker. I sum bidrar dette til at kulturperspektivet virker å ha størst forklaringskraft for hvordan erfaringshåndteringen kan divergere fra en avdeling til en annen og dermed fremstår som fragmentert.

### 5.2.3 Hvordan kan myndighet forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?

Forventningene for myndighet i et kulturelt perspektiv tar utgangspunkt i at hverken myndighet internt i driftsenheten, eller utenfor driftsenheten er relevant for hvordan erfaringer brukes i praksis. Det er heller ikke relevant å dele erfaringer på tvers til andre driftsenheter. Hvis det kulturelle perspektivet har forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen vil indikatorene forventning, normer og verdier, sti-avhengighet og passende adferd være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Avdelingene iverksetter den praksis som er passende ut ifra egen kultur, uavhengig av om egen driftsenhet godkjenner det. Det er kulturen som blir styrende for hvilke erfaringer som blir tatt med videre i den enkelte avdeling. Dette defineres ut i fra den enkelte situasjon, gjenkjenning og erfaringsnivå til personellet som står i situasjonen*

Uklar myndighet i implementeringen av ny praksis, kan føre til ulykker. Forsvaret er en streng hierarkisk organisasjon hvor myndigheten i den enkelte driftsenhet er delegert til generalinspektørene fra Forsvarssjefen (FSJ) (Forsvaret, 2009b). For å omsette erfaringer raskest mulig hevder Odlo (2016) at kulturen må være styrende fremfor et formelt, hierarkisk rapporteringsregime. Det kan dog hevdes at hvis det blir opp til kulturen å vurdere og implementere ny og forbedret praksis, at det kan resultere i sub-optimale og fragmenterte løsninger. Köhl (2016) eksemplifiserer dette med en dødsulykke som skjedde på Rødsmoen øvingsfelt på Rena 13.oktober 2009, hvor soldater og befal med støtte av panservogner øvde på ulike stridsdriller. Soldaten som mistet livet valgte å stille seg bak panservognene i den hensikt å søke dekning. Dette var en normal prosedyre i Afghanistan som soldatens overordnede befal

---

hadde adoptert og implementert i avdelingen etter hjemkomst. Soldaten ble rygget over og mistet livet. Soldaten fulgte en uformalisert rutine, mens mannskapet i panservognen fulgte en formalisert rutine. Hver for seg var rutine greie, men da de ble benyttet samtidig på samme arena, gikk det galt. Eksemplet viser noe av kompleksiteten ved å overlate vurderingen av beste praksis og implementering av endringer til individene. Daltveit uttaler i Heier et al. (2014, s. 158) viktigheten av å systematisk analysere og kontekstualisere erfaringene fra Afghanistan, for så å vurdere implementering av disse mot nasjonalt operasjonsmønster. Hadde dette blitt gjort, kunne man ha avdekket avvikene mellom drillene som resulterte i dødsulykken på Rødsmoen. Tanken om at kulturen skal ivareta erfaringshåndteringen og at hierarkiet skal avgi kontroll, er i strid med et instrumentelt tankesett. Mangel på overordnede føringer kan virke mot sin hensikt i erfaringshåndteringen. Samtidig er tankegangen til Odlo (2016) i tråd med ledelsesfilosofien til FSJ, oppdragsbasert ledelse, som baserer seg på tillit gjennom sentral planlegging og desentralisert utførelse. Dette resulterer i lav kontroll på strategisk nivå, men med en målsetning om stor militær effekt på taktisk nivå (Forsvaret, 2012). Utfordringen med å bruke kulturen på en slik måte, er at kulturen i en organisasjon stadig utvikler og endrer seg og de verdier og normer som ligger til grunn i en avdeling, nødvendigvis ikke er de samme i en annen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette vanskeliggjør deling av erfaringer på tvers av avdelinger og driftsenheter, spesielt om det som oppfattes som passende adferd i en avdeling eller driftsenhet, ikke samsvarer med passende adferd i en annen. Således har kulturperspektivet forklaringskraft på hvorfor deling av erfaringer kan være krevende. Aamodt (2016) reflekterer rundt Forsvarets evne til å lære som et helhetlig system. Han bruker NATO øvelsen Cold Response til å eksemplifisere dette;

*Jeg er grunnleggende usikker på Forsvarets evne til å lære. Vi gjør de samme tingene år etter år. Jeg tror at grunnen til at vi får ting til å virke, er at de på bakken snakker sammen og får det til å fungere, mer enn at vi har fått systemet til å bli bedre. Jeg er derfor usikker på Forsvarets evne til å lære som et helhetlig system. Det er åpenbart at vi lærer på lavere nivå, eller så hadde det gått galt. Men om vi faktisk klarer å omsette alle gode observasjoner og identifisere gode læringspunkter og implementere disse slik at vi lykkes med varig endring av adferd, i systemet i stort, det er jeg usikker på.*

Aamodt belyser her flere faktorer som kan indikere at kulturperspektivet har forklaringskraft. Det kan synes som om det er individenes forventninger som styrer hva som er relevant å dele. Det kan antas at personellet har en interesse av å unngå farlige situasjoner, samt forbedre egen avdelings prestasjoner. Således forventes det at avdelinger på taktisk nivå kommuniserer viktig informasjon uavhengig av tjenestevei, for å kunne lykkes i en samvirkesituasjon. Dette synet



---

støttes av Haaland (2011, s. 79), som hevder at læring i Forsvaret hovedsakelig forekommer på det taktiske nivået og at utviklingen gjennom formaliserte prosedyrer er minimal: *Vi lærer ganske snevert og kortsiktig fra én kontingent til en annen, selv om vi gjør dette ganske bra.* Haaland sin beskrivelse av kontingent er overførbart til det Aamodt sier om øvelse Cold Response. Disse uformelle kommunikasjonslinjene kan forklare hvorfor erfaringer fra disse arenaene ikke rapporteres systematisk og blir analysert og bearbeidet i de formelle erfaringshåndteringsprosessene i Forsvaret.

*Forventning: Det finnes ingen rutiner for hvordan erfaringer skal deles med andre driftsenheter. Dette anses ikke som relevant, da disse har helt andre verdier enn egen driftsenhet.*

Forsvaret har ingen uformelle eller formelle arenaer hvor erfaringer deles på tvers av driftsenhetene på metodisk og systematisk vis. På spørsmål om hvorvidt Sjøforsvaret deler erfaringer til andre driftsenheter, svarer Marthinsen (2016): *Nei, det er ingen formaliserte rutiner, men det finnes en del fora hvor de taktiske kommandoene kommuniserer seg i mellom. Dette er ingen systematisk oppsatt måte å fungere på, men det rettes etter behov.* Sett i lys av et kulturelt perspektiv, kan det hevdes at selv om verktøyene og prosedyrene er fraværende, så er det opp til personellet som står i situasjonen, å gjenkjenne situasjonen og vurdere hvorvidt erfaringen er relevant å overføre til en annen driftsenhet. Luftforsvaret hevder å ha en løsning som fasiliterer for erfaringer som går på tvers av driftsenhetene. *Der fagansvaret ligger i Luftforsvaret gjennomføres det fagseminar hvor relevante parter kan delta* (Rygg, 2016). Utfordringen med en slik løsning, er at de andre driftsenhetene ikke nødvendigvis vet om de er en relevant part eller ikke. Det blir dermed utfordrende å sikre at kritiske erfaringer deles på tvers av driftsenhetene, så lenge det ikke finnes et formalisert velfungerende system. Det er i stedet opp til den enkelte å gjenkjenne om arenaene er relevante for deling av erfaringer på tvers av driftsenhetene. Dette vil naturlig nok være krevende, da personellet sjelden har tid og innsikt i hva som skjer i andre driftsenheter. Denne tilnærmingen til erfaringshåndtering på tvers av driftsenhetene, vil være forenelig med de forventningene som ligger til grunn i lys av et kulturelt perspektiv. Dette kan også bidra til å forklare hvorfor erfaringshåndtering på tvers av driftsenhetene i liten grad forekommer. Siden det er opp til hvert enkelt individ å gjenkjenne situasjoner, vil det kunne resultere i at kritiske erfaringer ikke blir delt med andre driftsenheter. Kulturperspektivet har dermed forklaringskraft på hvorfor erfaringshåndteringen på tvers mellom driftsenhetene er fragmentert.

---

#### 5.2.4 Delkonklusjon – Forklaringskraft kulturperspektivet

Luftforsvaret har en systematisk tilnærming til erfaringshåndtering når det kommer til flytryggingssdomenet. Samtidig viser denne studien støttet av funn som Sløveren (2014) og Bonnevie-Svendsen (2014) har gjort, at resterende områder innenfor erfaringshåndtering ikke praktiseres like systematisk. Manglende rutiner og systemer etterlater det i all hovedsak til personellet å gjenkjenne situasjoner og ansvarsområder for at erfaringer skal resultere i ny og forbedret praksis. Luftforsvaret har heller ikke valgt å dedikere egne roller til erfaringshåndteringen. Mangelen på systematikk virker å resultere i at erfaringer deles internt i de taktiske avdelingene, men kun unntaksvis deles med andre relevante interessenter.

Forsvaret har tilsynelatende store problemer med å overføre erfaringer både internt i egen driftsenhet og på tvers av driftsenhetene Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Det kan være at de kulturelle verdiene styrer hvorvidt erfaringer deles. Det handler med andre ord om de forventningene avdelingskulturen legger til grunn i den enkelte avdeling, om deling forekommer eller ikke. Et annet aspekt er at den kulturelle indikatoren identitet, kan synes å være fremtredende på lavere avdelingsnivå i Forsvaret. Personellet på lavere avdelingsnivå identifiserer seg ikke med Forsvarets overordnede verdier, det er i stedet tilhørigheten til en avdeling som blir styrende for adferden til personellet, og med mindre identiteten til en annen avdeling oppfattes som lik, så vil erfaringer sjelden deles. Dette underbygges av Heier (2015b). Han uttaler at én faktor kan være ulik opplevelse av operasjonenes alvorlighetsgrad på det taktiske og strategiske- og militærpolitiske nivået. Dette kan ha materialisert seg i kulturelle ulikheter og avstand i kommandokjeden. Disse ulikhetene og avstanden kan ha bidratt til en styrking av de uformelle læringsprosessene på taktisk nivå, men en frikobling fra den systematiske og metodiske tilnærmingen. All den tid det ikke etableres velfungerende knytninger mellom de uformelle prosessene på taktisk avdelingsnivå og de formelle erfaringshåndteringsprosessene, vil Forsvaret ha store problemer med å sikre at erfaringer deles til alle interessenter, både intern i og eksternt av egen driftsenhet. Det kulturelle perspektivet hvor indikatorene identitet, normer og verdier er sterkt fremtredende og har dermed forklaringskraft på hvorfor erfaringer ikke deles.

Funn gjort i denne studien indikerer at FERDABALL er en begrensende faktor for en fungerende erfaringshåndtering. Driftsenhetene, samt FOH og FST oppfatter verktøyet som lite hensiktsmessig for det formålet det skal tjene. Manglende mulighet for å håndtere erfaringer gradert høyere enn BEGRENSET, samt funksjonalitet for enkelt å kunne søke, analysere, saksbehandle og «tracke», trekkes frem som de viktigste årsakene til at FERDABALL ikke benyttes. Det kan dermed synes som om en passende adferd som har etablert seg, er å unngå å

---

bruke verktøyet til tross for pålegget gitt i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Mangelen på et velegnet verktøy, sett fra brukernes krav og forventninger, skaper insentiv for den enkelte avdeling å utforme egne verktøy som ytterligere fragmenterer erfaringshåndteringen i Forsvaret.

Delegert myndighet følges i all hovedsak opp, men det har oppstått tilfeller hvor personellet har valgt en prosedyre som ble ansett som passende adferd i egen avdeling, som ikke samsvarte med den styrende prosedyren. Utfallet av slike vurderinger kan være av avgjørende betydning for liv og helse i den hverdagen Forsvarets personell lever i. Det kulturelle perspektivet, hvor indikatoren passende adferd er utslagsgivende, har dermed forklaringskraft på den fragmenterte tilnærmingen og praktiseringen av erfaringshåndteringen i Forsvaret.

### 5.3 Myteperspektiv

I dette kapittelet vil det analyseres hvor stor forklaringskraft myteperspektivet har på den fragmenterte praktiseringen av erfaringshåndtering. Funnene som presenteres vil bli knyttet mot de forventningene som ble presentert i kapittel 3.

#### 5.3.1 Hvordan kan ansvar forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?

Forventningene for ansvar i et myteperspektiv tar utgangspunkt i at formelle systemer og rutiner for erfaringshåndtering og deling av erfaringer er tilsynelatende er på plass og fungerer, men i realiteten er frikoblet fra praksis. FERDABALL benyttes kun i de tilfellene hvor avdelingen vet de blir fulgt opp. Hvis myteperspektivet har forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen må indikatorene indre og ytre legitimitet, frikobling og symbolisme være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Det er utviklet skriftlige rutiner for innhenting, bearbeiding og analyse av erfaringer i den hensikt å opprettholde ekstern og intern legitimitet. I praksis er disse frikoblet fra det egentlige handlingsmønsteret i organisasjonen. Erfaringer tas i bruk gjennom ny praksis slik det ble gjort før «System for operativ erfaringshåndtering» ble utgitt. Men formaliseringen av erfaringene vil kun skje i de gangene det kommer signal om at avdelingen vil bli fulgt opp.*

Luftforsvaret har ingen skriftlige rutiner når det kommer til håndtering av operative erfaringer utover det som ivaretas innenfor flytryggingsdomenet, men de hevder samtidig at erfaringslæringsprosessene er mangfoldige og gjennomsyrrer virksomheten. Luftforsvaret hevder også at det er etablert gode systemer og en kultur for inbrief og debrief knyttet til all øving, trening og operasjoner. Rygg (2016), Skinnarland (2016) og Aamodt (2016) mener at Luftforsvaret generelt sett er gode på erfaringshåndtering både innenfor flytrygging og håndtering av

---

erfaringer som oppstår i den resterende operative virksomheten og at dette ligger i ryggraden til de ansatte. Bonnevie-Svendsen (2014) og Sløveren (2014) har gjort korrelerende funn og hevder at erfaringshåndteringen utover det som ivaretas av flytrygging, i beste fall er fragmentert praktisert. Aamodt (2016) bekrefter i stor grad Sløveren og Bonnevie-Svendsen sine funn. Aamodt sier at de innenfor den delen av erfaringshåndteringen som ikke inngår i flytryggingen, leser rapporter og diskuterer disse. Han bekrefter videre at de ikke har den samme systematiske tilnærmingen og er i tvil om det er gjennomførbart. *Her kommer lederskapet inn, faglig tyngde og militær bakgrunn og erfaring* (Aamodt, 2016). Erfaringshåndtering utover flytryggingsdomenet er i liten grad omtalt i Luftforsvarets formelle dokumenter. Dette understrekes av Skinnarland (2016), som uttaler at *formalisert dokumentasjon av et helhetlig erfaringslæringsystem i Luftforsvaret mangler. Dette er et område som verken er godt beskrevet eller ivaretatt i Luftforsvarets ledelse i dag, og krever nybrottsarbeid*. Videre uttaler Skinnarland at denne mangelen ble identifisert i forbindelse med prosjekt «organisasjonsutvikling Luftforsvarets ledelse» våren 2016. Prosjektet har også bidratt til å tydeliggjøre ansvar, roller og myndighet. Som et resultat har prosjektet anbefalt:

*å overføre ansvaret for operativ erfaringshåndtering fra Luftoperativt inspektorat til Lufttaktisk kommando og sees i sammenheng med erfaringslæring på Forsvarets operative hovedkvarter. Luftforsvarets ledelse har besluttet at de to stillingene som skal overføres fra Luftoperativt inspektorat til Lufttaktisk kommando, også skal dekke erfaringslæring. Dette skjer med virkning fra 1. august 2016 (Skinnarland, 2016)*

Dette omtales også i publikasjonen «Retningslinjer for tjenesten ved Luftforsvarets ledelse» (Luftforsvaret, 2016), hvor det beskrives at Luftforsvaret skal ha et system for å dra læring av erfaringer med bakgrunn i operasjoner og øvelser, hvor hensikten er kontinuerlig forbedring. Det at Luftforsvaret er så eksplisitt på ambisjonene og tiltak som skal iverksettes i kombinasjon med et overordnet skriv, hvor det presiseres at de skal jobbe mot etablering av et velfungerende erfaringshåndteringssystem, kan tilsi at myteperspektivet har forklaringskraft. Dokumentet er styrende for ledelsen i Luftforsvaret og således et sentralt dokument for overordnet myndighet å lese. Det kan fungere som et symbol for erfaringshåndteringen som Luftforsvarets løfter frem i enkelte fora. På den måten kan denne publikasjonen og Rygg (2016) sin uttalelse, være et forsøk på å legitimere egen organisasjon i en tid hvor erfaringshåndtering er i fokus i nylig publiserte studier, presse, politisk- og militærstrategisk nivå (Bonnevie-Svendsen, 2014; Forsvaret, 2016b; Forsvarsdepartementet, 2004-2005, 2007-2008, 2013; Riksrevisjonen, 2007-2008). Dette fokuset fra Luftforsvarets ledelse kan være et tegn på at Luftforsvaret har et behov for å legitimere seg selv og egen driftsenhet og dermed velger å fremstille erfaringshåndteringen som

---

mer i tråd med Forsvarssjefens intensjon, enn hva som faktisk er tilfelle. I så fall har myteperspektivet forklaringskraft for hvorfor erfaringshåndteringen ikke fungerer.

Manglende ressurser, både i penger og personell, er en avgjørende faktor for hvorfor erfaringshåndtering håndteres ulikt. Jakobsen (2016) uttaler:

*Omsetningssløyfen på erfaringer som krever investeringer er kortere knyttet til operasjoner i utlandet. Der hvor vi har problemer er her hjemme hvor materiellprosjektene tar for lang tid og ofte er underfinansiert i forhold til det reelle behovet. Materiellet kommer for sent og er ofte utdatert.*

Jakobsen tar her opp et viktig poeng, hvor ressurser er en del av ligningen. Svært mange erfaringer krever ressurser, enten i form av penger eller personell til saksbehandling. Ressursspørsmålet nevnes av flere av respondentene som har deltatt i studien (Køhl, 2016; Marthinsen, 2016; Rygg, 2016; Wågan, 2016a). På spørsmål om hva som kan forklare den varierende praktiseringen av erfaringshåndtering, uttaler Wågan (2016a): *Manglende ressurser og tid i stabene i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret*. Forsvaret er presset både økonomisk og på antall årsverk (Forsvaret, 2016a; McKinsey, 2015). I lys av myteperspektivet vil de manglende ressursene bidra til å fragmentere erfaringshåndteringen ytterligere all den tid det militærstrategiske nivået ikke utøver større påtrykk for at erfaringshåndtering skal prioriteres. I den sammenheng kan Forsvarssjefen (FSJ) pålegg om rapportering av systematisk erfaringshåndtering, fra 2018, bidra til at erfaringshåndteringen forbedres (Forsvaret, 2016b ; vedlegg 8.1).

Myteperspektivet kan ha forklaringskraft på hvorfor man lettere får gjennomslag for materiellinvesteringer knyttet til operasjoner i utlandet. Samfunnet følger aktivt med på den innsatsen norske soldater gjør i utlandet. Media spiller her en vesentlig rolle i å formidle denne informasjonen. På sett og vis handler det, for det politiske nivået, om å opprettholde oppdragets legitimitet. Dette eksemplifiseres av Daltveit ved innkjøpene av Dingo II (Heier et al., 2014, s. 165). Materiellanskaffelsen kom i etterkant av at fire norske soldater mistet livet av en veibombe i Afghanistan (Wergeland & Nilsen, 2012). Det er stor uenighet, mellom det taktiske nivået og det politiske- og militærstrategiske nivå, om anskaffelsen har økt eller redusert den Forsvarets operative evne (Faremo, 2010). Alvorlige og høyprofilerte hendelser som denne kan ses på som en katalysator for å skape handling og varig endring av adferd. Samtlige driftsenheter bemerker at alvorlige hendelser akselererer slike prosesser (Johannessen, 2016; Marthinsen, 2016; Rygg, 2016). I lys av myteperspektivet, så er det naturlig at sjefer ønsker å fremstå som reflekterte og handlekraftige ledere i situasjoner hvor omgivelsenes blikk er rettet mot de. Omtalen av alvorlige og høyprofilerte hendelser i Forsvaret, er vesentlig både internt i etaten og i samfunnet

---

for øvrig gjennom media sin dekning av hendelsen, samt et eventuelt politisk påtrykk. Akselereringen av endringsprosessene kan dermed bare være et spill for å opprettholde driftsenhetens og Forsvarets legitimitet. Sett fra myteperspektivet er det naturlig at organisasjonen vil gjøre endringer som følge av dette. Jakobsen fremhever hvordan politisk ledelse kan påvirke Forsvarets adferd:

*Afghanistan-operasjonen har bidratt til å fremheve viktigheten av erfaringslæring. Hvis vi ikke evnet å omsette erfaringer der så kunne det i ytterste konsekvens gi det tap av menneskeliv. Politisk nivå hadde stort fokus på det, noe som gjorde at også driftsenhetene fikk stort fokus på det (Jakobsen, 2016).*

Sitatet ovenfor belyser fokuset på erfaringshåndtering som er forsøkt etablert på systematisk og metodisk vis de siste fem til ti årene (Forsvarsdepartementet, 2004-2005, 2007-2008, 2013). Dette gjenspeiler seg både i Forsvarssjefens virksomhetsplan (18.6.10) og i Riksrevisjonen (2007-2008) sin rapport om Forsvaret. Sett fra myteperspektivet så er dette fokuset et resultat av press fra de politisk nivå. Hvis dette sitatet skal ses i sammenheng med «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b), vil det kunne tilsi at praksisen er frikoblet.

*Forventning: FERDABALL benyttes kun i de tilfeller hvor avdelingen forventer at overordnet myndighet vil følge dem opp. Det er da nødvendig å bruke verktøyet for å ivareta egen legitimitet.*

Rapportene som sendes fra driftsenhetene til Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) er kun for å legitimere egen avdeling. I FOH er prosessene med rapportskriving i forbindelse med operasjoner i stor grad formalisert (Jakobsen, 2016). Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret uttaler også at de rutinene som er gitt av FOH følges opp (Johannessen, 2016; Rygg, 2016; Saunes, 2016). I operasjoner i utlandet skrives det formelle rapporter. Såkalte D+40 og D+180-rapporter fremsendes av nasjonal kontingentsjef (NCC) til FOH etter hhv. 40 og 180 dager i operasjonsområdet. Dette er omfattende rapporter etter en fastsatt mal. Rapportene lagres i Forsvarets erfaringsdatabase FERDABALL. Men Haaland (2011, s. 80) er kritisk til hvilket utbytte disse rapportene gir:

*De norske rapportene er preget av en positiv tone hvor det vektlegges at man har gjort en god innsats. Eventuelle ting som har gått galt tillegges gjerne sivile aktører eller allierte styrker. Det kan godt hende at det generelle bildet er korrekt, men jeg savner likevel et selvkritisk fokus, selv om jeg har forståelse for at kulturen i Forsvaret ikke legger opp til dette i den formaliserte rapporteringen.*

---

Denne uttalelsen nyanserer det faktum at samtlige driftsenheter undersøkt rapporterer slik FOH dikterer. Kampenes (2008) understreker ytterligere rapportenes begrensede verdi og eksemplifiserer dette med bakgrunn i egen erfaring fra sin deployering som styrkesjef i Kosovo: *What I also experienced was that the final report was never read by anyone, in spite the notion that it was of paramount importance in the education of the follow up on pilots.* Isaksen et al. (2014) og Bonnevie-Svendsen (2014) påpeker videre utfordringer med kvaliteten på rapportene som er arkivert i FERDABALL. Myteperspektivet kan her ha forklaringskraft i lys av at rapportene som skrives er lite selvkritiske og hovedsak kun gjengir informasjon som fremhever egen avdeling positivt. Det sterke fokuset fra overordnet myndighet på disse rapportene, gjør at underordnet nivå kan føle seg presset til å utføre arbeidet de er pålagt i den hensikt å opprettholde egen legitimitet. Denne adferden styrker myteperspektivet sin forklaringskraft.

Indikatoren for deling internt i egen driftsenhet hadde lite forklaringskraft i myteperspektivet. Dette kan skyldes at intern deling er mindre synlig for eksterne og dermed ikke et nødvendig tiltak for å ivareta egen legitimitet.

### **5.3.2 Hvordan kan roller forklare den fragmenterte erfaringshåndteringen?**

Forventningene for roller i et myteperspektiv tar utgangspunkt i at det tilsynelatende er dedikert personell til å følge opp og utvikle erfaringshåndteringen, men i realiteten praktiseres det ikke. Hvis myteperspektivet har forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen må indikatorene indre og ytre legitimitet, frikobling og symbolisme være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

*Forventning: Det finnes definerte roller som skal ivareta og utvikle erfaringshåndteringen. Personellet som er fordelt rollen vil imidlertid ikke gjøre de pålagte arbeidsoppgavene definert i "System for operativ erfaringshåndtering". De er kun symboler for å opprettholde legitimitet.*

Intervjuobjekter i både Luftforsvaret og Sjøforsvaret påpeker at de antar at personell i staben deres har kjennskap til «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) og arbeider med denne publikasjonen (Rygg, 2016; Saunes, 2016). Samtidig har tidligere argumentasjon vist at hverken Luftforsvaret eller Sjøforsvaret har brukt den nevnte publikasjonen i nevneverdig grad til arbeidet med å skape et system for erfaringshåndtering i egen driftsenhet. Dette samsvarer med forventningene til myteperspektivet om at driftsenhetene vil forsøke å legitimere egen avdeling ved å vise til at kjennskapen finnes i egen organisasjon. Det kan være med å gi myteperspektivet forklaringskraft.

---

Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret er usikre på hva de kan anvende Seksjon for operative erfaringer (SOE) til (Køhl, 2016; Marthinsen, 2016; Rygg, 2016; Saunes, 2016). Det er til tross for at seksjonen har et definert sett ansvarsoppgaver opp mot driftsenhetene definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b). Videre kan det synes som om SOE ikke tar det ansvaret som bør kunne forventes av utøvende fagansvarlig. Det er altså en tydelig svakhet i det ansvaret som er tildelt og hvordan det følges opp. Dette kan ha flere betydninger. Sett fra et kulturelt perspektiv har driftsenhetene egne måter å gjøre erfaringshåndteringen på, som dermed ikke innbefatter SOE. Dette synliggjør at det instrumentelle perspektivet, hvor det forutsettes at alle underliggende avdelinger følger opp hva overordnet nivå sier, ikke har forklaringskraft. Sett fra et myteperspektiv, kan den tvangsmessige adopteringen gjøre utslag i at kun hovedlinjene fra «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) følges opp.

### **5.3.3 Myndighet til å drive erfaringshåndtering i lys av myteperspektivet**

Forventningene for myndighet i et myteperspektiv tar utgangspunkt i at det tilsynelatende er relevant hvordan myndigheten er delegert internt i driftsenheten og utenfor driftsenheten, men i realiteten er dette frikoblet praksis. Det er heller ikke relevant å dele erfaringer på tvers til andre driftsenheter. Hvis myteperspektivet har forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen må indikatorene indre og ytre legitimitet, frikobling og symbolisme være utslagsgivende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres.

Det ble ikke identifisert funn som var i samsvar med de forventningene som var knyttet til myndighet i myteperspektivet. Myndighet er tydelig delegert i Forsvaret og det vil derfor være krevende for driftsenhetene å opprettholde legitimitet samtidig som brudd på myndighet blir begått. Dette kan være med å forklare hvorfor disse forventningene ikke hadde forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen.

### **5.3.4 Delkonklusjon myteperspektivet**

Myteperspektivet kan ha forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen i Luftforsvaret. Ledelsen er interessert i å vise frem hvor dyktige Luftforsvaret er på erfaringshåndtering. Dette fremkommer både i intervju og i Luftforsvarets overordnede dokumenter (2016). Samtidig viser rapporter og studier klare eksempler på en fragmentert og lite systematisert erfaringshåndtering. Det kan da være et forsøk på å legitimere egen organisasjon for eksterne og overordnede, noe som gir myteperspektivet forklaringskraft.

De gangene FERDABALL anvendes, kan dette relateres til operasjoner hvor Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) fører kommando. FOH krever at det legges inn rapporter i



---

FERDABALL og driftsenhetene uttaler at dette utføres. Dette tyder på at myteperspektivet har forklaringskraft da driftsenhetene har et ønske om å legitimere seg selv overfor FOH.

Manglende fokus på erfaringshåndtering fra overordnet nivå, kan ha bidratt til at erfaringshåndteringen er blitt fragmentert. Driftsenhetene i Forsvaret er under stadig påtrykk, fra politisk- og militærstrategisk nivå, om å effektivisere driften. Tildelte midler og årsverk reduseres, samtidig som oppdragene forventes løst (Forsvaret, 2016a; McKinsey, 2015). Dette bidrar til at det må prioriteres internt i den enkelte driftsenhet. Da er det ofte de oppgavene hvor overordnet nivå monitorer, som blir fulgt opp. I operasjoner utenlands økes fokuset på erfaringshåndtering og driftsenhetene omstiller seg for å imøtekomme det fokuset. Tilsvarende skjer ved alvorlige og høyprofilerte hendelser, når omgivelsene retter et kritisk søkelys mot Forsvaret. I lys av myteperspektivet, så er det i slike sammenhenger naturlig at sjefer ønsker å fremstå som reflekterte og handlekraftige gjennom å iverksette tiltak som virker å legitimere egen organisasjon. Dette kan eksemplifiseres gjennom hurtiganskaffelser av nye materiellsystemer, raske endringer i ny praksis, samt revidere og oppdaterte reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjer. Indikatorene ekstern og intern legitimitet kan bidra til å synliggjøre hvordan krefter i omgivelsene kan akselerere endringsprosesser i Forsvaret. Samtidig kan akselereringen bare være et spill, for å opprettholde egen legitimitet. Disse hurtige endringene er ikke utelukkende positive. De kan også resultere i at velfungerende prosedyrer som ikke er kvalitetssikret eller materiellsystemer som reduserer den operative evnen blir innfaset. Omgivelsene påvirker hva som prioriteres i avdelinger og driftsenheter. Det være seg overordnet nivå som monitorerer enkelte oppgaver eller alvorlige, høyprofilerte hendelser, så vil organisasjonen tilpasse seg de nye kreftene i omgivelsene. Dette kan tyde på at myteperspektivet har forklaringskraft på hva som prioriteres og dette kan bidra til å fragmentere erfaringshåndteringen i Forsvaret.

---

## 6 Avslutning

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan fragmentert praktisering av erfaringshåndtering i Forsvaret, kan forklares ved hjelp av organisasjonsteoretiske perspektiver. Problemstillingen er besvart ved hjelp av et teoridrevet case, med kvalitativ analyse gjennom semi-strukturerte intervjuer, avgrenset til undersøkelsesenheter Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret.

### 6.1 Teoretisk forklaringskraft og hovedfunn

Ingen av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene viste seg å ha utelukkende forklaringskraft på den fragmenterte praktiseringen av erfaringshåndteringen i Forsvaret. I stedet må praktiseringen betraktes som et resultat av faktorer i de ulike perspektivene samlet.

Innenfor det instrumentelle perspektivet er det i denne studien gjort funn som kan tyde på at indikatoren hierarki bidrar til å fragmentere praktiseringen av erfaringshåndtering. Studien viser at hierarkiet er avgjørende for at driftsenhetene utarbeider rutiner som følge av de overordnede føringene. Men i tilfeller hvor det gjøres omorganiseringer som endrer den hierarkiske plasseringen av ansvar og roller, fragmenteres erfaringshåndteringen. Seksjon for militære erfaringer (ME) på Hærens Våpenskole (HVS) ble i 2014 flyttet nedover i organisasjonen, samt at de dedikerte årsverkene ble prioritert til andre prosesser i Forsvaret. I lys av det instrumentelle perspektivet resulterte dette i en uklar ivaretagelse av ansvar og roller, slik det er definert i «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b), samt en fragmentert praktisering av erfaringshåndtering i Hæren.

I denne studien har det kulturelle perspektivet vist seg å ha størst forklaringskraft på den fragmenterte erfaringshåndteringen i Forsvaret. Kulturelle normer og verdier, samt en selvdefinert passende adferd, kan virke å være styrende for hvordan erfaringshåndteringen praktiseres i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Dette gjør at de etablerte systemene heller ikke er kompatible med hverandre. Forsvarets verktøy for å fasilitere innsamling, lagring og deling av erfaringer, FERDABALL, fragmenterer erfaringshåndteringen ytterligere. Manglende søkefunksjonalitet, ingen ivaretagelse av høygraderte erfaringer og manglende analysefunksjonalitet, trekkes frem av informantene som nøkkelementer i hvorfor verktøyet ikke anvendes. Det har tilsynelatende utviklet seg en kultur hvor den passende adferden tilsier at driftsenhetene ikke trenger å benytte verktøyet. Samtidig kan de kulturelle forskjellene i form av normer og verdier ytterligere forsterke en kultur som ikke evner å systematisk dele erfaringer til andre driftsenheter. «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) presiserer at driftsenhetene skal dele erfaringer av relevans til andre driftsenheter, men det spesifiseres ikke

---

hvordan dette skal gjøres. I mangel av en sentralt styrt prosedyre har praktisering av deling på tvers av driftsenhetene blitt tilnærmet fraværende. Teorien har her bidratt til å synliggjøre hvordan kulturelle forskjeller mellom driftsenhetene gjør at erfaringene ikke deles på tvers i Forsvaret. Satt på spissen må alle erfaringer gjøres i hver enkelt driftsenhet. Forsvaret evner således ikke å lære av sine erfaringer og institusjonalisere disse. Et annet sentralt funn fra det kulturelle perspektivet er frikoblingen mellom de uformelle og formelle erfaringshåndteringsprosessene i Hæren og Sjøforsvaret. Studien viser at denne frikoblingen resulterer i at «best practice» varierer i relativt like avdelinger. Det resulterer også i at reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner ikke oppdateres. Frikobling forekommer også i Luftforsvaret, hvor erfaringshåndtering utover flytryggingens domenet i liten grad omtales i formelle dokumenter. Luftforsvarets praktisering av erfaringshåndtering, som ikke tilfaller flytryggingens domenet, er i stor grad knyttet til de kulturelle normene, verdiene og den passende adferden. Dette er i stor kontrast flytryggingen, som er systematisk praktisert. Det fremstår som et paradoks at Luftforsvaret, som har et anerkjent og velfungerende system innenfor flytryggingen, ikke anvender systemet til all erfaringshåndtering i organisasjonen.

Innenfor myteperspektivet er det i denne studien gjort funn som indikerer at alvorlige og høyprofilerte hendelser kan resultere i hurtiganskaffelser av nye materiellsystemer, raske endringer i ny praksis, samt reviderte og oppdaterte reglementer, bestemmelser, prosedyrer og instruksjoner. Bakgrunnen for dette kan virke å være et ønske om å opprettholde legitimitet i situasjoner hvor krefter i omgivelsene retter et kritisk søkelys mot Forsvaret. Indikatorene ekstern og intern legitimitet bidrar til å synliggjøre hvordan krefter i omgivelsene tidvis kan resultere i akselerert endring. Samtidig kan denne akselereringen bare være et spill, for å opprettholde egen legitimitet, og paradoksalt nok resultere i at Forsvaret ender opp med prosedyrer som ikke er kvalitetssikret eller materiellsystemer som verken øker den operative evnen eller forbedrer sikkerheten til personellet.

## **6.2 Studiens styrker og svakheter, samt fremtidig forskning**

Studien har tatt utgangspunkt i tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Forklaringer som står utenfor disse perspektivene er utelatt fra analysen. Dette er en svakhet i studien da mulige årsaksforhold ikke synliggjøres. Samtidig muliggjør det teoridrevne forskningsdesignet, en mer omfattende undersøkelse av de utvalgte årsaksforholdene, som i dette tilfellet anses som viktigere for å studere det empiriske caset.

Siden studien omfatter tre av driftsenhetene i Forsvaret, har det kun vært mulig å ta et grovt blikk på hvordan erfaringshåndteringen fungerer i de ulike driftsenhetene. Som beskrevet i metodekapittelet er dette et case-studie og det er dermed ikke grunnlag for å kunne generalisere.

---

Men siden de undersøkte driftsenhetene er de tre driftsenhetene som genererer flest operative erfaringer gjennom sine operative leveranser, gir dette en indikasjon på hva som kan anses som en representativ praksis i Forsvaret. Et av hovedfunnene i denne studien, er den fraværende knytningen mellom de uformelle arenaene på taktisk avdelingsnivå og driftsenhetenes krav om etablerte formelle systemer. Det kunne dermed vært interessant å studere praktiseringen av erfaringshåndtering på taktisk avdelingsnivå i hele Forsvaret, samt knytningen som må etableres for å knytte de uformelle og formelle arenaene sammen. Studier av disse variablene vil supplere denne studiens funn og bidra til å beskrive utøvelsen av erfaringshåndtering i hele Forsvaret.

Avgrensningen i tid gjør at empirien i denne studien ikke svarer på resultatet av de endringene i rutinebeskrivelsene som er pågående i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. Hæren har iverksatt revidering for presisere innrapportering fra uformelle fora på taktisk nivå. Luftforsvaret har besluttet at Lufttaktisk kommando, er ansvarlig for erfaringshåndteringen fra 1. August 2016. Sjøforsvaret omorganiserer og har nylig etablert rutiner for erfaringshåndtering. Det vil i denne sammenhengen være interessant å studere hvorvidt disse endringene vil hemme eller fremme erfaringshåndteringen internt- og mellom driftsenhetene. Det vil også være interessant å studere de endringene som er igangsatt på overordnet nivå. Etter overføringen av fagansvaret for erfaringshåndtering til Forsvarets operative hovedkvarter, ble det besluttet å erstatte «System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2013b) med «Konsept for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret» (2016c). Publikasjonen er enda ikke satt i kraft. Paradokset er at denne studien ikke har avdekket noen funn som indikerer at det forekommer synkronisering i utarbeidelsen av konseptet eller revideringen av de nye beskrivelsene av erfaringshåndtering i driftsenhetene.

---

## 7 Litteratur

- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3 utg. Vol. 8, 2005). Otta: Tano AS.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bonnevie-Svendsen, E. (2014). *Erfaringshåndtering i Forsvaret - Forsvarssjefens Internrevisjon rapport 6/2014*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Brandvik, A. (2016). *Brigader - Sjef Hærens våpenskole (HVS)*. I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Spørsmål på e-post: 1.4.2016*.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor - instrument, kultur, myte* (2 utg. Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- Churchill, W. (1948). *The War Memoirs of Winston Churchill in Life Magazine: Beginning April 19, 1948*.
- DSB. (2015). *Mulighetsstudien*. Oslo: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- Eggereide, B., Hennem, A. C., & Rutledal, F. (2010). *Lessons Learned in the Norwegian Defence Who Learns What, and Why?* Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Faremo, G. (2010, 26.11.2010). Anskaffelsen av Dingo II. Hentet 1.3, 2016, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/anskaffelsen-av-dingo-2/id626490/>
- Forsvaret. (16.3.10). *Forsvarssjefens virksomhetsplan 2010 R&T nr. 2 (BEGRENSET)*. (Hentet 1.5.2015). Oslo: Forsvarsstaben. (Informasjon brukt i studien er avgradert av Forsvarsstaben 16.3.2016).
- Forsvaret. (18.6.10). *Forsvarssjefens virksomhetsplan 2010 R&T nr. 5 (BEGRENSET)*. (Hentet: 1.5.2015). Oslo: Forsvarsstaben. (Informasjon brukt i studien er avgradert av Forsvarsstaben 16.3.2016).
- Forsvaret. (2006). *Forsvarets pedagogiske grunnsyn*. (Hentet: 1.5.2015). Oslo: Forsvarets stabsskole FSTS.
- Forsvaret. (2009a). *Direktiv for delegering av myndighet*. (Hentet: 22.3.2016). Oslo, 10.12.2009: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2009b). *Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk i Forsvaret*. (Hentet: 23.1.2015). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. (Hentet: 18.3.2016). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2013a). *Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret*. (Hentet: 20.3.2015). Oslo, 7. juni 2013: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2013b). *System for operativt erfaringshåndtering i Forsvaret*. (Hentet: 1.12.2013). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014a). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. (Hentet: 1.12.2015). Oslo: Forsvarets stabsskole FSTS, Forsvarets høyskole FHS.
- Forsvaret. (2014b). *Forsvarets organisasjon, fakta, tall og statistikk*. Hentet 1.12.2015, fra <http://forsvaret.no/fakta/organisasjon>
- Forsvaret. (2016a). *Forsvarets årsrapport 2015*. Hentet 11.4.2016, fra [https://forsvaret.no/fakta/\\_ForsvaretDocuments/Forsvarets\\_aarsrapport\\_2015.pdf](https://forsvaret.no/fakta/_ForsvaretDocuments/Forsvarets_aarsrapport_2015.pdf)
- Forsvaret. (2016b). *FSJ VP 2016-2019, Vedlegg A – Mål-, resultat- og risikostyring*. (Hentet: 24.02.2016). Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2016c). *Utkast til: Konsept for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret*. Hentet: 15.03.2016. Forsvarsstaben. Oslo.
- Forsvarsdepartementet. (2004-2005). St.prp. nr. 42 - Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008. Hentet 18.12, 2014, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/4648088bb28649bc8458f1484d9cbe06/no/pdf/s/stp200320040042000dddpdfs.pdf>

- 
- Forsvarsdepartementet. (2007-2008). St.prp. nr. 48 - Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier. Hentet 18.12.2014, fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stprp-nr-48-2007-2008-/id504783/?docId=STP200720080048000DDDEPIS&ch=1&q=&ref=search&term=>
- Forsvarsdepartementet. (2009). Iverksettingsbrev for Forsvaret for gjennomføringsåret 2010. Hentet 18.12.2015, fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/budsjettdokumenter/ivb-2010\\_18-des-2009.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fd/budsjettdokumenter/ivb-2010_18-des-2009.pdf)
- Forsvarsdepartementet. (2011-2012). Stortingsproposisjon nummer 73 S. Hentet 18.12.2014, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b0d7ef3c26457ab6ef177cd75b5d32/no/pdfs/prp201120120073000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2013). Meld. St. 14 (2012–2013) - Kompetanse for en ny tid. Hentet 18.12.2014, fra [https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?docId=STM201220130014000DDDEPIS&q=erfaringsl%C3%A6ring&navchap=1&ch=3 - match\\_3](https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?docId=STM201220130014000DDDEPIS&q=erfaringsl%C3%A6ring&navchap=1&ch=3 - match_3)
- Granviken, A., Strømmen, W., Hansen, A. S., Lia, B., & Munkvold, O. P. (1997). Forvaltning av erfaringer fra internasjonale operasjoner (Lessons Learned) *FFI/RAPPORT-97/04000*. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse - med fokus på beslutninger i bedriften* (Vol. 6. opplag. 2010). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Gulick, L. (1998). Notes on the theory of organization. (public administration)(Luther Gulick and 'Papers on the Science of Administration'). *International Journal of Public Administration*, 21(2 4), 445.
- Heier, T. (2015a). *Hva fremmer og hva hemmer Forsvarets læringsevne? - Pedagogikk for det uforutsette Torgersen, Glenn-Egil (red.)* Bergen: Fagbokforlaget.
- Heier, T. (2015b). *Hva Fremmer og hva hemmer Forsvarets læringsevne? (Kap 7)*. Forsvarets høgskole. Oslo.
- Heier, T., Kjølberg, A., & Rønnfeldt, C. F., (red.). (2014). *Norge i internasjonale operasjoner, Militærmakt mellom idealer og realpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heintz, O. A. (2009). *Erfaringsoverføring fra kontingenter i utenlandsoperasjoner til nye kontingenter i Norge - Erfaringsoverføring sett i et læringsperspektiv*. Master i militære studier Militære studier, Forsvarets stabsskole, <http://www.forsvaret.no>. Hentet fra <https://forsvaret.no/hogskolene/forsvarets-hogskole>
- Hennum, A. C., Rørvik, M., Dahl, B. R., & Rutledal, F. (2008). *Erfaringslæring i Forsvaret (Unntatt offentligheten)*: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Hæren. (2011). *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT)*. (Hentet: 1.12.2015). Rena: Hærens våpenskole (HVS).
- Haaland, T. L. (2011). *8 år i Afghanistan, Quo Vadis? Sæveraas, Torgeir E.,(red.)* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Isaksen, G., Kristiansen, L. S., & Møller, S. (2014). *Hvordan kan det danske og norske Forsvaret forbedre organisationens evne til at opsamle, integrere og dele den viden, som genereres af personellet*. Aalborg Universitet, Allborg. (Hentet: 30.10.2015)
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utgave 2005 utg. Vol. 2. opplag 2013). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, R. (2016). *Generalløytnant - Sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)*. I K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 16.03.2016*. [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/CV - GM Jakobsen \(NOR\).pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/CV - GM Jakobsen (NOR).pdf)
-

- 
- Johannessen, O. (2016). Generalmajor - Generalinspektør for Hæren (GIH), Hærstaben (HST). I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 11.04.2016*.  
[https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV Odin Johannessen CV-norsk.pdf](https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV%20Odin%20Johannessen%20CV-norsk.pdf).
- Kampenes, I. (2008). *Emergence of knowledge and lessons learned in organisations - a complexity approach*. [Hentet 18.3.2016]. Forsvarets intranett.
- Kiær, M. G., & Mørk, I. C. (2012). Erfaringslæring i Forsvaret – Hva hemmer og fremmer kunnskapsdeling på formelle og uformelle arenaer? Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Køhl, A. (2016). Major - stabsoffiser seksjon for militære erfaringer (ME), Hærens våpenskole (HVS). I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 14.03.2016*.
- Langslet, G. J. (1999). *Løft - Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning* (Vol. 8, 2008). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lillekvelland, T., & Strand, K. R. (2015). En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Luftforsvaret. (2016). *Retningslinjer for tjenesten ved Luftforsvarets ledelse (LST - LOI - NAOC - FTI)*. (Hentet: 18.3.2016). Rygge: Luftforsvarsstaben.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions : the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Marthinsen, B. E. (2016). Kommandør - Nestkommanderende, Kysteskadren (KE). I E. Folkestad (Red.), *Intervju gjennomført: 16.03.2016*.
- McKinsey. (2015). Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Hentet 17.8, 2015, fra  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- NATO. (2011). *NATO lessons learned handbook* (2 utg.). Brussel: NATO.
- Nesheim, I. (2016). *Lærer den norske Hæren av erfaringer? - en analyse av Hærens læringsevne i Afghanistan*. Master i Statsvitenskap Hentet: 2.5.2016, Universitetet i Oslo, Oslo. <http://www.duo.uio.no> database.
- Neumann, I. B. (2001). *Mening, materialitet, makt: En innføring i diskursanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilsen, J. E. (2016). *Avgradering av informasjon i graderte dokumenter*. (Svar på søknad sendt på e-post 5.3.2016 av Erstad og Folkestad, om avgradering av informasjon gradert BEGRENSET. Godkjenning mottatt 16.3.2016). Forsvarsstaben (FST). Oslo.
- NTB. (2015, Publisert: 23.03.2015 — 05:41  
Oppdatert: 23.03.2015 — 08:26). Forsvaret sløser bort skattepengene våre. Hentet 23.03, 2015, fra <http://www.dn.no/nyheter/politikk/Samfunn/2015/03/23/0541/rapport-forsvaret-slser-bort-skattepengene-vre>
- Odlo, Y. (2016). Generalmajor - sjef operasjonsavdelingen i Forsvarsstaben (FST/O). I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 18.03.2016*:  
[https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV GM Yngve Odlo norsk.pdf](https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV%20GM%20Yngve%20Odlo%20norsk.pdf).
- Olsen, B., & Øian, H., (red.). (2007). *Hvorfor skyter de? Konflikt- og kulturforståelse i internasjonale militære operasjoner* (2 utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Regjeringen. (2014). Regjeringen oppnevner Afghanistan-utvalg. Hentet 1.12.2015, fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/utvalg\\_afghanistan/id2340951/?id=2340951](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/utvalg_afghanistan/id2340951/?id=2340951)
- Riksrevisjonen. (2007-2008). Riksrevisjonens revisjon av Forsvaret. Hentet 1.10, 2015, fra [https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Sider/Dokumentbase\\_Dok\\_3\\_3\\_2007\\_2008.asp](https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_3_2007_2008.asp)  
[x](#)
-



- 
- Rygg, P. E. (2016). Generalmajor - Generalinspektør for Luftforsvaret (GIL), Luftforsvarsstaben (LST). I K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 17.03.2016*: [https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV\\_Rygg\\_norsk.pdf](https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV_Rygg_norsk.pdf).
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (Vol. 3. opplag 2014). Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunes, L. (2016). Kontreadmiral - Generalinspektør for Sjøforsvaret (GIS), Sjøforsvarsstaben (SST). I E. Folkestad (Red.), *Intervju gjennomført: 16.03.2016*: [https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV\\_kontreadmiral\\_Lars\\_Saunes\\_generalinspekt%C3%B8r\\_Sj%C3%B8forsvaret.pdf](https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/CV_kontreadmiral_Lars_Saunes_generalinspekt%C3%B8r_Sj%C3%B8forsvaret.pdf).
- Selznick, P. (1997). *Lederskap* (1 utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed., with new introduction. utg.). New York: Free Press.
- Skinnarland, T. (2016). [Brigader - stabssjef Luftforsvarsstaben (LST)]. Oppklarende spørsmål på e-post, om erfaringshåndteringen i Luftforsvaret, 20.4.2016.
- Slinning, A. (2015). *Trekker militære organisasjoner lærdommer av sine erfaringer? Forsvarets erfaringsoverføring etter 12 år i Afghanistan*.
- Sløveren, K. A. (2014). *Krisehåndtering i Forsvaret - Lærer vi av erfaring?* , Forsvarets høyskole, Oslo. Hentet fra <http://www.forsvaret.no/fhs/fsts> (5/2014)
- Svinndal, M. N. M. (2015). *Basert på erfaringshåndtering fra operasjonen i Afghanistan - Hvilke forhold hemmer og fremmer kompetanseoverføring i Hæren?* Master i statsvitenskap Hentet: 1.1.2016, Universitetet i Oslo, Oslo. <http://www.duo.uio.no> database.
- Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Vetaas, Å. (2011). Skjoldklassen - en kamp Sjøforsvaret burde tapt? En analyse av Skjoldbeslutningen i Stortinget i 2003: Forsvarets høyskole.
- Vaagland, P. O. (2009). Hærens håndtering av militære erfaringer. [Hentet 23.3.2016]. *Norsk militær tidsskrift* (nr. 5/2009), side 30-36.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (3 utg.). Oslo: Gyldendal.
- Wenneberg, R. (2016). Sersjantmajor - Hærens sjefssersjant, Hærstaben. I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: XX.04.2016*.
- Wergeland, P., & Nilsen, A. A. (2012, 07.01.2012). Norske soldater kjørte på veibombe. Hentet 1.12, 2015, fra <http://www.nrk.no/urix/norske-soldater-kjorte-pa-veibombe-1.7944499>
- Wågan, O. R. (2016a). Oberstløytnant - Sjef seksjon for operativ erfaringshåndtering (SOE), Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 15.03.2016*.
- Wågan, O. R. (2016b). [Oberstløytnant - Sjef seksjon for operativ erfaringshåndtering (SOE), Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)]. Oppklarende spørsmål etter intervju på e-post, 5.4.2016.
- Øie, O. A. (2016). [Oberst - Sjef J3.3 - pågående operasjoner, Forsvarets operative hovedkvarter (FOH)]. Oppklarende spørsmål om erfaringshåndtering i Forsvarets operative hovedkvarter (FOH), 19.4.2016.
- Aamodt, L. C. (2016). Brigader - Sjef Luftoperativt inspektorat (LOI). I E. Folkestad & K. Erstad (Red.), *Intervju gjennomført: 31.03.2016*.
-



## 8 Vedlegg

### 8.1 FSJ VP 2016-2019, Vedlegg A: Mål-, resultat- og risikostyring: styringsparameter 5.2

5-2	<b>Styringsparameter:</b> Utdannings-, trening- og øvingsystem for kosteffektiv styrkeproduksjon		
	<b>Rapporteringsansvarlig:</b> GIH, GIS, GIL, GIHV, SJ FS, SJ CYFOR, SJ FLO, SJ FSAN (Sjef FST/O sammenstiller)	<b>Rapportering:</b>	Tertialvis
<b>Formål/hensikt:</b> Sjefer skal ha et helhetlig målbart system for utdanning, trening og øving med dokumentert erfaringshåndtering- og internkontrollsystem.			
<b>Måleenhet:</b> Kvalitativ vurdering		<b>Baseline:</b> 2015	<b>Ansvar:</b>
<b>Definisjon/formel:</b> Sjefene skal gi en kvalitativ evaluering av om de har et helhetlig dokumentert utdannings-, trenings- og øvingsystem inkludert erfaringshåndtering og internkontroll.			
<b>Datagrunnlag:</b> Egenrapportering og evaluering fra sjefene			
<b>Målsettinger/måltall</b>			
2016	2017	2018	2019
Mindre tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Meget tilfredsstillende	Meget tilfredsstillende
<b>Grenseverdier</b>			
<b>Rød</b>	<b>Gul</b>	<b>Lys grønn</b>	<b>Grønn</b>
Ikke tilfredsstillende - Kvalitet og erfaringer blir sporadisk brukt til å korrigere avvik og videreutvikle styrkeproduksjonene - Gul status i praksis, men ikke dokumentert	Mindre tilfredsstillende - Kvalitet måles systematisk, men erfaringslæring er sporadisk og ikke satt i system for å korrigere avvik og videreutvikle styrkeproduksjonen - Lys grønn status i praksis, men ikke dokumentert.	Tilfredsstillende - Kvalitet måles, erfaringslæring er systematisert og dette brukes til å korrigere avvik og videreutvikle styrkeproduksjonen. Den systematiske tilnærmingen er dokumentert.	Meget tilfredsstillende - Analyser av kostnadseffektivitet, kvalitet og erfaringslæring er systematisert og brukes til å korrigere avvik og videreutvikle styrkeproduksjonen. Den systematiske tilnærmingen er dokumentert.
<b>Status/kommentarer:</b> Med sjefer menes her de sjefer som er inkludert i «Instruks for sjefer i Forsvaret» av 11. desember 2015.  Krav til en systematisk tilnærming inkluderer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentert rapportering og oppfølging av gjennomføring av styrkeproduksjonen for eksempler gjennom <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Målinger av aktivitet, eksempelvis øvingsdøgn</li> <li>○ Målinger av kvalitet, eksempelvis skytetabeller,</li> <li>○ Dokumenterte Evalueringer og sertifiseringer, eksempelvis TAKEVAL, OPEVAL, EGENEVAL, Flag Officers Sea Training (FOST) mm.</li> <li>○ Ekstern evaluering</li> <li>○ Øvingsrapporter</li> <li>○ Bruk av FERDABALL</li> </ul> </li> </ul> Det bør være en realistisk ambisjon at alle styrkeprodusenter er på lys grønn til enhver tid. For å nå meget tilfredsstillende er det nødvendig at også økonomiske analyser brukes systematisk sammen med annen tilgjengelig informasjon for å videreutvikle styrkeproduksjonen. Med ny økonomimodell er det ansett som et realistisk mål på sikt, men det forventes ikke at dette nås før man har fått erfaringer med økonomimodellen og nye analyseverktøy.			

---

## 8.2 Forespørsel om deltagelse i studien

### Forespørsel om å være med i forskningsprosjekt

#### Tema: Erfaringshåndtering i Forsvaret

##### Bakgrunn og formål

Vi ønsker med dette å rette en forespørsel om å intervju deg som ledd i vår masteroppgave i ”Strategisk ledelse og økonomi” ved Universitetet i Tromsø (UiT). Vi henvender oss til deg fordi du har en formell og/eller sentral rolle i implementeringen av målsettinger og oppdrag gitt av høyere ledelsesnivå. I tillegg har du gjennom din posisjon og stilling ansvar eller mulighet for å påvirke utarbeidelse av prosedyrer og føringer for egen avdeling. I tillegg til intervjuet av deg, omfatter studien intervjuer med andre sjefer i Forsvaret, samt andre sentrale aktører på ulike stabsnivå i tillegg til dokumentstudier.

Vår primære veileder i denne studien er Tor Arne Morskogen, forsker ved UiT. Vår militærfaglige veileder i denne studien er oberstløytnant Tormod Heier, forsker ved FHS. Oblt. Heier er også veileder for flere andre master- og doktorgradsavhandlinger innenfor samme tema. Studien gjennomføres av MAJ Kristoffer Erstad (NLK) og OK Eirik Folkestad (KV). Masteroppgaven er planlagt ferdigstilt i mai 2016 og tilgjengeliggjort gjennom UiT.

##### Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene er planlagt gjennomført som semi-strukturerte intervjuer. Med andre ord; en samtale med struktur. Hensikten med intervjuet er å få innsikt i informantens oppfatninger, meninger og tolkninger. Spørsmålene vil være konkrete og direkte relatert til hvorvidt Forsvarets egne retningslinjer om erfaringshåndtering, slik disse er gitt fra FSJ, praktiseres i Forsvaret? Intervjuet vil pågå i cirka én time og vil finne sted ved at vi møter deg på egnet møteplass etter ditt ønske. Vi vil under intervjuet bruke lydopptaker og ta notater. All bruk av sitater i oppgaven vil tilsendes informanten på e-post for samtykke før publikasjon. Informanten svarer på spørsmål knyttet til en temaguide som vil bli tilsendt i forkant av intervjuet. Det er informanten selv som velger hva det er relevant å fokusere på ut ifra spørsmålene. Dersom du ønsker å delta i masteroppgavens empiriske grunnlag, håper vi at intervjuet lar seg gjennomføre i løpet av uke 11, 2016.

##### Hva skjer med informasjonen om deg?

Lydopptaket vil kun brukes i skriveprosessen og behandles konfidensielt. Andre personer som har tilgang til intervjumateriale, er militærfaglig veileder oberstløytnant Tormod Heier. Personopplysninger og opptakene lagres på lukket område, og vil bli slettet når prosjektet avsluttes i juni 2016. Intervjuene kommer ikke til å gå inn på personsensitive temaer som krever personvern i form av anonymisering. Det er derfor svært ønskelig at informanten samtykker til å bruke fullt navn, da det vil styrke forskningsarbeidets pålitelighet, kvalitet og etterprøvbarehet. Ved direkte sitering, vil informanten få tilsendt masteroppgaven til gjennomlesning og samtykke. Andre opplysninger som omhandler kapasiteter eller på annen måte er gradert, vil ikke bli tatt inn i oppgaven. Dersom gradert informasjon omtales i intervjuet skal dette utelukkes eller omskrives til generelle termer i transkriberingen. Det oppfordres om at respondenten støtter intervjuerne dersom gradert informasjon omtales for å redusere fare for glipp ved transkribering.

Prosjektet er innmeldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) av Universitetet i Tromsø hvor avdømming avventes i nær fremtid. Vi håper på positiv tilbakemelding på deltakelse som informant og ber om svar på denne forespørselen så snart som mulig. Ta gjerne forbindelse om det er spørsmål til prosjektet eller studien og hva intervjuene innebærer. Koordinering for tid og sted for intervju vil gjøres av Kristoffer Erstad.

---

### Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta i denne studien og informanten kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom informanten trekker seg vil alle opplysninger om vedkommende bli anonymisert.

- Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål om studien ta kontakt med Kristoffer Erstad på tlf 99096229 eller e-post: FISB-B eller [kerstad@u.forsvaret.no](mailto:kerstad@u.forsvaret.no) (uogradert)
- Kontaktinformasjon til veileder ved UiT: Tor Arne Morskogen.  
Telefon: 77645961 eller e-post: [tor.arne.morskogen@uit.no](mailto:tor.arne.morskogen@uit.no)
- Kontaktinformasjon til militærfaglig veileder: oberstløytnant Tormod Heier, FHS.  
Telefon: 47642420 eller e-post: [theier@fhs.mil.no](mailto:theier@fhs.mil.no)

---

### Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke foregår gjennom elektronisk signatur ved avkryssing i boksen og svar på denne mail. Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta:

---

(Signatur av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

**Takk for at du er med på å gjøre Forsvaret bedre!**

Med vennlig hilsen

Kristoffer Erstad  
UiT mastergradsstudent

Eirik Folkestad  
UiT mastergradsstudent

---

### 8.3 Intervjuguide

#### Intervjuguide masteroppgave om «praktisering av erfaringshåndtering i Forsvaret»

##### Gjennomgang av formalia for intervjuet:

1. **Navn**
2. **Alder**
3. **Hvor lenge har du hatt denne stillingen?**
4. **Hvor mange år har du vært i denne avdelingen?**

**Tema:** *Erfaringshåndtering i Forsvaret*

##### ➤ **Ansvar**

1. Hvordan fungerer erfaringshåndteringen hos dere?
2. I hvilken grad er det utviklet rutiner for metodisk innhenting, bearbeiding og analyse av erfaringer i din avdeling?
  - Hvem har ansvaret?
  - Hvordan fordeles arbeidet?
  - Hva er rutinene?
  - I hvilken grad benyttes disse rutinene/prosedyrene/instruksene?
3. I hvilken grad blir prosedyrer, rutiner, regelverk og instruksjoner oppdatert som følge av nye erfaringer? Blir erfaringer en del av hva fagavdelingen/treningssenteret underviser i?
  - Hvem har ansvaret?
  - Hvordan fordeles arbeidet?
  - Hva er rutinene?
  - I hvilken fra benyttes disse rutinene/prosedyrene/instruksene?
  - Er der noen spesielle erfaringer som oftere materialiserer seg i endringer i prosedyrer/SOPer etc.?
4. I hvilken grad vil du si at erfaringer brukes til å endre praksis/handlemønster på øvelser, i operasjoner etc.?
  - På hvilken måte skjer disse endringene?
  - Er det forskjeller på formalisering av rutiner mellom operasjoner utenlands og øvelser innenlands?
5. I hvilken grad blir erfaringene din avdeling opplever delt på noe vis med andre avdelinger?
  - Brukes Ferdaball? I så fall, av hvem og hvordan?
  - Brukes SOE? I så fall, av hvem og hvordan?
  - Brukes FOH? I så fall, av hvem og hvordan?
6. Hvor godt kjenner du til innholdet i «System for operativ erfaringshåndtering»?
7. Hvordan ble «System for operativ erfaringshåndtering» fulgt opp når det kom til din avdeling?
8. Hvordan føler du overordnet myndighet følger opp erfaringshåndteringen i Forsvaret?

---

➤ **Roller**

1. Hvordan følges rutinene for den operative erfaringshåndteringen opp i avdelingene?
2. Hvordan følges den operative erfaringshåndteringen opp i din avdeling?
3. Hvordan videreutvikles prosessen med erfaringshåndteringen i din avdeling?
4. Hvordan fasiliteres erfaringer til andre avdelinger?
5. I hvilken grad bearbeides erfaringene?
  - Analyseres de? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Rapporteres de? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - Hvem har ansvar for dette?
6. I hvilken grad mener du det finnes dedikerte roller hvor spesifikt personell er satt til å ivareta prosessen rundt erfaringshåndtering i din avdeling?

➤ **Myndighet**

1. Hvilke endringer/erfaringer har du mulighet til å implementere?
  - Hva med implementering i andre avdelinger?
  - Blir nye erfaringer anvendt i organisasjonen? Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Finnes det rutiner hvor det må det søkes om andre om å få lov å gjøre endringer?
  - I hvilken grad blir dette gjort?
  - Anser du dette som hensiktsmessig?
3. Mottar dere erfaringer fra andre avdelinger?
  - Hvordan skjer dette?
  - Hvem gjør dette?
  - Innføres nye SOP'er som følge av erfaringer fra andre avdelinger?
4. I hvilken grad innehar din avdeling den nødvendige myndigheten til å gjøre endringer som følge av erfaringer?