



Eksamen i Emne OPG3401

Bacheloroppgave

«Mission Support - Luftforsvarets skjulte bransje?»

av

Kadett Pia Braarud & Kadett Henning Aronsen Ovesen

Godkjent for offentlig publisering

Antall ord: 15 630

(ekskludert forsiden, forord, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg)

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettene har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning. Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 19 – 03- 2021

Forord

Denne oppgaven er eksamen i emne OPG3401 – Bacheloroppgave. Som kadett ved Luftkrigsskolen er det et krav at man skal fremstille en akademisk tekst som avslutning på en treårig bachelorutdanning. Motivasjonen for oppgaven har vært å belyse rollen til Mission Support, og vi håper at den vil bidra til akkurat det. Vi ønsker å rette en takk til flere personer som har bistått i prosjektet.

En stor takk til veilederen vår, Christian Moldjord, som har hjulpet oss gjennom prosessen ved å komme med gode innspill når det gjelder tema, teori og ulike vinklinger til bacheloroppgaven. Ditt engasjement har bidratt til å øke motivasjonen vår ytterligere.

Takk til Andreas Torgersen, Mission Support fagansvarlig ved LOI, som har kommet med konstruktive og opplysende tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Vi ønsker også å takke alle som har bidratt i forundersøkelsen og gitt oss innsikt i bransjens virke. Forundersøkelsen var med på å gi oss en større forståelse av Mission Support.

Den siste takken rettes til Mission Support-personellet og flygerne ved 335 og 331 skvadronen som stilte til intervju. Uten deres bidrag ville ikke prosjektet blitt det samme og vi er veldig takknemlige for at dere har tatt dere tiden til å bidra.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning og begrepsavklaring.....	8
2. Teori.....	8
2.1 Virkelighetsoppfatning.....	8
2.2 Kunnskap og læring	9
2.2.1 Eksplisitt kunnskap.....	9
2.2.2 Praksiskunnskap og -læring.....	9
2.2.3 Taus kunnskap og -læring.....	10
2.2.4 Erfaringslæring	10
2.2.5 Organisasjonslæring	10
2.3 Læringskultur i Luftforsvaret	12
2.3.1 Tillit	12
2.3.2 Helhetlig debrief	13
2.3.3 Just culture	14
3. Metode	14
3.1 Forstudiet.....	15
3.2 Datainnsamlingsmetode	15
3.3 Utvalg	16
3.4 Analysemetode	17
3.5 Oppgavens troverdighet	17
4. Empiri	20
4.1 Mission Support	20
4.2 Mosken-hendelsen.....	21

4.3 Analyse og funn	22
5. Drøfting.....	24
5.1 Hvilken rolle har Mission Support i dagens planprosess, og hvilke muligheter og begrensninger preger denne?.....	24
5.1.1 Mission Support i planprosessen	24
5.1.1.1 335.....	25
5.1.1.2 331.....	26
5.1.1.3 Hvordan kan Mission Support sin rolle i planprosessen være?	28
5.1.3 Tillit	30
5.2 Hvordan kan Mission Support utvikle seg til å bidra i større grad til Luftforsvarets operative oppdragsløsning?.....	32
5.2.1 Tilbakemeldinger	32
5.2.1.1 Mangel på tilbakemeldinger	32
5.2.1.2 Mangel på tilbakemeldingsarenaer	34
5.2.2 Læringsarenaer	35
5.2.2.1 Hvordan kan Mission Support lære?.....	38
5.2.2.1.1 Utdanning og kurs	38
5.2.2.1.2 Øke praksislæringen.....	40
5.2.2.1.3 Øke metalæringen	40
5.2.3 Debrief	41
6. Avslutning.....	44
6.1 Oppsummering	44
6.2 Konklusjon	45
7. Forslag til videre forskning.....	46
8. Bibliografi.....	47
Vedlegg.....	50
Vedlegg A – Godkjenning NSD.....	50
Vedlegg B – Godkjenning FHS	52

Vedlegg C – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	54
Vedlegg D – Intervjuguide pilot.....	58
Vedlegg E – Intervjuguide MS.....	62

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I de første tiårene til Luftforsvaret var tap av flymaskiner og flygere en kalkulert risiko. Etter hvert økte fokuset på sikkerhet både før, under og etter oppdrag, og det ble mindre akseptabelt å miste personell og materiell. Teknologien utviklet seg og parallelt ble sikkerhetssystemene bedre, og på slutten av 1900-tallet fremsto tap av personell som uakseptabelt. Sjef Luftforsvaret, generalmajor Tonje Skinnarland belyser hvordan ulykkesstatistikken har hatt en nedadgående trend på jagerskvadroner ved å skrive «I dag er det 20 år siden siste F-16 ulykke. De forutgående 20 årene mistet vi til sammenlikning 17 F-16» (Skinnarland, 2021).

I 1997 fløy en jagerflyger inn i en høyspentledning ved Tosenfjorden, hendelsen er kjent som «Spenn-ulykken». Flygeren fikk skutt seg ut og klarte seg, mens flymaskinen styrtet i fjorden. Som et resultat av rapporten fra undersøkelseskommissjonen som gransket havariet ble Mission Support (MS) opprettet (Torgersen, 2020). Flymaskinene var blitt så komplekse at arbeidsoppgavene som måtte gjøres i forkant av oppdraget reduserte flygernes overskudd og påvirket deres prestasjon i luften. MS sin hovedfunksjon ble derfor å avlaste flygerne fra arbeidsoppgaver, spesielt i planleggingsprosessen før oppdrag.

I de neste årene innfaser Luftforsvaret en rekke nye kapasiteter som representerer «et teknologisk generasjonsskifte» (Forsvaret, U.D. , s. 3). De nye kapasitetene til Luftforsvaret kan gjennomføre politisk sensitive operasjoner som kan være fysisk og psykisk krevende. Operasjonene vil kreve nøye planlegging for å oppnå størst mulig effekt. «Som en konsekvens av at vi anskaffer og innfaser F-35, må vi skape et '5. generasjons luftforsvar' for å få mest mulig operativ evne ut av kampflyvåpenet og alle ledelselementer, kapasiteter og systemer som skal samarbeide med F-35» (Forsvaret, U.D. , s. 3). Med planleggingen som kreves kan det tyde på at MS vil få en større rolle i fremtiden som mest sannsynlig vil øke i takt med den teknologiske utviklingen av forsvarsgrenen.

1.2 Problemstilling

Som kadetter ved Luftkrigsskolen har vi opplevd at det er generelt lite kunnskap om MS sin rolle blant de ansatte ved Luftkrigsskolen, men også ute ved Luftforsvarets avdelinger. Det er også manglende informasjon om MS i *Forsvarets Doktrine for luftoperasjoner*. Vi mener det er oppsiktsvekkende at kunnskapsnivået om bransjen er så lavt, for selv om MS er en av Luftforsvarets yngste bransjer har den vært etablert i over 20 år.

Vi mener MS har potensiale til å bidra til Luftforsvarets operative leveranse i større utstrekning enn i dag. Hovedårsaken til denne påstanden er den manglende kunnskapen i Luftforsvaret om hva bransjen gjør og kan gjøre. Vi håper studiet kan bidra til økt forståelse av bransjen og hvilket potensiale den har. Dette ledet til følgende problemstilling:

Hvordan kan fokus på utvikling av Mission Support bidra til optimalisering av oppdragsløsning?

Basert på problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken rolle har MS i dagens planprosess, og hvilke muligheter og begrensninger preger denne?
2. Hvordan kan MS utvikle seg til å bidra i større grad til Luftforsvarets operative oppdragsløsning?

1.3 Avgrensning og begrepsavklaring

Personellmangel er en kjent faktor som preger forsvarssektoren, og forfatterne har derfor valgt å ikke vektlegge denne faktoren i så stor grad.

Planprosessen består av planlegging på ulike nivåer. På nasjonalt nivå planlegges det blant annet hva Luftforsvarets skvadroner skal produsere av kampkraft, samt deltakelse i nasjonale og internasjonale operasjoner og øvelser. På skvadronsnivå planlegges ukes- og dagsprogram, hvert enkelt oppdrag og produksjon av flytimer. Når forfatterne refererer til planprosessen i besvarelsen, menes planleggingen av hvert enkelt oppdrag på skvadronsnivå.

NHO¹ definerer kompetanse som «evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner» (NHO, u.d.). Kompetanse er et samspill mellom en persons kunnskap, ferdigheter, og holdninger (NHO, u.d.). Det er denne forståelsen av begrepet kompetanse som vil legges til grunn for oppgaven.

2. Teori

2.1 Virkelighetsoppfatning

Virkelighetsoppfatning er ifølge Bang en av tre deler i en organisasjonskultur. I boken *Organisasjonskultur* (4 utg.) definerer han organisasjonskultur som «de sett av felles verdier,

¹ Næringslivets Hovedorganisasjon

normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (2011, s. 23).

Virkelighetsoppfatning defineres av Bang som «oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer» (Bang, 2011, s. 52). Virkelighetsoppfatninger hjelper organisasjonsmedlemmer å skape mening i handlinger og relasjoner, og det utvikler seg gjennom samhandling (Bang, 2011, s. 53). Et eksempel på en virkelighetsoppfatning er «Vi er A-laget i denne bedriften og er usedvanlig dyktige i alt vi foretar oss.» (Bang, 2011, s. 53).

2.2 Kunnskap og læring

«Kunnskap utvikles gjennom læringsprosesser, noe som igjen er en forutsetning for utvikling» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 87). Læring er sentralt for endring og utvikling, men det forutsetter at det er tid og rom for læring og at individer har evne og vilje til å lære (Levin & Rolfsen, 2015, s. 87). I *Arbeid i team – læring og utvikling i team* (2015) skriver Levin og Rolfsen at man kan «skille mellom ulike typer kunnskapsformer» (s. 89). Det nevnes tre; eksplisitt-, praksis- og taus kunnskap. De skiller mellom fire ulike former for læring; praksis-, taus-, erfarings- og organisasjonslæring. Avsnittene under vil utdype kunnskaps- og læringsformene.

2.2.1 Eksplisitt kunnskap

Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen som kan nedfelles på papir og lar seg overføre til andre. Det er den «kunnskap som erverves gjennom å lese bøker» og «danner grunnlaget for all yrkesutøving og lærdom» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 89). Den engelske filosofen Ryle beskrev eksplisitt kunnskap som «den type kunnskap som er kjennetegnet ved å vite at noe er slik eller slik» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 91). Levin og Rolfsen argumenterer for at eksplisitt kunnskap er viktig, men ikke tilstrekkelig. De mener at den eksplisitte kunnskapen «må omsettes til praktiske erfaringer for at den skal bli et viktig arbeidsredskap» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 89).

2.2.2 Praksiskunnskap og -læring

Basert på tankene til den franske filosofen Descartes (1600-tallet) og Taylors organisasjonsteorier mener Levin og Rolfsen at det er et klart «skille mellom tanke og handling» (2015, s. 90). Ryle mente at «menneskelig virksomhet manifesterer seg gjennom det vi kan gjøre» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 91) og at praksiskunnskap handler om å vite

hvordan noe skal gjøres. Levin og Rolfsen skriver også at alt arbeid innebærer praksis og at det i arbeidslivet er gjennomføringen som teller.

Praksiskunnskap læres gjennom praktisk arbeid, praksislæring, og ved å samle erfaringer. Det er derfor tilknyttet erfaringslæring. Schön, som forsket på praksislæring, kom frem til at elever og fagfolk kunne utvikle ferdighetene sine ved å lære av hverandre og gjennom refleksjon under handling. Det må være en kommunikasjon om arbeidet under eller etter arbeidsprosessene (Levin & Rolfsen, 2015, s. 93).

2.2.3 Taus kunnskap og -læring

Taus kunnskap kan defineres som «kunnskap som det ikke er mulig å forklare gjennom klare regler og prosedyrer, men som ligger lagret i det enkelte mennesket gjennom et repertoar av handlinger» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 92). Det er for eksempel den kunnskapen fagarbeidere benytter daglig, men som er vanskelig å forklare.

Taus kunnskap læres gjennom å imitere hva andre gjør og er synlig gjennom praktiske gjennomføringer, også kjent som taus læring. To japanske forskere, Nonaka og Takeuchi, kom frem til at taus kunnskap gjennom refleksjon kan bli eksplisitt. Når kunnskapen er eksplisitt kan den videre systematiseres og læres videre (Levin & Rolfsen, 2015, s. 94).

2.2.4 Erfaringslæring

«Hverdagslivets erfaringer gir grunnlag for læring og utvikling» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 95). Dette er hva erfaringslæring bygger på. Gjennom å reflektere over et arbeid som er gjort kan man lære av egne og andres erfaringer. Erfaringslæring bidrar til utvikling av taus kunnskap gjennom at man ubevisst utvikler en innsikt over hvordan man kan gjennomføre oppgaver på den beste måten, og slik endrer atferdsmønstre (Levin & Rolfsen, 2015, s. 96).

Erfaringslæring er noe som automatisk er en del av hverdagen, men den kan også trenes på. Ifølge Moldjord og Arntzen (2007) er erfaringer som blir omsatt til synlig kompetanse et av flere grunnlag for tillit (s. 23). En fallgrube ved erfaringslæring er, som Levin og Rolfsen skriver, at ikke all erfaring som omsettes til kunnskap fører til nye handlinger som er bedre enn de gamle (2015, s. 95).

2.2.5 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring er «den læringen som finner sted mellom medlemmene i organisasjonen» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 98). En styrke ved å lære i team kontra som individer er at man kan «lære mer enn det summen av det hver enkelt klarer på egenhånd»

(Levin & Rolfsen, 2015, s. 95). En årsak til dette kan være at mangfoldet og forskjellighetene i et team overskrider individets ferdigheter. En utfordring kan være å finne en balanse mellom «å la den enkelte blomstre, samtidig som at teamet samarbeider på en hensiktsmessig måte» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 95).

Selv om individer i organisasjoner lærer, blir det ikke organisasjonslæring før organisasjonens rutiner omformes og tilpasses erfaringene som blir gjort. I en organisasjon er det et sett av rutiner som til sammen utgjør organisasjonens handlingsteori. Handlingsteorien er den samlede kunnskapen innad i organisasjonen, den er dynamisk og utvikles av erfaring, eksperimentering og refleksjon. Argyris og Schön skiller på singel- og dobbel-loop læring. Singel-loop læring er når organisasjoner korrigerer feil, men fortsetter å gjøre det samme som den alltid har gjort, bare bedre (1996). Det kan sammenliknes med det Levin og Rolfsen (2015, s. 98) beskriver som I-læring eller det Irgens (2011, s. 99) kaller enkeltkretslæring. Dobbelt-loop læring krever at organisasjonsmedlemmene lærer nye strategier og ikke bare forandrer på de som er der fra før (Argyris & Schön, 1996). Det kan sammenliknes med II-læring (Levin og Rolfsen) og dobbelt-kretseling (Irgens). Argyris og Schön beskriver også *deuterolæring* som betyr at organisasjonsmedlemmene justerer læringssystemene i organisasjonen (1996). Dette kan sammenliknes med metalæring (Irgens).

Irgens mener at det finnes fire former for læring i en organisasjon. Den første er *nulllæring*, som i praksis betyr at læring ikke finner sted. Til tross for at resultatene ikke er tilfredsstillende gjøres det ingen endring, og man gjentar de samme feilene (Irgens, 2011, s. 99). Den andre formen for læring er *enkelkretslæring*. Her justerer man «handlingsteori uten å sette spørsmålstegn ved om forutsetningene for handlingene er valide» (Irgens, 2011, s. 99). Den tredje er dobbeltkretslæring, der man stiller spørsmål ved de grunnleggende forutsetningene i organisasjonen og endrer eventuelt styrende faktorer. Den siste formen for læring er metalæring, som betyr at organisasjoner har blitt lærende organisasjoner som lærer av læringsprosessen (Irgens, 2011, s. 99). Irgens teori om organisasjonslæring, som bygger på Argyris og Schön sine tanker, vil bli benyttet i resten av besvarelsen.

2.3 Læringskultur i Luftforsvaret

2.3.1 Tillit

I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*² (FGL) står det at «tillit handler om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det» (Forsvaret, 2012, s. 8). Videre fortsetter grunnsynet med at gjensidig tillit mellom medlemmer i en organisasjon øker effektiviteten, da man bruker mindre tid på å bekymre seg og dobbeltsjekke andres arbeid.

Tillit skapes gjennom integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483). Integritet er samsvar mellom en persons handlinger og ord. Kompetanse handler om en persons fagtekniske og mellommenneskelige ferdigheter. Konsistens dreier seg om en persons forutsigbarhet i ulike situasjoner. Lojalitet er villigheten for å stille opp for andre, og åpenhet er at man sier sannheten og ikke tilbakeholder informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483).

Tillit kan deles inn i *rolletillit* og *sårbarhetstillit*. Rolletillit er tillit man har til en person og er knyttet til kompetanse, ekspertise eller stilling. Det handler om å stole på at andre i organisasjonen kan fagfeltet sitt basert på stillingen de har, og er en faktor for effektiv oppdragsløsning. Sårbarhetstillit er det vi kjenner på når vi stoler på at andre vil oss vel, og er det som gjør det mulig å bygge relasjoner (Moldjord, 2020). Sårbarhetstillit er helt avgjørende når et team skal dele sårbare erfaringer (Moldjord & Iversen, 2015, s. 241).

Tillit medfører også et dilemma. Det er forskjell på å bli møtt med tillit og å utvise tillit.

Det å bli møtt med tillit innebærer at vi har makt over andre, noe de fleste aktivt søker og er tilfredse med. Det å vise tillit til andre betyr derimot at vi er avhengig av andre, at andre har makt over oss, noe som lett kan medføre negative følelser, og som vi derfor forsøker å eliminere. (Grennes, 2007, s. 295)

Tillit medfører derfor en grad av risiko. En av årsakene er at tillit kan bli feilplassert og slik hemme utvikling av tillit ved senere anledninger (Grennes, 2007, s. 295).

I *Liv og lære i operative miljøer: Tøffe menn gråter!* (Moldjord, Arntzen, Firing, Solberg, & Laberg, 2007) står det at «utdanning som flyger også bærer med seg en tradisjon om at man

² En ny utgave av *Forsvarets Grunnsyn på ledelse* ble gyldig 17. november 2020. Vi har valgt å benytte utgaven fra 2012. Årsaken er at utgaven fra 2012 var gjeldene da vi begynte bachelorprosessen og fordi den utdyper tillit i større grad enn FGL 2020.

skal klare seg selv» (Johansen, Christiansen , & Askvik, 2007, s. 324). Dette skaper konflikt med tillitens dilemma, som handler om å gjøre seg avhengig av andre.

2.3.2 Helhetlig debrief

Helhetlig debrief ble introdusert i Luftforsvaret i 2010 på bakgrunn av erfaringer fra 330 skvadronen, der personell tok med seg stressende opplevelser og tanker fra tidligere hendelser videre til neste oppdrag. «Hensikten var å tilføre operative enheter et utvidet perspektiv i debriefing som skulle stimulere til prestasjonsforbedring og læring med grunnlag i de opplevelsesbaserte erfaringer» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 226).

Helhetlig debrief er et læringsverktøy og en modell for lokal læring. Den skal tilrettelegge for en kultur for kontinuerlig forbedring. Ifølge Moldjord og Fredriksen (2017, s. 220) skal helhetlig debrief bidra til å øke erfaringsdeling, øke evnen til å oppdage forbedringspotensialet, stimulere til tilbakemelding og gi følelsen at man bidrar til et fellesskap og slik skape mening. Videre beskriver Moldjord og Fredriksen at et krav til høyteknologiske organisasjoner, slik som Luftforsvaret, er å kontinuerlig lære og utvikle seg selv og organisasjonen (s. 219).

«Hovedhensikten er å øke prestasjonsforbedring og ivaretagelse gjennom refleksjon, tilbakemelding og deling av erfaringer» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 229), med andre ord er hovedhensikten med helhetlig debrief å dele tanker og følelser gjennom erfaringslæring, etter handling. Dette er understøttet av Dewey og senere Schön som hevder at «læring innebærer handling, tanke og refleksjon» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 224).

Helhetlig debrief sikrer læring gjennom refleksjon, med hjelp av fire læringsverktøy; *operativ debrief*, *teamorientert debrief*, *utviklende samtale* og *kollegastøtte samtale*.

Operativ debrief har et handlingsorientert læringsfokus og skal skape en felles forståelse av hva som hendte under oppdraget. Operativ debrief tar for seg taktiske og tekniske utfordringer og hvordan man kan løse disse. Personell deler erfaringer og skaper en arena for felles læring i avdelingen (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 226).

Teamorientert debrief har team- og relasjonsorientert læringsfokus. Hensikten er å utvikle samhandling, relasjoner og kommunikasjon i team, ved å reflektere over hvordan man har opplevd oppdraget. Følelser, tanker, kommunikasjon og kroppens erfaring er faktorer som blir tatt opp. Det er et verktøy for tilbakemelding og å lære av teamets samlede erfaringer,

samt å nullstille hode, kropp og følelser til neste oppdrag (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 227).

Utviklingsamtalen har et selvorientert læringsfokus som skal øke selvinnsikten og bevisstheten rundt egne tanker og handlinger tilknyttet oppdrag. Det reflekteres over egne tanker, følelser og handlinger. Den hjelper individet med å forstå seg selv i forhold til både oppgaven som skal utføres og menneskene rundt (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 227).

Kollegastøtte samtale er mest relevant etter belastende hendelser. Dette er ikke fokuset i denne oppgaven og vil derfor ikke bli utdypet nærmere.

2.3.3 Just culture

Just culture, eller en rettferdighetskultur, «innebærer aksept for at det er menneskelig å gjøre feil, og at det gir et mer effektivt sikkerhetsarbeid å lære av egne og andres feil, enn å straffe den som har feilet» (Luftfartstilsynet, u.d.). Kulturen skiller på menneskelig feil, risiko-atferd og uforsiktighet, der uforsiktighet ikke er akseptabelt. Just culture gjelder ikke dersom man bevisst gjør en handling som bryter med lover og regler.

En kultur som just culture, der det er naturlig å innrømme egne feil, vil også kunne medføre at det blir lettere å påpeke andres feil eller generelle mangler, uavhengig av grad og stilling. Rochlin, La Porte og Roberts beskriver hvordan dette kan fungere under operasjoner på amerikanske hangarskip.

Even the lowest rating on the deck has not only the authority, but the obligation to suspend flight operations immediately, under the proper circumstances and without first clearing it with superiors. Although this judgement may later be reviewed or even criticized, he will not be penalized for being wrong and will often be publicly congratulated if he is right. (Rochlin, La Porte, & Roberts, 1987, s. 83/84)

3. Metode

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2018, s. 15). Strategien som ligger til grunn for forfatterens fremgangsmåte kalles metode. I dette kapitlet forklares det hvilken metode som er brukt for å svare på problemstillingen. Først beskrives et nødvendig forstudium som ble gjennomført i starten av prosjektet, før det går over på datainnsamling, utvalg og analysemetode. Avslutningsvis i dette kapitlet drøftes oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Forstudiet

Det er gjennomført lite forskning på MS, derfor ble det i startfasen av dette prosjektet gjennomført et grundig forstudie, bestående av samtaler med MS-personell og personell i tilknytning til bransjen. Da ingen av forfatterne har erfaring fra MS, har dette vært helt essensielt for å skape forståelse for bransjen. Forundersøkelsen bidro til:

1. Å få bedre grunnkunnskaper om bransjens virke
2. Undersøke problemstillingene i avdelingene for MS-personellet
3. Identifisere om det i det hele tatt er noe å forske på

Samtalene ble gjennomført med MS-personell fra flere ulike avdelinger, noe som ga et vidt overblikk og grunnlag for valg av tema og problemstilling. Hovedtemaene i forundersøkelsen var utdanningen, ståtid, karrieremuligheter for MS-personell, hvordan personellmangel påvirker bransjen, samt den trolig økende betydningen MS vil få med innføringen av nye høyteknologiske plattformer. Da informantene i forundersøkelsen ble spurt om «MS i debrief», var det flere som kommenterte at de trodde 333 skvadronen hadde en god tilnærming og var en skvadron man kunne se til for inspirasjon.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Valg av metode baseres på hvilke resultater man er avhengig av for å få svar på oppgavens problemstilling og er en avgjørende faktor for å få forståelse av bransjen. Vi har en eksplorerende undersøkelse, som kjennetegnes ved å skulle beskrive en situasjon man vet lite om for å øke kunnskapen om temaet (Jacobsen, 2018, s. 64).

Ved innføringen av de nye luftplattformene er det forespeilet at personellmassen til MS må og skal øke. I forundersøkelsen fremkom det at det er lite personell i MS. I tillegg varierer bransjens arbeid fra skvadron til skvadron. Derfor er stemmen til hver enkelt respondent viktig.

På bakgrunn av det overnevnte har forfatterne derfor valgt en *kvalitativ metode*. Den kvalitative metoden kjennetegnes ved at den går i dybden på et tema. Det handler om å forske på sosiale fenomener gjennom få respondenters personlige opplevelser beskrevet gjennom ord. Dette krever i mindre grad personlig erfaring fra en forfatters ståsted. «Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent» (Jacobsen, 2005, s. 129).

Datainnsamlingsmetoden valgt for dette prosjektet er derfor *dybdeintervjuer*. I dybdeintervjuer er det ønskelig med en fri samtale mellom respondenten og forfatterne. For å sikre dette er en god intervjuguide sentralt. Intervjuguiden var semistrukturert og bestod av faste temaer, samt enkelte faste spørsmål. For dette prosjektet var det viktig med åpne spørsmål som gav respondenten rom til å tenke og svare fritt. Intervjuene ble gjennomført med en middels strukturingsgrad der rekkefølgen på spørsmål varierte ut ifra respondentens svar. Samtidig fikk respondentene dermed mulighet til å ta opp egne temaer etter eget ønske.

En faktor det er viktig å være bevisst på ved bruk av dybdeintervjuer er at respondenten kan være farget av personlige opplevelser og erfaringer. Dette kan medføre subjektive svar som ikke nødvendigvis er gjeldene for flesteparten ved en avdeling. Derfor var det helt essensielt at de svarene respondentene gav kunne settes i kontekst til deres egne erfaringer. På den ene siden kan det være vanskelig å vite hva som er fakta og hva som er subjektive meninger, da det eksisterer lite teori og historiske eksempler om temaet grunnet bransjens unge alder. Dette kunne vært motvirket ved å besøke avdelingene slik at forfatterne kunne samlet inn egne observasjoner, men grunnet Covid-19 situasjonen var ikke dette en mulighet. På den andre siden gir forfatterens bakgrunn muligheten til å se objektivt på temaet, og fordi bransjen består av lite personell er hver enkelt respondents subjektive mening av betydning da den utgjør en stor prosentandel av bransjens masse.

3.3 Utvalg

Utvalget av respondenter er basert på behovet for ulike oppfatninger av MS sin rolle i et operativt miljø. Sett i lys av at MS blir anvendt i varierende grad på skvadronene, er det flere faktorer som har spilt inn når vi har bestemt utvalget for prosjektets respondenter. Utvalget er først fordelt på to ulike skvadroner, 335 og 331. Dette gir et bredere perspektiv på bransjen, samtidig som det blir mulig å se fellesnevnerne for bransjen på tvers av skvadronene. Deretter har vi fordelt utvalget mellom MS-personell og flygere for å avdekke hvordan MS-personellet opplever egen bransje og viktigheten av jobben de gjør, samt å se på flygernes perspektiv for å avdekke hvordan mottakerne anvender og anerkjenner MS' arbeid. Vi har valgt å intervjuer to MS-personell og to flygere ved hver skvadron.

Hovedårsaken til at vi ønsket å intervjuer personell ved 335 skvadronen er to-delt. Den første årsaken er at vi gjennom forundersøkelsen fikk inntrykket av at MS er godt etablert der i forhold til mange andre skvadroner i Luftforsvaret. Den andre er på grunn av nestenulykken

ved Mosken³ i mars 2020. MS skal bidra til å minimere risiko, likevel har skvadronen hatt en alvorlig ulykke⁴ og en nestenulykke på mindre enn 9 år, som kan virke tilnærmet identiske.

MS ble først innført ved jagerskvadroner for å minimere arbeidsbelastningen til flygerne. Derfor ønsket vi å intervju personell ved 331 skvadronen. Selv om skvadronen nedlegger F-16 virksomheten i Bodø og det kan påvirke svarene til respondentene, mener vi den lange erfaring med MS på skvadronen er en mer tungtveiende faktor.

3.4 Analysemetode

I analysen av intervjuene har vi benyttet *åpen koding*. Vi har tatt utgangspunkt i sekvenser fra intervjuene som omhandler sammenfallende temaer og slik dannet kategorier. I prosessen benyttet vi affinity diagram⁵, der vi brukte de overordnede kategoriene fra intervjuguiden og grupperte ut funnene. Dette ga innsikt samtidig som det organiserte funnene i et hierarkisk system. Underkategoriene ble deretter sortert i nye kategorier, som i større grad passet med funnene, også ved bruk av affinity diagram. Disse kategoriene ble planprosess, tillit, tilbakemeldingsarenaer, læringsarenaer og debrief. Kategoriene ble deretter fordelt inn i to nye hovedkategorier, «MS i dag» og «MS i fremtiden»⁶. Vi kom frem til at åpen koding var mer hensiktsmessig enn aksial koding, da vi hadde liten forutsetning for å danne kategorier i forkant av analysen.

3.5 Oppgavens troverdighet

For at resultatene i oppgaven skal være mest mulig riktig er det viktig at empirien er gyldig og troverdig (Jacobsen, 2018, s. 16). Når empirien er gyldig kjennetegnes det ved at den svarer på spørsmålene forfatterne har stilt. Med troverdighet menes det at undersøkelsen er til å stole på gjennom en nøyaktig innsamlingsmetode og et nøyaktig analysearbeid (Jacobsen, 2018, s. 17).

Innledningsvis ble det gitt uttrykk for at forfatterne har et inntrykk av at MS kan bidra mer i oppdragsløsning enn hva de gjør i dag, og da spesielt i planleggingsprosessen. Det kan dermed hevdes at vi har valgt å intervju personell fra skvadroner vi tror vil underbygge våre oppfatninger, og slik gi en unyansert refleksjon av bransjens virke. I forundersøkelsen snakket vi derfor med variert fagpersonell som har tilknytning til bransjen, både offiserer og

³ Utdypes i punkt 4.2

⁴ Kebnekaise ulykken, 15. mars 2012

⁵ Affinity diagram er et verktøy for å sortere og organisere data, fra for eksempel møter eller brainstorming, i meningsfulle kategorier basert på mer generelle temaer. Det forenkler analysen av kompleks data ved å gruppere dem og slik skape koblinger og identifisere mønstre.

⁶ Dette er illustrert i Tabell 2

spesialister, samt flygere/navigatører. Dette ble gjort som et tiltak for å fjerne forutinntatte syn og holdninger av bransjen i et forsøk på å ivareta vår integritet som forfattere og oppgavens troverdighet.

Forundersøkelsen var helt essensiell for egen forståelse og inngangsverdier til intervjuene, noe som var sentralt for å lage en god intervjuguide. Vi diskuterte også spørsmålene med veilederen vår, som har god erfaring med å gjennomføre intervju, for å sørge for at vi stilte de gode spørsmålene. Dette er med på å sikre oppgavens gyldighet.

Grunnet Covid-19 situasjonen kom det et pålegg fra skolen om at oppmøtebaserte intervjuer skulle unngås. Intervjuene måtte derfor gjennomføres over digitale plattformer. En ulempe med dette er større sannsynlighet for det kan forekomme forstyrrelser, støy, hacking og tekniske problemer underveis i samtalen. I de tilfellene der begge forfatterne var usikre på hva respondenten sa ba vi dem gjenta seg, slik at informasjon ikke gikk tapt. Ved at begge forfatterne var til stede under intervjuene og at begge lyttet til og transkriberte lydopptakene, har sannsynligheten minket for misforståelser og mistolkninger som følge av de overnevnte faktorene. Dette er grep forfatterne har gjort for å sikre oppgavens troverdighet og gyldighet.

En annen side med intervju over digitale plattformer er at det kan være vanskeligere å skape tillit mellom respondenten og forfatterne, enn om det hadde vært ansikt til ansikt. Samtidig har samtlige respondenter hatt stor forståelse for at intervjuene foregikk i det digitale rom. Vi har forsøkt å øke graden av tillit ved å ha på kamera slik at respondentene kan se oss. Vi har også småpratet i begynnelsen av hvert intervju for å bli litt bedre kjent, samt at vi har informert respondentene om deres rettigheter i forbindelse med intervjuet.

Tilliten kan også påvirkes av forholdet mellom respondenten og forfatterne. I enkelte tilfeller kjente forfatterne og respondentene hverandre fra før, noe som kan gjøre at respondenten tørr å åpne seg og svare ærlig. Samtidig kan det også hende at bekjentskap gjør at respondenten kvier seg for å svare ærlig i frykt for å tape ansikt. I de fleste intervjuene kjente ikke respondenten og forfatterne hverandre. Det kan på den ene siden påvirke respondentenes svar ved at de ikke ønsker å åpne seg for fremmede, men på den andre siden kan de oppleve det som enklere å svare ærlig nettopp fordi de ikke kjenner oss.

Et annet moment som ble brukt for å styrke tilliten mellom respondentene og forfatterne, slik at de åpnet seg i større grad, var å forsikre respondentene om deres anonymitet, og at de skulle få lese sitatene sine. Siden MS- og flygermiljøet er lite, har én måte å sikre anonymitet vært å slå sammen svarene fra respondentene som tilhører samme kategorier. For eksempel

blir respondent 1 og respondent 2 fra MS ved 335 skvadronen referert til som MS-5. *Tabell 1* under viser alle sammenslåingene.

335 skvadronen	Mission Support 1	MS-5
	Mission Support 2	
	Flyger 1	Flyger-5
	Flyger 2	
331 skvadronen	Mission Support 1	MS-1
	Mission Support 2	
	Flyger 1	Flyger-1
	Flyger 2	

Tabell 1

Undersøkelsesdesignet har en åpen hensikt i den form at respondentene har fått vite forfatterens intensjon med oppgaven. Dette kan ha påvirket svarene deres i den retningen de trodde vi ønsket og ikke basert svarene på sine egentlige tanker. Vi har forsøkt å forhindre dette ved å stille åpne og store spørsmål slik at vi ikke har ledet respondentene i én retning, men snarere at de kunne lede samtalen og ta opp de temaene de mente var sentrale.

Det ble i alt gjennomført åtte intervjuer i forbindelse med prosjektet. Dette utvalget er for lite til å kunne generalisere funnene i oppgaven til å gjelde hele Luftforsvaret. Samtidig utføres MS ulikt fra skvadronene grunnet de ulike oppdragene de er satt til å gjennomføre. Derfor mener vi at det heller ikke er relevant å generalisere funnene.

Etter hvert intervju ble lydfilen lastet over fra båndopptakeren til forfatterens pc-er, for deretter å bli slettet fra båndopptakeren. Ved bruk av sitater har vi finskrevet disse ved å fjerne fyllord, slik som «eh» og «liksom». Dette har likevel ikke endret innholdet i sitatene. Av hensyn til respondentenes personvern har vi i tillegg skrevet alle sitater på bokmål, endret ord som tilhører spesifikke dialekter og omtalt alle respondentene som hankjønn. Til slutt har vi latt respondentene lese gjennom sitatene sine for å godkjenne, eventuelt kommentere eller trekke disse tilbake. Slik sikret vi at vi hadde forstått respondentene korrekt og at deres rettigheter ble ivaretatt.

4. Empiri

4.1 Mission Support

MS ble opprettet på slutten av 90-tallet som et resultat av rapportene fra Spenn-ulykken. I Undersøkelseskomisjonens rapporter fra ulykken kom det frem at arbeidsbelastningen på flygerne var for stor og at de måtte avlastes fra administrative og indirekte operative oppgaver (Undersøkelseskomisjonen, 1997). Bransjen ble først innført på jagerskvadronene. Gode erfaringer medførte at bransjen ble innført ved de resterende skvadronene i Luftforsvaret.

Irgens skriver «å være seg bevisst foretakets virksomhetsidé bidrar til å skape mening, og det kan skape en større identifikasjon med oppgavene» (Irgens, 2011, s. 56). I *Bestemmelse for Mission Support* står det at bransjen «er den organisasjonen og de aktiviteter og funksjoner som direkte understøtter den operative virksomhet ved Luftforsvarets flyavdelinger» (Forsvaret, 2020a, s. 3). Dette kan forståes som bransjens virksomhetsidé. På Forsvarets hjemmesider står det at «Mission Support støtter flygere og luftoperative besetningsmedlemmer raskt og effektivt, slik at luftoperative oppdrag blir gjennomført med suksess» (2021).

Luftforsvarets avdelinger har alltid hatt behov for å beskytte basene sine ved hjelp av luftvern og force protection. Kontroll og varsling har siden 1932 hatt ansvar for tidlig deteksjon og overvåkning av luftrommet (Pettersen, 2011). Så lenge Forsvaret har hatt fly har det også vært behov for teknikere som kan sørge for at flymaskinene forblir operative. MS er ulik de andre bransjene i Luftforsvaret da det ikke er noe «naturlig» bransje. MS ble opprettet i lys av et økende fokus på flight safety. I vår forundersøkelse fremkom det at ikke alle har sett behovet for MS og at det ved flere anledninger har vært diskutert om bransjen skal fjernes.

Det siste året har Luftforsvarets ledelse hatt et økt fokus på MS. I starten av 2020 ble det for første gang nedfelt et felles regelverk og en felles bestemmelse for bransjen. Der står det blant annet at MS-personell, i likhet med flygere/navigatører og kontroll og varslingspersonell, også må gjennomføre utsjekker. I reglementet står det i tillegg at «samtlige Mission Support avdelinger i Luftforsvaret skal etablere SOP⁷ for sin avdeling» (Forsvaret, 2020b, s. 4). I forundersøkelsen kom det også frem at flere avdelinger tidligere ikke har hatt

⁷ Standard Operating Procedure

systemer for nedfelling av kunnskap om arbeid og læring i bransjen. Dette medførte at kunnskap forsvant da personell forlot avdelingen.

Utdanningen av MS-personell har nylig vært gjennom en oppgradering. Den består av en felles syv uker lang grunnutdanning, i regi av Luftforsvarets Skolesenter, før man deretter får lokale utsjekker og utdanning ved sin respektive skvadron. Årsaken er at selv om bransjen har visse fellestrekk på tvers av avdelingene, er oppdragene såpass ulike at MS sitt arbeid i stor grad vil variere fra skvadron til skvadron.

I forundersøkelsen fremkom det at den tidligere MS utdanningen ikke har vært optimal, og i flere tilfeller kom det også frem at avdelinger hadde personell uten MS grunnutdanning. Da ble all opplæringen gjort lokalt og ofte basert på «monkey see, monkey do»-prinsippet. Det vil si at nytt personell ble lært opp av mer erfarent personell på avdelingen en periode, før de fikk jobbe selvstendig. Etter hvert fikk også de ansvar for å lære opp nytt personell. I de tilfellene en slik fremgangsmåte ble benyttet betydde det at utdanningen av personellet og deres forståelse og holdninger til bransjen, varierte ut ifra hvem som lærte dem opp. Det har med andre ord ikke eksistert en kvalitetssikret opplæring eller utsjekksprogram, da dette tidligere ikke var et krav. I *Reglement for Mission Support* ble dette endret og det står spesifisert at alt MS-personell må gjennomføre grunnutdanningen «innen ett år fra de starter sin operative tjeneste i Mission Support» (Forsvaret, 2020b, s. 4).

4.2 Mosken-hendelsen

11. mars 2020, under øvelse Cold Respons holdt to C-130J på å kolliderer med fjellene på øyen Mosken, mellom Værøy og Å i Lofoten. Hendelsen refereres til som «Mosken-hendelsen». Oppdraget, som var å delta i Composite Air Operation (COMAO), var en utsjekkstur. Underveis i planleggingen av oppdraget ble utsjekksturen utvidet til også å inkludere trening på lavtflyging i formasjon med nattoptikk og transport av personell til Evenes. Undersøkelseskommissjonens rapport (2020) om hendelsen avdekket at det var god tid til planlegging av COMAO, men de nye øvelses-momentene ble introdusert i slutten av planleggingsfasen og de tilknyttede kartproduktene ble ferdigstilt i slutten av briefen. Planleggingen viste at vær kunne bli en utfordring og at lysforholdene ikke var tilstrekkelige og var under krav til visuelle fly regler. Forholdene ble likevel vurdert til å ikke være et hinder for oppdraget.

Undersøkelseskommisjonens rapport avdekket at MS, DETCO⁸ som autoriserte oppdraget og lastemestere hadde en forståelse av at den planlagte ruten skulle følges. Formasjonen, bestående av de to C-130J, valgte likevel å avvike fra den planlagte ruten til fordel for en mer direkte rute, dette på tross av at værforholdene og sikten var dårligere enn først antatt (Berg, Hovengen, Storengen, & Moldjord, 2020, s. 14). Det var derfor ikke mulig å oppdage Mosken visuelt på trygg avstand. Da de to flyene oppdaget øyen gjennomførte de hver sin unna-manøver. Ett av flyene var kun 44 meter unna å kolliderer med terrenget. Etter hendelsen fortsatte begge flyene oppdraget.

4.3 Analyse og funn

Tabell 2 under viser hvilke funn vi kom frem til gjennom analyseprosessen. Den viser de to hovedkategoriene vi kom frem til, samt underkategoriene. Underkategoriene er belyst med et sitat hver. Hensikten med tabellen er å illustrere temaene for drøftingen.

⁸ Detachment Commander

Kategori	Underkategori	Sitater
MS i dag	Mission Support i planprosessen	Den viktigste rollen er å være en støttespiller i luftmilitær virksomhet. Det høres ut som en ganske stor, bred rolle, det er det jo også, men først og fremst er det altså å være flight safety element i det store spillet som er luftmakt. (MS-5)
	Tillit	Jeg opplever stor tillit fra piloten og til meg. Det kan jo ha mye med erfaring å gjøre, det kan jo være mye med produktene jeg leverer, og det blir sånn tillitsbasert etter hva man har vist. (MS-5)
MS i fremtiden	Tilbakemeldinger	Hvis ting ikke har fungert så sier vi ofte fra for at ting skal bli bedre, men vi kunne godt bli bedre på å gi positiv tilbakemelding underveis, også etter turen. For vi har mye interaksjon før turen, og så hører de kanskje ikke så mye mer med mindre det var en grov feil eller noe sånt da, så der har vi litt å gå på tror jeg. (Flyger-1)
	Læringsarenaer	Spør du meg virker det som det er mest fokus på at flygere skal lære seg ting, og det blir tilrettelagt for at vi skal få mest mulig læringsutbytte av våre operasjoner og kanskje ikke Mission Support. (Flyger-1)
	Debrief	Det som jeg kaller debrief er når flygeren kommer tilbake også produserer vi et produkt, som er selve debriefen, også går han inn dit også blir de bedre flygere. Det er jo sånn de egentlig blir bedre til å gjøre jobben sin, det er jo i den tiden etterpå, når de har landet. Det tar ikke vi noe del av egentlig. (MS-1)

Tabell 2

5. Drøfting

Drøftingen i besvarelsen er delt i to. Den første delen har til hensikt å se på MS' rolle i planprosessen ved å diskutere MS i dagens planprosess, fremtidige muligheter, og tilliten som kreves mellom flygere og MS-personell for å utvikle samarbeidet. Den andre delen belyser hvordan MS kan utvikle seg gjennom fokus på læring, tilbakemeldinger og debrief. De to delene vil sammen belyse hvordan utvikling i MS kan bidra til optimalisering av oppdragsløsning.

5.1 Hvilken rolle har Mission Support i dagens planprosess, og hvilke muligheter og begrensninger preger denne?

5.1.1 Mission Support i planprosessen

I *Bestemmelse for Mission Support* står det at bransjen «er den organisasjonen og de aktiviteter og funksjoner som direkte understøtter den operative virksomhet ved Luftforsvarets flyavdelinger» (Forsvaret, 2020a, s. 3), noe vi tidligere har beskrevet som bransjens virksomhetsidé. Ut ifra det som fremkommer i intervjuene kan det tilsynelatende hevdes at virksomhetsideen stemmer med virkelighetsoppfatningen både fra flygernes og MS-personnellets ståsted.

Den viktigste rollen er å være en støttespiller i luftmilitær virksomhet. Det høres ut som en ganske stor, bred rolle, det er det jo også, men først og fremst er det altså å være et flight safety element i det store spillet som er luftmakt. (MS-5)

Jeg kan ikke være med flymaskinen og passe på at de flyr ruta som er riktig, for altså MS sin rolle stopper på en måte med en gang produktet er levert og flymaskinen er startet og hjulene er tatt opp. (MS-5)

Da vi var på utdanning i USA, på det F-16 kurset vårt, så hadde vi ikke noe Mission Support, så da måtte vi gjøre alt selv. Da visste vi heller ikke at det fantes noe Mission Support da vi kom tilbake til Norge. Så da vi kom tilbake til Norge og var vant til å måtte gjøre alt selv og fikk vite at vi hadde Mission Support, så var det en ganske stor åpenbaring, en gamechanger på mange måter. Så i det daglige, i alle fall for min del, 100 prosent avhengig av Mission Support og en fungerende Mission Support-struktur. (Flyger-1)

Det kan diskuteres hva som er direkte understøttelse av operativ virksomhet. Enkelte flygere ser på MS som en instans som kun avlaster dem for administrative oppgaver i hverdagen.

Definerer man på den ene siden flygerne og deres arbeidsoppgaver som den operative virksomheten, kan det bety at virkelighetsoppfatningen samsvarer med virksomhetsideen, ved at MS understøtter flygerne. Dette kan symbolisere en virkelighetsoppfatning der flygerne blir ansett som A-laget, slik som Bang beskriver (2011, s. 52), og at MS ikke er på samme nivå. På den andre siden kan man definere den operative virksomheten som prosessen fra oppdraget blir gitt, til det er gjennomført og debrifet. I så fall gjør MS mer enn å «bare» understøtte den operative virksomheten ved å bli en del av den. Da kan man argumentere for at de gjør mer enn hva virksomhetsideen tilsier. Dermed kan virkelighetsoppfatningen bli en annen, hvor flygerne og MS tilsammen utgjør A-laget.

Arbeidsoppgavene til MS er i hovedsak tilknyttet perioden før oppdraget løses, altså før flygerne setter seg i flymaskinen og tar av. De arbeidsoppgavene MS løser frigir kapasitet for flygeren slik at han kan rette fokus på andre deler av planprosessen, slik flygere ved begge skvadroner beskriver:

Mission Support sin rolle bidrar veldig til oppdragsløsning. At mye av de produktene, at vi får den støtten, det frigjør tid til å fokusere på kanskje litt mer sånn taktiske aspekter og hvilke prosedyrer vi skal bruke. (Flyger-5)

Den workloaden det tar å planlegge et oppdrag og gjøre alt klart av Mission Materials, det er veldig omfattende, så det hadde gått drastisk ut over egen flytid, trening og muligheten til å løse oppdrag. Mye hadde jo vært mulig å gjøre selv, men det hadde jo blitt veldig mye mindre effektivt. (Flyger-1)

Hvor stor del MS skal ta i planprosessen er det uenighet om mellom 331 og 335.

5.1.1.1 335

På 335 er det naturlig at MS tar stor del i planprosessen. Dette kan sees i sammenheng med at flygerne og tilhørende crew ofte ikke er til stede når planleggingen skjer fordi de er ute og løser andre oppdrag, slik Flyger-5 beskriver:

Vi har gått fra det ene ytterpunktet til det andre kan du si, ved at vi tidligere gjorde alt selv, sånn som vi gjorde det under utdanning til at man i noen tilfeller ikke trenger å gjøre noen ting fordi vi har så dyktig Mission Support at du får alt levert i en pakke, og det er bare å gå ut og fly. Det som skjer i forkant av at vi møter til oppdraget. Alle koordineringer i forkant, flightplanning. For da er ikke crewet til stede nødvendigvis.

De som skal fly er kanskje på et annet oppdrag og så videre, og det er Mission Support som holder i alt her. (Flyger-5)⁹

Dette kan illustrere en virkelighetsoppfatning flygerne har om at MS er i stand til å lede store deler av planprosessen selv. Dette ser ut til å samsvare med MS' egen oppfatning også:

MS har en så stor rolle nå, og jo mer det kommer og jo breiere oppdraget blir, altså når jeg sier breiere så mener jeg jo vanskeligere oppdraget blir, jo mindre klarer en eller to eller tre piloter å gjøre, fokuset blir jo på en måte kun på hvordan man løser selve flygingen, også blir resten på en måte det MS må ta. (MS-5)

På den ene siden kan det argumenteres for at MS gjør mer enn hva virksomhetsideen tilsier ved at de står for mesteparten av planprosessen. På den andre siden kan dette samsvare med MS' virksomhetsidé. Forsvaret skriver at MS skal støtte flygere slik at luftoperative oppdrag blir gjennomført med suksess (2021). Dette er en realitet som underbygges av intervjuene. Arbeidet deres bidrar til å skape operativ evne ved at MS kan planlegge fremtidige oppdrag og slik understøtte operativ virksomhet, samtidig som flygerne løser oppdrag i luften.

5.1.1.2 331

På 331 er virkelighetsoppfatningen annerledes enn på 335. Jagerflygerne hevder at MS ikke kan lede planprosessen. Det fremkommer i intervjuene at flygerne mener MS må ha flygerutdannelse for å kunne gjøre enkelte oppgaver og for å ha en lederrolle i planprosessen, slik Flyger-1 beskriver:

Det er vi, flygersiden som leder og har fullt eierskap til missionet sånn oppdragsmessig sett, men samtidig så har Mission Support og planneren fullt eierskap til den delen av mission-planningen som de gjennomfører. Så ja, det faller helt naturlig for oss at det er vi som leder og har hovedeierskapet, og at Mission Support er en supporter-asset. (Flyger-1)

Jeg vil jo påstå at du må ha en flyger hvert fall med i planleggingsprosessen. Enten det, eller så må du ha Mission Support som har veldig godt innblikk i hvordan flyoperasjoner faktisk fungerer. (Flyger-1)

⁹ Flyger 5 ønsket å understreke at flygere alltid har en planleggingsprosess før turer og spesielt før taktiske oppdrag. De gjør mer enn å bare «gå ut og fly», men MS kan ofte håndtere store deler av planleggingsprosessen.

MS- 1 belyser et skille på skvadronen der flygerne tidligere, altså før MS ble opprettet, gjorde alt selv, til at MS i dag gjør omtrent 70 prosent av planprosessen.

Jeg tror ikke det kommer til å bli så fryktelig vanskelig for det har jo utviklet seg fra ingenting til at vi har fått 70 prosent. Flygeren stoler jo på at de systemene som vi jobber på er oppdatert og som har direkte med sikkerhet å gjøre. Det var kanskje vanskelig i starten det og skulle overlate det til Mission Support, men så har man sett etter tusenvis av flygninger at det faktisk er veldig bra suksess-rate. Så mulig det blir vanskelig i starten, men da er det jo tilliten det handler om. Og hvis det da er satt et krav om at man må ha utsjekk som planner eller Mission Support i den rollen, da er det jo selvfølgelig mye tryggere for flygeren. Da går det fra å være deres jobb til vår jobb, og det kommer til å løse seg på sikkert to år når de har fått inn mye nye flygere som ikke engang visste at det var flygerne sitt ansvar. (MS-1)

Prosessen for å komme seg til dette stadiet har tatt tid, nærmere hele bransjens levetid. Her kan man stille spørsmål om hva som gjør at MS på 331, i flygernes øyne, ikke kan gjøre mer. Virkelighetsoppfatninger bidrar til å skape mening gjennom erfaring (Bang, 2011, s. 52). En virkelighetsoppfatning av at MS ikke kan gjøre mer, kan være en begrensning for bransjen. En mulig årsak til en slik virkelighetsoppfatning kan være knyttet til bransjens virksomhetsidé som sier at MS understøtter den operative virksomhet. Hva hver enkelt legger i «understøtte» kan variere og på den ene siden være hemmende for MS sine muligheter. På den andre siden kan det skape muligheter. MS-1 sier at om MS hadde fått tildelt ansvaret for flere av oppgavene flygerne på 331 nå har, kan det hende at det om noen få år ikke vil være en bekymring for flygerne at MS gjør dem. Dette fordi de i utgangspunktet ikke visste at det var flygernes ansvarsområde tidligere. Dermed kan ordet «understøtte» få en annen betydning, og virkelighetsoppfatningen av MS' arbeidsoppgaver vil kunne endres.

Flyger-1 forteller at de på jagerflyutdanningen i USA ikke hadde MS og at de ble vant til å gjøre alt selv. Dette samsvarer med det Johansen, Christiansen og Askvik skriver om at utdanning som flyger bærer preg av at man skal klare seg selv (2007, s. 324). Flyger-1 var heller ikke klar over at MS var en ressurs da de kom tilbake til Norge. Han beskriver at dette på mange måter var en «gamechanger» i hvordan de kunne legge opp dagen før oppdrag. Selvstendighetskulturen jagerflygerne har tilvendt seg i USA kan være en av årsakene til den ulike virkelighetsoppfatningen som medfører at MS ved 331 tar mindre del i planprosessen enn MS ved 335. Selvstendighetskulturen kan være vanskelig å gjøre noe med, og så lenge

flygerne er vant til å gjøre mye av jobben selv i USA, er det nærliggende å tro at dette kan være en faktor for hvor stor del MS tar av planprosessen eller ikke. Flygerne påpeker tross alt at de kunne gjort jobben selv om de måtte, og da kan man begynne å stille spørsmål til nødvendigheten av MS og bransjens eksistens. Dette står i motsetning til funnene fra forundersøkelsen der respondentene fortalte at man er avhengig av MS på de nye plattformene grunnet teknologien på de nye maskinene.

En annen årsak til at MS tar mindre del ved 331 kan være at jagerflygerne mister oversikt og eierskap til oppdraget. Likevel viser MS-5 at så lenge briefene er gode, burde ikke dette ha negative konsekvenser for resultatet av et oppdrag.

Vi i MS tar så mye av planningen, og da mener jeg fra oppdraget kommer, til oppdraget skal planlegges, til flydagen, og det er jo mer der piloten kommer inn, på selve flydagen. Og ja, piloten mister kanskje litt overblikk, men så lenge briefing er god så er det egentlig ingenting i veien for at det er sånn det bør være og piloten har ikke tid til å planlegge før. (MS-5)

Flyger-5 underbygger dette ved å si at de enkelte ganger bare kan komme på dagen og løse oppdrag MS har planlagt. Dette kan være en mulighet 331 kan se til for inspirasjon.

5.1.1.3 Hvordan kan Mission Support sin rolle i planprosessen være?

Ved sammenlikning av de to skvadronenes tilnærming til bruk av MS, fremkommer det at de er ulike grunnet oppdragsmønsteret. Måten 335 opererer kan fremstå mer optimalt, da flygerne i større grad kan fokusere på å bli bedre i cockpit. For å underbygge dette kan man ta et tilbakeblikk i historien og se på selve grunnen til bransjen ble opprettet. Spennulykken og Mosken-hendelsen er indikatorer på at pilotene alene ikke alltid har kapasitet eller overblikk nok i en belastende situasjon til å oppfatte viktige momenter i planprosessen som potensielt kan være hindringer for oppdragsløsning.

Noe av det siste som skjer før flygerne skal gjennomføre oppdrag, er å få det godkjent. Dette skjer gjennom en autorisasjons-prosess. Intervjuene viste at MS ikke er til stede under autorisasjons-prosessen, slik MS-5 uttrykker: «Mission Support sin rolle i en autorisasjons-prosess er jo veldig fraværende. Fordi autorisasjons-prosessen er mellom han som autoriserer og han som flyr». Dette betyr at MS går glipp av en tilrettelagt arena der de kan ytre sin mening om oppdragets gjennomførbarhet. På amerikanske hangarskip er kulturen slik at alle som er involverte i operasjonen, uansett rang, har myndighet og ansvar til å kansellere et oppdrag, dersom de mener sikkerhets-momenter ikke er ivaretatt (Rochlin, La Porte, &

Roberts, 1987, s. 83). På bakgrunn av at MS tar stor del i planprosessen kan det argumenteres for at de burde hatt myndighet til å avgjøre om oppdraget er sikkert, og at norske skvadroner burde følge den amerikanske hangarskip-modellen hva gjelder autorisasjon av oppdrag.

En av respondentene ved 331 uttrykte at han trodde at MS ikke hadde nok kunnskap til å ta en slik avgjørelse per dags dato.

Jeg tror, sånn som det er i dag, så har Mission Support, i alle fall her, ikke utdanningsnivå eller erfaring til å kunne ta en sånn call. Fordi det er så mye faktorer som spiller inn som vi vet om, som de ikke vet om da. Så sånn som det er per i dag, hvis du hadde tatt en fullutdannet med dagens system, så kunne ikke ... vedkommende er ikke stand til å ta en sånn avgjørelse. Vil jeg si ganske klart egentlig. (Flyger-1)

Dette kan enten indikere at de ikke har tillit til MS, at arbeidet til MS ikke er anerkjent eller at MS ikke har kunnskap nok. På 335 mente flygerne derimot at dersom MS anbefalte å kansellere et oppdrag av hensyn til sikkerhet kom det til å bli tatt seriøst.

Nei hos oss så ville jo det, da ville jeg absolutt lyttet til det, og det ville jeg tatt svært positivt imot og høre på hva begrunnelsen er for det. Det ville jeg virkelig stått bak, for det tilhører sjeldenhetene at det skjer. (Flyger-5)

Mosken-hendelsen indikerer noe annet.

Mission Support sa ifra at den tiden de fikk til rådighet å planne var langt utenfor det man egentlig skal ha, man skulle hatt mye lengre tid, man skulle gjerne hatt en dag før, å planlegge det. Så produktene som Mission Support lagde og planen som skvadronen gjorde, det var på håret altså. Det var nok innafor, men det var så vidt. Mission Support sa ifra om det, men det stoppet vel litt opp der. Vi har snakket litt om det på skvadronen, om hva er MS sin rolle å si ifra, og den er jo på lik linje med alle andre, altså ifølge just culture så skal vi kunne si ifra uansett når. (MS-5)

MS-5 fortalte at MS uttrykte sin skepsis til oppdraget, men at det i liten grad ble tatt på alvor. MS sin ytring omhandlet at det var for mange momenter i oppdraget som medførte dårlig tid til planlegging, og indikatorer, for eksempel lysforhold, som tydet på at oppdraget ikke var gjennomførbart. Likevel valgte flygerne å gjennomføre oppdraget og i tillegg endre rute underveis. Man kan da stille spørsmål om MS' rolle og om det trengs en holdningsendring tilknyttet bransjen. Bransjen ble til for å minimere risiko, men når MS-personell kommenterer sikkerheten til oppdrag, kan det virke som de ikke blir tatt på alvor. Mosken-hendelsen viste

at det kan få alvorlige konsekvenser hvis MS ikke blir lyttet til i planleggingsfasen av oppdraget og at det kan gå ut over oppdragsløsning og flight safety.

5.1.3 Tillit

Det fremkom i intervjuene ved begge skvadronene at flygerne hadde stor grad av tillit til MS.

Jeg opplever den som god, ikke nokså god, ikke 100 prosent, men det varierer litt. Det er mange som liker å tro at flygerne er en egen rase og at offiserene er en egen rase, men alle er helt like. Akkurat som at jeg har mer tillit til en faglig enn en annen person så gjelder det MS-flyger-veien også, men stort sett så vil jeg si at du får gjøre jobben din i fred. Det er ingen som kommer og sjekker og dobbeltsjekker at det her er gjort ordentlig. (MS-1)

Jeg opplever stor tillit fra piloten og til meg. Det kan jo ha mye med erfaring å gjøre, det kan jo være mye med produktene jeg leverer, og det blir sånn tillitsbasert etter hva man har vist. (MS-5)

Jeg får ganske fort et inntrykk av om den som sitter og planlegger har kontroll eller ikke, både fra språk og om det som kommer ut i andre enden er gode produkter. Det er vanskelig å si sånn spesifikt hva det er som gjør det, men det er noe med det å vise at man har forståelse for det man driver med, innsikt og forståelse. (Flyger-5)

En gjentakende faktor for tilliten var kompetansen til MS-personellet. Dette samsvarer med det som Kaufmann og Kaufmann skriver at kompetanse er et av kjerneelementene i tillit (2015, s. 483). En slik form for tillit kan beskrives som rolletillit, der man stoler på at andre i organisasjonen kan fagfeltet sitt, og er avgjørende for effektiv oppdragsløsning (Moldjord, 2020).

Man kan argumentere for at rolletilliten blir utfordret, da det fremkom at den personlige relasjonen mellom flyger og MS utgjorde den største variabelen for tillitsforholdet.

Sannheten er at det er på en måte mer den tilliten og den personlige relasjonen Mission Support har i dag som er viktig mot den enkelte flyger, og ikke hvem som står på en liste [utsjekksliste]. (MS-1)

I hvert fall har jeg tillit til dem, men det er jo igjen ganske personavhengig vil jeg si. Vi får inn veldig forskjellige typer Mission Support hos oss. Så det er ikke sånn at jeg kan stole på noen automatisk fordi de har en Mission Support-utdannelse. Jeg må se

hvordan de fungerer i praksis og det tar jo fort, jeg vet ikke hvor lang tid det tar, men det tar en stund å bli god, sånn at den tilliten er der fullt ut. (Flyger-5)

Flygerne stoler ikke automatisk på personell bare fordi de har MS-utdanningen. En årsak til dette kan være, som forundersøkelsen viste, at flere ikke har gjennomført MS-utdanning og at grunnutdanningen som har vært tilbudt ikke har holdt nivå. Videre kan det hende at MS har levert produkter som ikke holder standarden flygerne forventer. På den ene siden kan det hevdes at denne trenden må endres, slik at MS-personellet får tillit basert på rollen. FGL forklarer at tillit mellom medlemmene i en organisasjon øker effektiviteten fordi man bruker mindre tid på å ettergå andres arbeid (Forsvaret, 2012, s. 8).

På den andre siden kan man argumentere for at det er vanskelig å stole på andre, kun basert på en utdanning og rolle. Tillit skapes gjennom integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483). Det tar tid å opparbeide seg kompetanse da det er et samspill mellom kunnskap, ferdigheter og holdninger (NHO, u.d.). Samtidig har flere av faktorene betydning for den personlige relasjonen. Likevel viser det seg at flygere får tillit på bakgrunn av en anerkjent utdanning. “Vingen” på brystet symboliserer utdanningen flygerne har vært gjennom, og legger et grunnivå for tilliten flygere får. Utsjekksprogrammer utvikler den videre. MS-utdanningen har nylig vært gjennom en oppdatering og *Bestemmelse for Mission Support 2020* fastslår et utsjekks-program som MS må gjennomføre. Det er viktig at utdanningen og utsjekkene til MS blir et kvalitetsstempel for MS-personell, på samme måte som “vingen” og flygernes utsjekker er et kvalitetsstempel som forteller noe om flygers sitt ferdighetsnivå.

Et fordelaktig utfall av denne utviklingen kan være at tilliten mellom flygere og MS i fremtiden i større grad vil basere seg på rolle, enn hva den gjør i dag. Dette kan endre «sannheten» MS-5 beskriver over, om at tilliten mellom flyger og MS i stor grad baserer seg på en personlig relasjon. Denne endringen kan bidra til å effektivisere planprosessen og slik optimalisere oppdragsløsning ved at MS får tillit til å gjøre jobben sin, og flygere i større grad kun trenger å fokusere på å fly.

Slik tillit beskrives i FGL handler det om å stole på andre, “også når det koster noe å gjøre det” (Forsvaret, 2012, s. 8). Tillit kan bli en utfordring, slik tillitens dilemma viser. Det ligger ikke i menneskets natur å stole på andre, for da blir man avhengig av dem (Grennes, 2007, s. 295). Man kan hevde at utdanningen til flygerne kan forsterke effekten av tillitens dilemma gjennom tradisjonen at flygere skal klare seg selv (Johansen, Christiansen, & Askvik, 2007,

s. 324). Som et resultat kan det hende at flygere opplever det som vanskelig å gi mer tillit til MS enn hva de allerede gjør. En mulig årsak kan være at de ved tidligere anledninger har feilplassert tillit, eller opplevd at de har gitt MS for mye tillit, noe som kan hemme den videre utvikling av tillit til MS. Dette kan hindre utvikling av bransjen.

Både flygere og MS-personell ved begge skvadronene rapporterer at de opplever tilliten seg imellom som god. På den ene siden kan den gjensidige tilliten medføre effektivitet i oppdragsløsningen (Forsvaret, 2012, s. 8). På den andre siden er det viktig at det ikke går over til å bli blind tillit. Flyger-1 forklarte at han hadde tillit til at MS kunne jobben deres bedre enn han selv kunne og derfor aldri hadde behov for å se over arbeidet.

Personlig som flyger så stoler jeg veldig på det de gjør. Jeg sjekker aldri at de har gjort jobben sin riktig før jeg drar og flyr. For jeg vet at de har mer kontroll på det de gjør enn om jeg skulle ha gjort den jobben selv, så jeg legger jo egentlig all tilliten min til dem før jeg setter meg i flyet, for å vite at alt er klart. (Flyger-1)

Dette kan være et eksempel på blind tillit, som kan få konsekvenser ved at man ikke fanger opp feil. Samtidig kan flygeren ha erfaring med at MS har den kompetansen som trengs og at de selv går over arbeidet slik at flygeren ikke trenger å gjøre det. MS vil i så fall lette arbeidsbelastningen til flygerne og slik effektivisere oppdragsløsningen.

Mye av det går jo på tillit. Har piloten tillit til det Mission Support gjør? Er svaret nei, så er det jo så klart at piloten vil være med på hele planleggingsprosessen, men er svaret ja, så vil jo piloten basere seg på mye av det MS sier. (MS-5)

5.2 Hvordan kan Mission Support utvikle seg til å bidra i større grad til Luftforsvarets operative oppdragsløsning?

5.2.1 Tilbakemeldinger

En sentral faktor for utvikling er læring. Som Levin og Rolfsen skriver må det være en kommunikasjon om arbeidet under og etter arbeidsprosessene for å lære, og da spesielt av praktisk arbeid (2015, s. 93).

5.2.1.1 Mangel på tilbakemeldinger

Respondentene uttrykte at det var lite interaksjon mellom flygere og MS-personell i etterkant av oppdrag.

Jeg føler ikke jeg får så mye tilbakemelding fra Mission Support. Min oppfatning av det er jo at de er der for å supporte vårt oppdrag. Så det er ofte de spør om hvordan de

kan gjøre det annerledes neste gang, versus at det er jeg som spør hva jeg kan gjøre annerledes neste gang. (Flyger-1)

Å ikke høre noen ting når flygeren kommer tilbake fra en tur. Det er sånn, at om du hører ingenting, da vet du at det er bra. Det er ikke sånn at du får ros hele tiden hvis du gjør det bra, men du får garantert høre det hvis det er noe galt. (MS-1)

Dersom flygere har tilbakemeldinger til MS baserer det seg i stor grad å påpeke feil. Flyger-1 uttrykker det slik:

Hvis ting ikke har fungert så sier vi ofte fra for at ting skal bli bedre, men vi kunne godt bli bedre på å gi positiv tilbakemelding underveis, også etter turen. For vi har mye interaksjon før turen, og så hører de kanskje ikke så mye mer med mindre det var en grov feil eller noe sånt da, så der har vi litt å gå på tror jeg. (Flyger-1)

På tross av at MS-personell får tilbakemelding om feil kan det hevdes at det er liten grad av praksislæring ved begge skvadronene. Det er nærliggende å tro at MS ikke vet hva som var bra og hva som var mindre bra med planarbeidet de har utført. De får i liten grad diskutert resultatet med flygerne, som er de som benytter produktene MS har utarbeidet. Dette underbygger at det er lite kommunikasjon om arbeidet etter arbeidsprosessen, noe Schön hevdet er sentralt for læring (Levin & Rolfsen, 2015, s. 93), og kan igjen indikere at det er lite praksislæring.

Dette kan også indikere at det i stor grad foregår læring kun på enkeltkrets nivå. MS får justert feil på produktet fra gang til gang, men de utvikler likevel ikke bransjen videre da de ikke får noe særlig tilbakemeldinger å basere utviklingen på. Denne mangelen på utvikling kan videre medføre at flygere tar en større del i planprosessen fordi de tenker det er enklere å fikse mangler selv. Slik kan mangel på gode tilbakemeldinger om både produktet og arbeidsutførelsen medføre at MS sin jobb blir undergravd.

Samtidig kan en årsak til at MS bare får tilbakemeldinger dersom noe er galt være grunnet det tekniske i jobben. Det kan hende at produktet de leverer kun har et fasitsvar, slik som i matematikk, noe som kan medføre at det er naturlig at de bare får tilbakemeldinger dersom noe i produktet har vært feil. Et argument mot at det er fasitsvar er at produktene MS leverer er subjektivt anliggende, der ulike faktorer slik som vær og lysforhold vurderes fra oppdrag til oppdrag.

5.2.1.2 Mangel på tilbakemeldingsarenaer

Et annet sentralt funn som fremkom i intervjuene var at det var mangel på tilbakemeldingsarenaer mellom MS og flygere, og dersom de har arenaer blir de sjelden benyttet. På 335 har flygerne et tilbakemeldingsskjema med seg ombord i flymaskinen der de kan skrive kommentarer til MS. I intervjuene fremkommer det at skjemaet benyttes i liten grad. Dette underbygges ved at ingen av respondentene fra MS på 5-eren nevnte tilbakemeldingsskjemaet da vi spurte dem om hvilke arenaer det var for flygere og MS å gi hverandre tilbakemelding.

De [tilbakemeldingsarenaer] er det ikke mange av for å si det sånn. Vi er jo ikke alltid med på debrief, men de gangene vi er det så er jo det en arena for å si ifra. Jeg sier det er en tilrettelagt arena for å si ifra, men skvadronen har jo veldig imo ... Eller ikke imot da, men jeg har aldri opplevd at noen har gitt direkte tilbakemelding. [...] Ellers er det ikke noen annen arena for å si ifra sånn uten å møte en i gangen. (MS-5)

I praksis brukes ikke det arket [tilbakemeldingsskjema] så mye heller. Folk går bare og snakker med Mission Support etterpå. Om det er etter turen eller om det er dagen etterpå eller når det blir da. Så det er vel heller den face-to-face å snakke sammen som brukes mest da. (Flyger-5)

Dette kan medføre at tilbakemeldinger gis muntlig og ofte på uformelle arenaer slik som fest og tekstmeldinger slik MS-5 og Flyger-1 uttrykker:

Det er hele tiden. Om det er på en brief, om det er på en mail hvis du kommer på noe i ettertid, om det er på tekstmelding hvis det er mulig, det er det samme. I hvert fall jeg føler meg trygg på å gjøre det. Både gi og få. (MS-5)

Altså vi er jo på fest med disse [Mission Support] innimellom, og da har det jo en tendens til at ting kommer frem, enkelte tilfeller. (Flyger-1)

En mulig årsak kan være at det kan være vanskeligere og mindre naturlig for MS å gi tilbakemeldinger til flygere på grunn av hensikten til MS. Jobben til MS blir av de fleste respondenter forstått som å støtte flygeren i oppdragsløsning og planleggingsprosessen slik MS-1 forklarer: «Så er jo som sagt Mission Support mye mer et serviceyrke, hvor du skal levere et produkt til kunden [flygeren]». Enkelte respondenter opplever de uformelle tilbakemeldingene som positivt da det gir rom for å kunne ta opp ting hele tiden, noe som medfører at ingenting glemmes. Andre respondenter påstår at man kan glemme å gi eller

måtte gjenta tilbakemeldinger dersom det ikke blir skrevet ned. «Det har jeg gitt tilbakemelding om og da løser det seg med en gang. Kanskje jeg må minne dem [flygerne] på det tre uker etterpå, men, altså, det er jo vanlig» (MS-1).

Det kan jo hende et par ganger at det er noe som kom overraskende på dem [flygerne], noe som ikke var som det skulle, og da gir de muntlig tilbakemelding med en gang. Og det er en god måte å gjøre det på. Da vet jeg med en gang, der og da, det er ikke ting som glemmes. Vi og kan gi sanne tilbakemeldinger med en gang. (MS-1)

Nei, det [tilbakemeldingsskjemaet] blir nok benyttet lite, men jeg tenker likevel det er viktig at det er der. Sånn at man har en, ja, det kan jo hende man oppdager ganske viktige ting som kan være vanskelig å ta eller at man glemmer de hvis man ikke skriver det ned. (Flyger-5)

På den ene siden kan det argumenteres for at den uformelle tilbakemeldingskulturen, som utspiller seg både på 331 og 335, er hemmende for erfaringslæring. Levin og Rolfsen understreker at man må reflektere over arbeidet som er gjort for å lære (2015, s. 96), noe det kan hevdes at gjøres i liten grad på de to skvadronene. Resultatene fra intervjuene indikerer likevel at det blir gjort noe med tilbakemeldingene og at det dermed forekommer enkeltkretslæring, men prosessen stopper der og tilbakemeldinger blir i liten grad tatt i fellesskap slik at andre enn den som får tilbakemeldingen også kan lære av den. Det er nærliggende å tro at dette kan medføre at individer i bransjen opparbeider seg mye taus kunnskap om arbeidet, men fordi det ikke deles eller reflekteres over, blir det ikke allmenn eksplisitt kunnskap slik Nonaka og Takeuchi forklarer (Levin & Rolfsen, 2015, s. 94).

På den andre siden kan det argumenteres for at «problemet» i dette tilfellet ikke er tilbakemeldingskulturen og mangel på tilbakemeldingsarenaer mellom flygere og MS-personell, men snarere læringsarenaer og fora for å utveksle erfaringer innad i MS. Det hjelper ikke om MS får tilbakemeldinger dersom de ikke har arenaer for å reflektere over de og lære av hva andre har fått tilbakemeldinger på.

5.2.2 Læringsarenaer

En forutsetning for at læring skal forekomme er at det er tid og rom til å reflektere over handlinger (Levin & Rolfsen, 2015, s. 96), hvis ikke vil det høyst sannsynlig forekomme nulllæring. Dette bekrefter MS-5 ved å si: «Skal læring skje så må man ha tid og en arena for å gjøre det, ellers glemmer man det eller så fortrenger man det, så går man videre og så gjør

man samme feilen igjen». Det fremlegges også i flere av intervjuene at det er lite fokus på MS sitt læringsutbytte etter oppdrag og at dette burde gjøres noe med.

Spør du meg virker det som det er mest fokus på at flygere skal lære seg ting, og det blir tilrettelagt for at vi skal få mest mulig læringsutbytte av våre operasjoner og kanskje ikke Mission Support. [...] Jeg vil si at det absolutt er viktig at deres læringsutbytte er i fokus for at vi skal kunne utføre ting på en tryggest mulig måte. At vi har det oversiktsbildet vi trenger da. Og det oversiktsbildet får vi jo veldig mye av Mission Support og at de har gjort jobben sin riktig. (Flyger-1)

Vi har jo ikke en felles plattform for å utveksle informasjon og læring. Altså hvis Bodø gjør en lærdom om Mission Support, så hører ikke Gardermoen om det. [...] Skjer det noe på MS nivå, så vil ikke denne lærdommen spres, det er ikke noe kultur eller arena for at det skjer, men skjer det noe i flyverden, skjer det at et fly nesten snauer Mosken eller at et fly lander litt kort på rullebanen så vil alle vite om det, så vi har nok en lang vei å gå der og. (MS-5)

MS har overtatt mange administrative oppgaver fra flygerne for å avlaste dem og bidra til sikker og effektiv oppdragsløsning. Feil i produktene som MS leverer kan få store konsekvenser for oppdraget. Det manglende fokuset på læringsutbyttet til MS er et eksempel på fraværende dobbelkretslæring, ved at det ikke stilles spørsmål ved produktet.

MS-5 mener at lærdom i MS-miljøet ikke deles innad i en avdeling eller utad til andre avdelinger, «Altså hvis Bodø gjør en lærdom om Mission Support, så hører ikke Gardermoen om det». Det er derfor nærliggende å tro at det er en svikt i erfaringslæringen i MS-miljøet. På den ene siden kan man si at en slik mangel på erfaringslæring innad i avdelinger og utad hemmer utvikling av bransjen som helhet. På den andre siden er ikke alle erfaringer som er omsatt til kunnskap og nye handlinger nødvendigvis bedre enn de gamle (Levin & Rolfsen, 2015, s. 95). Skvadronene har ulike oppdragsmønstre og oppdragsporteføljer, og i tillegg har de ulike tekniske programmer de benytter i planprosessen. Det kan derfor hevdes at det ikke er gunstig å endre måte å gjennomføre planprosessen på for en skvadron selv om det kan være hensiktsmessig for en annen. Det kan likevel være nærliggende å tro at læring på tvers av skvadronene er sentralt da jobben til MS i teorien er den samme.

Et sentralt funn, som var spesielt fremtredende ved 331, var at det kan virke som det er mye taus kunnskap blant MS-personell på skvadronen. Taus kunnskap «ligger lagret i det enkelte mennesket gjennom et repertoar av handlinger» (Levin & Rolfsen, 2015, s. 92). Dette belyses

av MS-1 som forteller: «Hvis alle kunne ha lært hverandre det de kan på enkeltmanns nivå, så kunne vi ha økt effektiviteten og safety-sikkerheten, alt det her, med bare å ha et pc-kurs». MS-1 forteller at de har en delvis debrief-prosess innad i MS etter øvelser der de deler erfaringer.

Det å sette seg ned å debriefe tre ukers øvelse for eksempel i løpet av en og en halv time. Det har vi brukt å få veldig mye ut av, men vi er ikke like gode til å huske det til neste gang. Det er ikke noe eget planverk, det er ikke noe eget dokument som man skal skrive og sånne ting. Man har en som skriver ned møtereferat, også koker det litt bort. (MS-1)

Det kan likevel virke som debrief-prosessen er av liten betydning for læringen fordi de ikke er flinke nok til å gjøre erfaringene og den tause kunnskapen eksplisitt. Refleksjonene og kunnskapen de tilegner seg i løpet av debriefen koker bort slik MS-1 uttrykker. Dette kan være indikasjoner på nulllæring etter debrief, da kunnskapen og erfaringene som deles glemmes til neste øvelse. Denne mangelen på systematisk erfaringslæring kan i ytterste konsekvens påvirke tilliten flygerne har til MS, da et av grunnlagene for å skape tillit er å omsette erfaringer til kompetanse (Moldjord & Arntzen, 2007, s. 23).

I intervjuene med MS på 331 forteller respondentene at de har fått økt kunnskapen som følge av en nylig økning i personellmassen og at de har fått tid til å holde briefen for hverandre om ulike temaer tilknyttet luftmaktoperasjoner.

Vi har jo vært velsignet med litt for mye folk i det siste, og da blir det plutselig dødtid. [...] Så da har vi begynt med å velge oss tema, også har vi bestemt at 'Okay, du skal holde brief om GPS-nøkler, militær GPS, kan du ha den klar om tre timer?', så har vi bare gitt ut forskjellige tema, og så har folk laget, så har vi briefet hverandre og funnet ut at det her er ganske interessant, ganske artig. Så bare på noen uker nå så har vi økt kunnskapsnivået til alle med hundrevis av prosent. (MS-1)

Dette er et eksempel på nytenkning, vilje til utvikling, og evne og kapasitet til å skaffe ny informasjon, noe som er sentralt for læring (Levin & Rolfsen, 2015, s. 87). Det kan kategoriseres som dobbeltkretslæring, da de har endret praksis for å øke læringen.

Det kan se ut til at den nye kunnskapen som i hovedsak blir delt er eksplisitt kunnskap, og i mindre grad erfaringer og taus kunnskap. Man kan likevel påstå at det kan være vel så viktig på tross av at Levin og Rolfsen mener at eksplisitt kunnskap ikke er tilstrekkelig (2015, s.

89). Årsaken til at den eksplisitte kunnskapen er viktig å fokusere på er at den kan være med på å øke forståelsen for luftmakt og luftmaktsoperasjoner. Dette er noe alle flygerespondentene har poengtert som viktig for at MS skal opparbeide seg tillit og få ta større del i planprosessen, og slik optimalisere oppdragsløsning.

På tross av den økte læringen ved 331, kan det likevel hevdes at det er mangel på læring og læringsarenaer i MS. En av årsakene samtlige respondenter påpekte var personellmangel.

For på en eller annen måte klarer vi å bruke opp folk. Jeg vet ikke hvordan vi gjør det, om det er en mangel på en plan på hvordan man skal komme seg videre og begynne påbygning og føle at man utvikler seg. Eller om det går på generasjonene vi er, som, det er en sånn opp og frem så fort som mulig som gjelder mer og mer for generasjonene som kommer da. (MS-5)

På grunn av lite personell og det høye tempoet på oppdragsløsning ved skvadronene får ikke MS tid til å lære og utvikle seg, både som bransje og som individer. Dette kan videre medføre at de ikke får effektivisert og optimalisert arbeidet, noe som igjen gjør at de ikke klarer å skape rom til læring i hverdagen, og slik blir det en ond sirkel.

5.2.2.1 Hvordan kan Mission Support lære?

Basert på intervjuene kan det tyde på at det er tre tiltak som kan bidra til økt læring og utvikling i bransjen. Tiltakene er:

1. Utdanning og kurs
2. Øke praksislæringen
3. Øke metalæringen

5.2.2.1.1 Utdanning og kurs

Utdanning og kurs kan bidra til å øke den eksplisitte- og praktiske kunnskapen. Ved å gi MS-personell flere kurs og mer utdanning som i større grad samsvarer med flygernes, kan MS avlaste flygere mer enn i dag og slik optimalisere oppdragsløsning ytterligere. Dette kan også styrke tilliten mellom flygere og MS-personell. Ved å sende MS på flere kurs kan Luftforsvaret oppnå dobbeltkretslæring og metalæring. Dobbeltkretslæring vil forekomme fordi de endrer grunnleggende faktorer i praksisen. Metalæring kan forekomme dersom MS klarer å skape en synergi mellom den ulike kunnskapen i de forskjellige delene av produktet og forbedre produktet med kunnskapen de har tilegnet seg ved ulike utdanninger. Eksempel på en slik utdanning kan være innen weaponeering.

Om de hadde hatt såpass innsikt i hvordan weaponeering fungerer at om ikke de bestemmer hvert fall hva som skal eller ja hvordan weaponeering skal bli gjort, så kan de hvert fall komme med forslag. Så gjør de det fort mye lettere for oss å si 'ja det høres ut som en plan' og så bare gå med deres anbefaling. (Flyger-1)

Weaponeering-delen krever ganske mye opplæring, men hvis vi har folk som på en måte er utdannet i weaponeering, hvis for eksempel Mission Support var utdannet i weaponeering spesifikt og hadde et høyere kompetansenivå på det enn oss, så hadde vi jo selvfølgelig brukt de til det. Så hadde vi fortsatt hatt en finger med i spillet og sett hvordan ting så ut og at ting ga mening, men hvis de hadde vært utdannet innen det, så hadde det vært i orden. Nå vet jeg jo på at, eller for eksempel operasjonen i Libya, når man da fikk disse targetfolderne med koordinatene så sto det hvilken type bombe som skulle brukes, hvor mye functions delay som skulle brukes, hvor mange som skulle brukes og alt dette her, så det var weaponeert på forhånd, av noen som kan det, akkurat hvem det var aner ikke jeg da, men det var tydeligvis noen som kan det, og da tar vi det for, vi tar det ikke for god fisk, vi sjekker at det gir mening, men da er det en ting mindre vi trenger å gjøre. (Flyger-1)

Det er viktig å understreke at flygerne tar den avgjørende beslutningen, men et slik tiltak kan gjøre at MS kan komme med anbefalinger på flere temaer i planprosessen og slik avlaste flygerne. Som Flyger-1 poengterer tok ikke flygerne i Libya seg av weaponeeringen. Denne jobben ble gjort av andre, deretter gikk flygerne over jobben for å se at det ga mening. Dette minimerte mye av arbeidsbelastningen for flygerne. Respondenten er åpen for at dersom MS-personell fikk utdanning på temaet, hadde det vært avlastende om de tok seg av denne prosessen. Dette kan tyde på at MS-personell ikke trenger flygerutdanning for å ta større del i planprosessen, men spesialiserte utdanninger innenfor ulike felt.

Et argument mot å sende MS-personell på utdanning og kurs er at det kan bli dyrt, og i hvert fall når flygere allerede har kompetansen til å gjøre jobben selv. Risikoen ved at Luftforsvaret tenker slik er at de låser seg til gammel tenkning. Slik oppnår de kun enkeltkretslæring. Ved at MS og flygere har samme kunnskap kan dette skape en diskusjonsarena der de sammen kommer frem til den beste løsningen. Dette kan øke kvaliteten på oppdraget. Det kan tenkes at det over tid kan bli en investering for Luftforsvaret å gi MS mer utdanning. Dette kan medføre at MS får mulighet til å ta større del i planprosessen og fokusere på å bli best på

denne delen av oppdragsløsningen. Flygerne kan da i ytterligere grad kun fokusere på flyging.

5.2.2.1.2 Øke praksislæringen

Flygere kan bidra til praksislæring for MS ved å vise personellet resultatet av produktene de leverer, for eksempel slik Flyger-5 beskriver ved å ha MS ombord i flymaskinen under oppdrag.

Ta det med Mission Support på oppdrag for eksempel, når vi må ha med nye på øvelse i utlandet for eksempel, så er det viktig for meg å ha med Mission Support for å se hvordan vi benytter produktene ombord. (Flyger-5)

På 331 kan denne metoden bli utfordrende. En mulighet kan da være, slik MS-1 foreslår, å la MS-personell få flytimer i en Saab-Safari¹⁰, eventuelt en simulator. Der kan flygerne forklare bruken av produktet for å øke forståelsen av hvordan det er å være i luften og hvordan produktet oppleves i flymaskinen.

Jeg vil jo påstå at hadde du puttet folk opp i en Saab-Safari i et par økter og begynt å få litt forståelse for, hva som skal til for å fly og hva du må tenke på. Da begynner du kanskje å peile deg på, og det viser seg jo at de mest ivrige av Mission Supportere hos oss har flylappen og flyr litt privat og er generelt veldig interessert i luftfart, og da klarer de å tenke litt mer på de tingene. (MS-1)

Dette gjøres delvis på MS grunnutdanning, der elevene får benyttet flysimulator i forbindelse med eksamensøvelsen «Mayham Suppression». Det fremkommer at MS-personellet som har en generell interesse for fagfeltet og har flylappen sivilt har en større forståelse av faget og leverer et bedre produkt. På den ene siden kan det argumenteres for at flygere har nok med å fokusere på egen utvikling og at MS må ta ansvar for egen læring. På den andre siden er de et team som sammen skal skape kampkraft og de må derfor ha et fokus på å gjøre hverandre bedre.

5.2.2.1.3 Øke metalæringen

Det fremkom i intervjuene at MS burde øke metalæringen og ta mer initiativ selv.

At man har fokus på å forbedre det man driver med. At man kanskje setter opp noen learning objekter eller training objekter i forkant. At man tar litt eierskap til sin egen

¹⁰ Luftforsvarets skolefly

læring også etter at man er ferdig på utsjekk og etter at det er noen som henger over skulderen din og verifiserer at du gjør ting riktig. Så det går litt på deg selv, at man prøver å gjøre det bedre. (Flyger-5)

Det hevdes i intervjuene at MS ikke har en helhetlig forståelse av hvordan produktet de leverer fungerer i praksis. Dette underbygger at MS er avhengig av at flygere involverer seg i læringsprosessen, da de har best opplevelse av hva som er bra og mindre bra med et produkt og hvorfor. Samtidig kan det på grunn av personellmangel og at det alltid er et nytt oppdrag som må løses så fort man er ferdig med et annet, være vanskelig for MS å prioritere tid til læring.

5.2.3 Debrief

I intervjuene fremkom det at det blir gjennomført en form for debrief på skvadronene, som i hovedsak er en operativ debrief. Debrief skal blant annet bidra til å øke evnen til å oppnå forbedringspotensial, samt å stimulere til tilbakemeldinger (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 220), og man kan derfor påstå at dette er en uutnyttet tilbakemeldings- og læringsarena for MS. Vi ønsker å drøfte mulighetene for at MS deltar i denne prosessen. I drøftingen om debrief benyttes teori om helhetlig debrief fordi det er en metode som er anerkjent i Luftforsvaret. «Det er varierende egentlig. Skal man se på debrief som det debrief egentlig skal være, så har jeg lite forhold til det» (MS-5).

Så med Mission Support spesifikk debrief, for vår del, så er det ofte at de spør hvordan materiellet de ga til oss fungerte også kommer vi med tilbakemelding på det, også er den debriefen deres ferdig egentlig. (Flyger-1)

Vi har ofte en debrief, vi har alltid en debrief i besetningen, men det er ikke alltid at Mission Support er til stede og får vite hvordan deres jobb påvirket oppdraget. [...] Så tar man seg kanskje ikke tid til å ta den praten med Mission Support og fortelle dem hvordan sånn og sånn har påvirket i positiv eller negativ retning. Jeg tror det kanskje er det som må til, å bli mer systematisert i tilbakemelding. I tillegg til at man skaper forståelse. (Flyger-5)

Det som jeg kaller debrief er når flygeren kommer tilbake også produserer vi et produkt, som er selve debriefen, også går han inn dit også blir de bedre flygere. Det er jo sånn de egentlig blir bedre til å gjøre jobben sin, det er jo i den tiden etterpå, når de har landet. Det tar ikke vi noe del av egentlig. (MS-1)

MS-1 påpekte at debrief er den arenaen der flygere lærer og blir bedre i jobben sin. Dette samsvarer med at debrief er en arena for læring gjennom handling, tanke og refleksjon (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 224). I intervjuene fortalte MS-respondentene at de hadde lite forhold til debrief, annet enn å eventuelt gjøre klart debriefings-rommet til flygerne. Dette underbygges av flygerne som mente MS kunne vært med på debrief, men sjelden er det.

For det første kan debrief være en tilrettelagt arena for å gi tilbakemeldinger. Dette kan være sentralt fordi tilbakemeldinger til MS ofte blir nedprioritert i etterkant av oppdrag. Man kan argumentere for at det ikke er riktig fora å gi tilbakemeldinger til MS, da debrief er en arena som skal stimulere til prestasjonsforbedring hos den operative enheten (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 226), som på den ene siden kan regnes som flygere. På den andre siden kan man påstå at MS er en del av den operative enheten og at det derfor er naturlig at MS deltar i debrief. Videre kan man påstå at dersom MS får tilbakemeldinger ved en tilrettelagt arena, slik som debrief, vil de trolig få større forståelse av hvordan produktet fungerer. Ved bedre og dypere forståelse muliggjør dette at de selv ser metoder som kan optimalisere oppdragsløsningen.

For det andre kan debrief øke læringen til MS ved at de får en bedre forståelse av luftmaktsoperasjoner, noe flere respondenter påpeker som sentralt for å bli en utmerket Mission Supporter. Det kan argumenteres for at MS ikke trenger å delta i debriefen fordi den er rettet mot flygerne og derfor ikke vil gi noe utbytte til MS. Hadde man gjennomført debriefen tilnærmet helhetlig debrief kan MS delta i den operative- og teamorienterte delen. Dette vil kunne gi et innblikk i hvordan oppdraget gikk, noe MS sjelden får i dag, og det vil kunne utvikle samhandlingen mellom flygere og MS-personell. Samtidig kan MS ha en egen teamorientert debrief for å bedre samhandlingen innad i MS. De kan også ha utviklingssamtaler der de kan reflektere over hvordan de kan gjøre noe med tilbakemeldingene fra flygerne og slik skape læring.

Det de kan gjøre, som jeg ikke har sett så ofte er hvis de har lyst til å være med på debrief av flyturer når vi sitter inne og snakker i lag. For da ser de hva vi har vært ute og gjort. Så vil jo de også få et innblikk i hva deres, eller hvordan deres jobb fungerer i praksis. I stedet for at når vi kommer hjem så er det bare vi som debriefer oss selv, og ikke dem. (Flyger-1)

Enten at vi er flinkere til å involvere de i den debrief-delen, for ofte så lager de alt oppsettet til missionet, og de har fått vite i brief hva som er main objektive med oppdraget, men i ettertid får de ikke vite hvordan det har gått nødvendigvis. (Flyger-1)

Men det Mission Support kan bidra med er jo å lage debrief, legge til rette, bidra der da til å hjelpe besetningen til å gjøre en god debrief. Det er veldig sånn fartøysjefstyrt alt vi driver med, men på lik linje med at Mission Support har en brief når vi kommer inn og skal fly så kan jo de også kanskje lede mer debrief-seansen. (Flyger-5)

En annen mulighet, slik Flyger-5 påpeker, er at MS kan lede debriefen slik de leder briefen før oppdraget. Dette kan være mest relevant for den teamorienterte debriefen. Da kan MS være en «utenforstående» som kan stille spørsmål ved samarbeid, kommunikasjon og relasjon i crewet. Ved at MS leder deler av debrief-seansen kan de oppdage utviklingsmuligheter i planprosessen som flygerne ikke har tenkt på fordi de kanskje har fokus på andre aspekter ved oppdraget. Man kan argumentere for at MS ikke burde lede den operative debriefen, da denne ofte er innarbeidet og at det er naturlig at MS, som har en utøvende rolle i planleggingen heller burde være en deltaker i denne delen av debriefen.

I forundersøkelsen fremkom det at MS på 333 skvadron ledet den operative delen av debrief, for deretter å trekke ut og skrive rapporter tilknyttet oppdraget. Flybesetningen fullførte de resterende delene av debriefen selv. 335 og 331 kan ha samme tilnærming på debrief som 333. Det kan variere fra skvadron til skvadron hvilken tilnærming som gir best utbytte grunnet oppdragsporteføljen og oppsettet på oppdragsløsning. Plattformen bestående av større crew, slik som på 333 og 335, er kanskje mindre avhengig av en utenforstående deltaker i den teamorienterte debriefen, da flere i besetningen kan bidra til å stille oppklarende spørsmål. Samtidig kan en utenforstående deltaker stille spørsmål som eksempelvis uerfarne flygere kanskje opplever som vanskelig å stille.

Et annet funn som fremkom i intervjuene er at flygerne var positive til å ha med MS i debrief, men at organisasjonen ikke prioriterer at MS får deltatt fordi det enten er etter arbeidstid eller at de planlegger nye oppdrag.

For jeg vet med oss er når vi kommer tilbake, hvis vi har noen umiddelbart store ting, så får jo Mission Support vite det, men mye kan kanskje også komme frem under debrief-seansen. Og avhengig av hvilket mission det er så kan det jo gå mange timer til den debriefen er ferdig, og da når den debriefen er ferdig, så er det en litt sånn dum ting her, at da er klokken blitt meget og allerede sittet overtid, og da må folk komme

seg hjem og holdt jeg på å si hvile til neste dag eller nest oppdrag. Så det har en tendens til å bli nedprioritert i etterkant. (Flyger-1)

Den ene tingen er at av og til så kommer vi så sent tilbake at de [MS] ikke er på jobb lengre. Andre ganger så er det at de allerede er i gang med å planlegge noe annet, så de ikke har tiden til å gjøre det. (Flyger-5)

Dette betyr at en viktig tilbakemeldings- og læringsarena bortfaller. Som et resultat kan dette hindre utviklingen av MS som videre gjør at de ikke får effektivisert arbeidet, noe som er sentralt for en høyteknologisk kamporganisasjon (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 219). Debrief blir ansett som en viktig tilbakemeldings- og læringsarena og benyttes av flere avdelinger i Forsvaret. En mulighet er derfor å gjøre debrief obligatorisk for MS-personell.

6. Avslutning

I denne oppgaven har vi belyst hvordan MS kan utvikle seg og slik bli en bedre bidragsyter til optimalisering av oppdragsløsning. Innledningsvis kom forfatterne med påstanden at MS har et stort potensial og kan utføre flere arbeidsoppgaver enn i dag. Gjennom drøftingen kom vi frem til at dette stemmer. Ved å dele problemstillingen i to forskningsspørsmål, har forfatterne fått god mulighet til å se hvordan MS kan bidra i enda større grad i planprosessen og hvordan mulighetene for utvikling kan tilrettelegges for dette. Først har vi besvart *hvilken rolle har MS i dagens planprosess og hvilke muligheter og begrensninger preger denne* og deretter har vi sett på *hvordan kan MS utvikle seg til å bidra i større grad til Luftforsvarets operative oppdragsløsning*.

6.1 Oppsummering

Funn knyttet til forskningsspørsmål 1 viser at bruken av MS i dagens planprosess er varierende. På 335 er de, på grunn av oppdragsmønsteret, i stor grad avhengig av at MS kan arbeide selvstendig med planprosessen store deler av tiden. På 331 er flygerne i større grad involvert, da de mener at man må være flyger eller ha flygerutdannelse for å kunne gjøre enkelte av arbeidsoppgavene i planprosessen. Implisitt er årsaken mangel på spesialisert og nødvendig kompetanse. Gjennom drøftingen kom vi frem til at det kan virke som 335 sin tilnærming til MS er mer optimal, da det avlaster flygere slik at de i enda større grad kan fokusere på sine arbeidsoppgaver i luften. For at MS skal kunne ta en større del av planprosessen kreves det tillit mellom flygerne og MS-personell. Tilliten ble beskrevet som gjennomgående god på begge skvadronene. Det kan likevel virke som det er en vei å gå, da

tilliten i stor grad baserer seg på relasjon og i liten grad på rollen. Det MS-personellet som flygerne har tillit til, er de som utviser kompetanse og de får naturlig nok mer frihet til å være selvstendig i planprosessen. Kompetanse er et av kjerneelementene i tillit, og det er derfor sentralt at MS får en anerkjent utdanning og utsjekkskultur som belyser hvilken kompetanse ulikt MS-personell skal ha og at de får arbeidsoppgaver basert på dette.

Videre viste funnene fra forskningsspørsmål 1 at MS kan ta større del i autorisasjonsprosessen. Ved hangarskip har alle som jobber med oppdrag både krav og rett til å avlyse oppdrag dersom de mener sikkerheten står på spill. MS ble opprettet for å opprettholde flight safety, og det virker derfor naturlig at de får tillit til å ta del i autorisasjonsprosessen av oppdraget.

Funn i tilknytning til forskningsspørsmål 2 viser at det i liten grad er tilbakemeldingsarenaer for MS. Det kan føre til liten grad av læring i bransjen, noe som videre medfører at man ikke får optimalisert bruken av MS. Samtidig fremkom det at det var få læringsarenaer for bransjen. På tross av mye kunnskap på enkeltmannsnivå er det en utfordring innad på skvadronene å oppnå organisasjonslæring i bransjen. En av hovedårsakene er lite personell i forhold til arbeidsmengden. Som nevnt i avgrensningen er personellmangel en kjent faktor som forfatterne har valgt å ikke vektlegge i denne oppgaven. Likevel fremkom det i forundersøkelsen og intervjuene at dette er en av de største begrensningene for bransjens utvikling. Gjennom drøfting kom forfatterne frem til at dersom bransjen skal utvikle seg må MS-personell få flere kurs og mer utdanning, flere praksisarenaer til å forstå produktet de leverer, og ta mer initiativ selv. Slik kan personellet og bransjen utvikle seg og dermed få økt tillit fra flygerne. Dette kan bidra til mer effektiv og optimalisert oppdragsløsning.

Videre viste funnene at debrief kan være både en sentral tilbakemeldings- og læringsarena for MS, der de kan få og gi tilbakemeldinger og dra lærdom ut av flygernes refleksjoner om oppdraget. Det fremkom i flere intervjuer at det beste MS-personellet hadde forståelse for luftfart og oppdraget. Debrief kan være en god arena for å øke kompetansen på begge aspektene. Samtidig kan MS ha en egen debrief for å lære av hverandres feil og slik skape organisasjonslæring, øke kompetansen innad og slik heve nivået på planprosessen.

6.2 Konklusjon

Man kan konkludere med at tilrettelegging for læring er sentralt for at MS skal kunne utvikle seg og i enda større grad bidra til optimalisering av oppdragsløsning i fremtiden. Ved å skape rom for læring gjennom tilbakemeldinger, utdanning, inkludering og debrief, vil MS-

personellet opparbeide seg mer tillit blant flygerne. Denne tilliten vil videre kunne føre til at MS-personellet kan avlaste flygerne i enda større grad i planprosessen, ved at flygerne tørr å gi MS-personellet mer ansvar og arbeidsoppgaver, og slik effektivisere og optimalisere bruken av personell i oppdragsløsningen. Ved at Mission Support blir best på bakken, kan flygerne fokusere på å bli best i luften.

7. Forslag til videre forskning

Allerede tidlig i prosessen identifiserte vi at det var flere potensielle forskningstemaer.

Vi anbefaler at det blir gjort videre studier som omhandler utdanning av MS-personell. Med bakgrunn i at MS grunnutdanning er ny av 2020, kan det være interessant å se på om utdanningen blir mer anerkjent og om tilliten til MS-personellet øker. Det kan også være interessant å se på forskjellen mellom personellet som får utdanningen og de som ikke har den.

Vi mener det kan være interessant å forske på MS ved de ulike skvadronene og om det er mulig med større grad av harmonisering. Kan de lære av hverandre? Er det slik at de må benytte ulike systemer grunnet ulike oppdragsmønstre, eller kan MS operere likere enn hva de gjør i dag?

Avslutningsvis anbefaler vi å forske på offiserens rolle i MS. Det har vært mye diskusjon om behov for offiserer i bransjen og hvilken rolle de eventuelt skal ha. Har skvadronene kapasitet til å fjerne MS offiseren i den voksende bransjen?

8. Bibliografi

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur 4. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, L. V., Hovengen, S., Storengen, P., & Moldjord, C. (2020). *Rapport om alvorlig luftfartshendelse, Mosken, 11. mars 2020 med to C-130J (5629 og 5607) operert av Luftforsvaret*. Rygge: Sjef Luftforasvaret. Hentet Juni 11, 2020
- Forsvaret. (2012, Juni). Grunnsyn på ledelse. *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Norge: Forsvaret.
- Forsvaret. (2020a, Januar). Mission Support bestemmelsen. *Bestemmelse for Mission Support*. Rygge, Viken, Norge: Sjef Luftforsvaret.
- Forsvaret. (2020b, Mars 01). Reglement for Mission Support. *Mission Support Reglement*. Rygge, Viken, Norge: Sjef Luftoperativt inspektorat (Brigader Charles C. Svensson).
- Forsvaret. (2021, Januar 26). *Bachelor - ledelse og luftmakt*. Hentet fra Forsvaret.no: <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/militaere-studier-fordypning-i-ledelse-og-luftmakt>
- Forsvaret. (U.D.). Mot et 5. generasjons luftforsvar - som gir full utnyttelse av nye kampfly. Forsvaret.
- Furrevik, G. A., & Rognstrand, A. (2020, August 28). *Luftforsvaret skal vurdere om skvadronen har for mange oppdrag*. Hentet fra Forsvarets Forum: <https://forsvaretsforum.no/hercules-luft-luftforsvaret/luftforsvaret-skal-vurdere-om-skvadronen-har-for-mange-oppdrag/158580>
- Grennes, C. (2007). Feilrapportering, organisatorisk læring og tillit. I C. Moldjord, A. Arntzen, K. Firing, O. A. Solberg, & J. C. Laberg, *Liv og lære i operative miljøer: "Tøffe menn gråter!"* (ss. 293-312). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hafseng, L. L., & Markussen, D. D. (2019). "Risiko i jagerflymiljøet - en vedvarende lederutfordring." En analyse av ulykker og hendelser med F-16 fra 1980 til 2018, sett i lys av operativ risikohåndtering. . *Bachelor*. Trondheim, Norge: Luftkrigsskolen.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of Crew Resource Management. I B. J. Hayward, & A. R. Lowe, *Aviation Resource Management* (ss. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate.
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhem, J. A. (1999). The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation. *International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), ss. 19-32.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. KRISTIANSAND, Norge: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johansen, E., Christiansen, M., & Askvik, Ø. (2007). Teamarbeid - noe for Luftforsvaret? I C. Moldjord, A. Arntzen, K. Firing, O. A. Solberg, & J. C. Laberg, *Liv og lære i operative miljøer: "Tøffe menn gråter!"* (ss. 313-338). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Vol. 5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team - læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Luftfartstilsynet. (u.d.). *Just culture - rapportering*. Hentet Januar 19, 2021 fra Luftfartstilsynet.no: <https://luftfartstilsynet.no/aktorer/flysikkerhet/rapportering/just-culture/>
- Moldjord, C. (2020). *Læringskultur i Forsvaret/Luftforsvaret*. Trondheim.
- Moldjord, C., & Arntzen, A. (2007). Luftforsvarets læringskultur. I C. Moldjord, A. Arntzen, K. Firing, O. A. Solberg, & J. C. Laberg, *Liv og lære i operative miljøer: "Tøffe menn gråter!"* (ss. 15-25). Bergen: Fagbokforlaget.

- Moldjord, C., & Fredriksen, P. K. (2017). Debriefing - strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (ss. 219-238). Bergen: Fagbokforlaget.
- Moldjord, C., & Iversen, A. (2015, August). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, ss. 231-246.
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O., & Laberg, J. (2007). *Liv og lære i operative miljøer. "Tøffe menn gråter!"*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NHO. (u.d.). *Hva er kompetanse?* Hentet fra arbinn.nho.no:
<https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og-uttrykk-om-kompetanse/hva-er-kompetanse/#:~:text=Kompetanse%20kan%20defineres%20som%20evnen%20til%20%C3%A5%20%C3%B8se,%C3%A5%20inneholde%20f%C3%B8lgende%20komponenter:%20Kunnskap%20-%20>
- Pettersen, O. (2011, September 14). *Kontroll og varsling*. Hentet fra forsvaretsmuseer.no:
<http://forsvaretsmuseer.no/Luftforsvarsmuseet/Militaer-luftfartshistorie/Kontroll-og-varsling>
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The Self-Designing High-Reliability Organisation: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea. *Naval War College Review: Vol 40: No. 4, Article 7*, ss. 76-92.
- Skinnarland, T. (2017). Sjef Luftforsvaret: Et operasjonsoptimalisert 5. generasjons luftforsvar – fra visjon til virkelighet. I A. K. Larssen, *Evolution to a 5th Generation Air Force – Norway's Shield and Sword. Sjef Luftforsvarets luftmaktseminar 2017* (ss. 65-74). Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Skinnarland, T. (2021, Mars 17). For to dager siden var det 9 år siden Kebnekaise-katastrofen. Hentet fra <https://www.facebook.com/Tonje-Skinnarland-100142538624063/>
- Torgersen, A. (2020). Moss: Fagansvarlit Mission Support, Luftoperativt Inspektorat .
- Undersøkelseskommissjonen. (1997). *Rapport om luftfartsuhell i Bindal kommune Norland 1997*. Rygge: Flytryggingsinspektoratet.

Vedlegg

Vedlegg A – Godkjenning NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Luftforsvarets skjulte bransje? - Mission Support i et 5. generasjons luftforsvar

Referansenummer

349566

Registrert

17.11.2020 av Pia Braarud - pbraarud@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Luftkrigsskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Christian Moldjord, cmoldjord@fhs.mil.no, tlf: 93201192

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Pia Braarud, pia.braarud@gmail.com, tlf: 94882095

Prosjektperiode

05.10.2020 - 30.04.2021

Status

23.11.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

23.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.11.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.04.21. Husk å endre årstall for prosjektslutt i informasjonsskrivet før du leverer det til informantene dine.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

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

Vår dato

2020-11-11

Vår referanse

2020/039658-003/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Pia Braarud og Henning Aronsen Ovesen

.

..

Kopi til

LUFT/RYG 134 LV

LUFT/ØRL 132 LV

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt deres søknad av 4. november 2020 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan kan Mission Support bidra til å minimere risiko i et 5. generasjons luftforsvar?» Det skal gjennomføres intervju med ansatte i 335- og 331-skvadronen, og tillatelse er innhentet fra avdelingene.

2 Drøfting

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

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

Forskningsnemnda har vurdert deres søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav. Svar fra NSD – Norsk senter for forskningsdata må ettersendes så snart det foreligger.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder prosjektslutt 30. april 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

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

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Vedlegg

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtsmark
professor
leder av forskningsnemnda

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

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Luftforsvarets skjulte bransje?»

– *Mission Support i et 5.generasjons luftforsvar*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en bredere forståelse av Mission Support i et 5. generasjons luftforsvar og hvordan bransjen kan bidra til å minimere risiko. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få en bedre forståelse for hvordan bransjen *Mission Support* (MS) kan bidra til å minimere risiko i et 5.generasjons luftforsvar. Dette ønsker vi å se på gjennom organisasjonsstrukturen og -kulturen i bransjen.

Problemstillingen lyder som følger:

Hvordan bidrar Mission Support til å minimere risiko i et 5.generasjons luftforsvar?

Forskningsprosjektet blir gjennomført i forbindelse med en bacheloroppgave ved Luftkrigsskolen (LKSK). Opplysningene og funnene som blir gjort i forbindelse med bacheloren kan benyttes av oss selv eller andre for videre forskning på området.

Prosjektets vil i hovedsak være fra oktober – desember 2020, men kan om mulig strekke seg ut til april 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Henning Aronsen Ovesen og Pia Braarud, 3.-års kadetter ved LKSK, er ansvarlig for prosjektet. LKSK er underlagt Forsvarets Høgskole (FHS).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnet din tilhørighet/relasjon til bransjen *Mission Support* ønsker vi at du deltar i forskningsprosjektet. Vi tror at dine erfaringer kan være verdifulle for oppgaven. Vi ønsker i hovedsak å snakke med en jevn fordeling av personell fra bransjen og flygere/navigatører. Vi tenker i utgangspunktet mellom seks til åtte intervjuobjekter til sammen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det et intervju. Dersom vi får mulighet til intervju ansikt-til-ansikt er dette å foretrekke, men intervjuene vil i hovedsak foregå gjennom videosamtale, grunnet den pågående Covid-19 pandemien. Samtalen vil ta ca. 30-45 minutter, men om samtalen overskrider denne tiden vil samtale fortsette til naturlig slutt. Vi kommer uavhengig av om intervjuet gjennomføres ansikt-til-ansikt eller over video til å ta opp samtalen med båndopptaker. Vi ønsker å ta notater for hånd ved alle tilfellene. Intervjuet vil bestå av åpne spørsmål knyttet til MS, bransjens daglige virke og hvordan den kan bidra til å minimere risiko. Spørsmålene vil variere i noen grad basert på om intervjuobjektet er MS-personell eller flyger/navigatør.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kadett Ovesen og kadett Braarud er de eneste som vil ha tilgang til råmaterialet fra intervjuene. Etter vi har transkribert intervjuene vil lyd-/videofilene bli slettet. På transkripsjonen kommer ingen personopplysninger være synlig. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Transkripsjonene vil være oppbevart på kadettens pc-er som krever passord for tilgang til materialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16. desember 2020.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Christian Moldjord, førsteamanuensis ved LKSK
E-post: cmoldjord@fhs.mil.no
Tlf: +47 932 01 192
- Henning Aronsen Ovesen, 3.-års kadett ved LKSK
E-post: hovesen@mil.no (FisB), hovesen@fhs.mil.no (Skole)
Tlf: +47 994 00 301
- Pia Braarud, 3.-års kadett ved LKSK
E-post: pbraarud@mil.no (FisB), pbraarud@fhs.mil.no (skole)
Tlf: +47 948 82 095

Vårt personvernombud:

- Major Pål Kristian Fredriksen, Seksjonssjef - Veiledning, trening og øving, LKSK
E-post: pafredriksen@fhs.mil.no
Tlf: +47 950 77 998

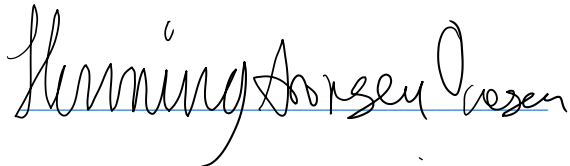
Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Henning Aronsen Ovesen

Pia Braarud



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Luftforsvarets skjulte bransje? - Mission Support i et 5. generasjons luftforsvar*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju over video/lyd.
- at transkripsjonen av intervjuet kan brukes av andre forskere til videre forskning.
- at intervjuet blir innspilt på båndopptaker eller tatt opp på *Microsoft Teams*.
- at mine personopplysninger lagres frem til oppgaven er levert, senest 30. april 2021.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide pilot:

«Luftforsvarets skjulte bransje?

– Mission Support i et 5.generasjons luftforsvar»

Bacheloroppgave av:

Pia Braarud og Henning Aronsen Ovesen

Kadetter ved Forsvarets Høgskole – Luftkrigsskolen

Formålet med prosjektet er å få en bedre forståelse for hvordan bransjen *Mission Support* (MS) kan bidra til å minimere risiko i et 5.generasjons luftforsvar. Med tanke på bakgrunnen til opprettelsen av Mission Support ønsker vi å se på hvordan elementer innenfor organisasjonsstrukturen og -kulturen kan bidra til å minimere risiko under oppdragsløsning.

Studien kan være relevant fordi Mission Support i dag fungerer som en av pilotenes nærmeste samarbeidspartnere, og i et 5. generasjons luftforsvar blir pilotene sannsynligvis avhengig av mer støtte fra Mission Support. I forundersøkelsen knyttet til studiet, ble det fremmet en bekymring om at mye av den lokale utdanningen av MS-personell er basert på “monkey see, monkey do” prinsippet. Ved å fokusere på organisasjonsstrukturen og kulturen i Mission Support kan oppdragsløsning effektiviseres ytterligere, da MS-personell kan bli bedre egnet til å tenke kritisk, stille spørsmål og ta selvstendige avgjørelser. Dette kan igjen bidra til økt sikkerhet og indirekte minimere risiko ved oppdragsløsning.

Med dette ønsker vi å stille spørsmål med ordlyd lignende dette:

Bakgrunn:

1. Hvor lenge har du fløyet ved 335/331?
2. Hvilke andre avdelinger har du jobbet ved?

Kultur 1:

3. Hvordan vil du beskrive kulturen på skvadronen din?
4. Hvordan opplever du at kulturen for å si ifra, varsle om feil og ta opp ting er i dag?
 - a. Sikkerhet, kollegiale forhold, arbeidsoppgaver osv.
 - b. Just culture og CRM

Bransjens virke:

5. Hvilket forhold har du til Mission Supports rolle ved din avdeling?
6. Hva vil du beskrive som den viktigste oppgaven til MS?
7. Hvordan opplever du at MS sin rolle bidrar til oppdragsløsning?
 - a. Hva kunne MS gjort mer av?
 - b. Hvilke begrensninger ser du i dag?
8. Hva tror du motivere MS-personell til å gjøre en god jobb?
9. Dersom MS fikk bedre kompetanse på læring, hvordan kan det bidra til å redusere risiko?
10. Det jobbes i dag med at CRM-opplæring skal bli en del av grunnopplæringen til Mission Support-personell. Hva kan dette bidra til?
 - a. Sikkerhetsrutinene
 - b. Planleggingen av oppdrag
 - c. Oppdragsløsning i luften
11. Mission Support er i en fase hvor utdanningen av personell skal kravstilles, deriblant MS-grunnkurs, utsjekker og typekurs.
 - a. Hvilke forventninger har du til utviklingen av MS-rollen?

Kultur 2:

12. Hvordan kan MS-personell ta del i læringskulturen ved din avdeling?
 - a. Just culture, CRM og helhetlig debrief
 - b. På hvilke måter kan MS-personell bidra?
13. Hva kan MS-personell gi flygere tilbakemelding på?
14. Tillit er et begrep som blir nevnt nesten daglig.
 - a. Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom deg og MS-personell?
 - b. I forundersøkelsen vi gjennomførte, kom det frem at piloter må gjennomgå og ta stor del i planleggingen for å ha eierskap til oppdraget. Hvordan kjenner du deg igjen i dette?
 - c. Hva skal til for at du skal føle deg trygg på at Mission Support kan lede og gjennomføre planleggingsprosessen på et oppdrag du skal gjennomføre?

- d. Hvis en fra Mission Support hadde anbefalt deg å ikke gjennomføre oppdraget. Hvordan ville du håndtert den situasjonen?

15. *Et uheldig inntrykk noen av bransjen er at MS –personell bare er pilotenes største fans og at dette er motivasjonen for å jobbe ved skvadronene. Hva tror du om dette?*

Struktur:

16. Hvordan opplever du arbeidsforholdet mellom MS-personellet og pilotene?

17. Hvordan opplever du OR/OF forholdet når det kommer til Mission Support?

Læring:

18. Hvordan vil du beskrive læringskulturen på din avdeling?

19. Hvordan oppdager du at noe må gjøres annerledes/forbedres eller at du gjør en god jobb?

20. Ved hvilke arenaer kan du gi tilbakemeldinger til MS personellet og vice versa?

21. Hvilken rolle kan MS ha for forbedring og utvikling?

22. Føler du at det du gir tilbakemelding på blir gjort noe med?

23. Hvordan opplever du at kulturen er for at MS-personell gir deg tilbakemeldinger?

24. Hvordan tar Mission Support del i debrief?

- a. Hvordan kan MS-rollen bidra til bedre læring/læringskultur ved din avdeling?

335 - Mosken:

En av grunnene til at vi ønsker å skrive denne oppgaven, er nestenulykken i mars. Vi synes det er oppsiktsvekkende at en slik hendelse oppstår, sett i lys av ulykken i 2012. Derfor ønsker vi å se på hvordan Mission Support kan bidra til å forhindre at noe slikt skal skje igjen.

25. Hva har vært ditt fokus etter hendelsen?

26. Hva har vært skvadronens fokus?

27. Hva tror du Mission Support kan bidra med for at noe slikt ikke skal skje igjen?

For å sikre at intervjuobjektene har den bakgrunnen vi er ute etter og for å kvalitetssikre kildene, vil det på forhånd gjennomføres en uformell samtale hvor vi spør den enkelte om deres erfaringer/tilknytting til bransjen Mission Support.

Intervjuobjektene vil i tillegg ha fått et informasjonsskriv som sier noe om deres rettigheter

når det kommer til intervjuet og den informasjonen de deler med oss som forfattere. Her vil det også være en samtykkeerklæring der de godtar at vi bruker opplysninger fra intervjuene i vår oppgave.

Intervjuguide MS:

«Luftforsvarets skjulte bransje?

– Mission Support i et 5.generasjons luftforsvar»

Bacheloroppgave av:

Pia Braarud og Henning Aronsen Ovesen

Kadetter ved Forsvarets Høgskole – Luftkrigsskolen

Formålet med prosjektet er å få en bedre forståelse for hvordan bransjen *Mission Support* (MS) kan bidra til å minimere risiko i et 5.generasjons luftforsvar. Med tanke på bakgrunnen til opprettelsen av Mission Support ønsker vi å se på hvordan elementer innenfor organisasjonsstrukturen og -kulturen kan bidra til å minimere risiko under oppdragsløsning.

Studien kan være relevant fordi Mission Support i dag fungerer som en av pilotenes nærmeste samarbeidspartnere, og i et 5. generasjons luftforsvar blir pilotene sannsynlig avhengig av mer støtte fra Mission Support. I forundersøkelsen knyttet til studiet, ble det fremmet en bekymring om at mye av den lokale utdanningen av MS-personell er basert på “monkey see, monkey do” prinsippet. Ved å fokusere på organisasjonsstrukturen og kulturen i Mission Support kan oppdragsløsning effektiviseres ytterligere, da MS-personell kan bli bedre egnet til å tenke kritisk, stille spørsmål og ta selvstendige avgjørelser. Dette kan igjen bidra til økt sikkerhet og indirekte minimere risiko ved oppdragsløsning.

Med dette ønsker vi å stille spørsmål med ordlyd lignende dette:

Bakgrunn:

1. Hvor lenge har du jobbet med Mission Support?
2. Hva er grunnen til at du jobber med Mission Support?
3. Hvordan har du fått kunnskap om bransjen?
 - a. Utdanning, typ grunnkurs, lokal opplæring osv.

4. Hvordan er hverdagen i forhold til forventningene du hadde da du startet i jobben?

Kultur 1:

5. Hvordan vil du beskrive kulturen på skvadronen?
6. Hvordan opplever du kulturen for å kunne si ifra dersom du føler noe ikke er riktig eller gjøres feil?
 - a. Sikkerhet, kollegiale forhold, arbeidsoppgaver osv.
 - b. Just culture og CRM

Bransjens virke:

7. Hva mener du er Mission Supports viktigste rolle/oppgave?
8. Hvordan opplever du at den jobben du gjør er viktig for oppdragsløsning?
 - a. Hva kunne Mission Support gjort mer av?
 - i. Se bort fra personellsituasjonen.
 - b. Hvilke begrensninger ser du?
9. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?
 - a. Hva tror du kan motivere dine medarbeidere i bransjen for å gjøre en god jobb?
10. Mission Support er i en fase hvor utdanning av personell skal kravstilles, deriblant MS-grunnkurs, utsjekker, og typekurs.
 - a. Hvilke forventninger har du til utviklingen av MS-rollen?

Kultur 2:

11. Tillit er et begrep som blir nevnt nesten daglig.
 - a. Hvordan opplever du tillit til at du kan gjøre jobben din?
 - i. Fra annet MS-personell
 - ii. Fra pilotene
12. I forundersøkelsen vi gjennomførte, kom det frem at piloter må gjennomgå og ta stor del i planleggingen for å ha eierskap til oppdraget.
 - a. Hvordan kjenner du deg igjen i dette?
13. Hva tror du skal til for at pilotene skal føle seg trygge på at Mission Support kan lede og gjennomføre planleggingsprosessen på et oppdrag pilotene skal gjennomføre?
14. Det jobbes i dag med at CRM-opplæring skal bli en del av grunnopplæringen til Mission Support-personell. Hva kan dette bidra til?

- a. Sikkerhetsrutinene
- b. Planleggingen av oppdrag
- c. Oppdragsløsning i luften

Læring:

- 15. Hvordan vil du beskrive læringskulturen?
- 16. Hvordan oppdager du at noe må gjøres annerledes/forbedres?
 - a. Ved hvilke arenaer kan du gi tilbakemeldinger til pilotene og vice versa?
 - b. Hvilke erfaringer har du med å gi tilbakemelding til en pilot?
 - c. Føler du at det du gir tilbakemelding på blir gjort noe med?
- 17. Hva er ditt forhold til debrief?
- 18. Hvordan kan Mission Support bidra til bedre læring/læringskultur ved din avdeling?

Struktur:

- 19. Hvordan opplever du arbeidsforholdet mellom MS-personellet og pilotene?
- 20. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom offiseren og spesialisten på MS?
 - a. Hva er den viktigste rollen offiseren har i bransjen?

335 - Mosken:

En av grunnene til at vi ønsker å skrive denne oppgaven, er nestenulykken i mars. Vi synes det er oppsiktsvekkende at en slik hendelse oppstår, sett i lys av ulykken i 2012. Derfor ønsker vi å se på hvordan Mission Support kan bidra til å forhindre at noe slikt skal skje igjen.

- 21. Hva har vært ditt fokus etter hendelsen?
- 22. Hva har vært skvadronens fokus?
- 23. Hva tror du Mission Support kan bidra med for at noe slikt ikke skal skje igjen?
- 24. Med den informasjonen du satt på som en del av planprosessen før Mosken-hendelsen, ville du ha rådet dem til take-off?
 - a. Hvilke muligheter var det for å komme med innspill fra MS?

For å sikre at intervjuobjektene har den bakgrunnen vi er ute etter og for å kvalitetssikre kildene, vil det på forhånd gjennomføres en uformell samtale hvor vi spør den enkelte om

deres erfaringer/tilknytting til bransjen Mission Support.

Intervjuobjektene vil i tillegg ha fått et informasjonsskriv som sier noe om deres rettigheter når det kommer til intervjuet og den informasjonen de deler med oss som forfattere. Her vil det også være en samtykkeerklæring der de godtar at vi bruker opplysninger fra intervjuene i vår oppgave.