



Eksamen i Emne OPG3401
Bacheloroppgave

«Læringskultur på hjemmebane»

av

Kadett Herman Røkke

Godkjent for offentlig publisering

Antall ord: 9441

(Ekskludert forside, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg)

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten 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 kadetten har godkjent publisering.

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

Jeg 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

Jeg erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

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

Dato: 01 – 05- 2022

Innhold

1. Innledning	5
1.1 Problemstilling.....	5
1.2 Avgrensning.....	5
1.3 Struktur	6
2. Teori	6
2.1 Læring.....	6
2.2 Enkelt- og dobbeltkretslæring	8
2.3 Tillit	9
2.4 Helhetlig debrief	10
2.5 Ekstraordinære hendelser	12
3. Metode.....	13
3.1 Valg av metode	13
3.2 Datainnsamling	13
3.3 Databehandling	14
3.4 Etske hensyn	15
3.5 Pålitelighet	15
4. Analyse.....	16
4.1 Det kollegiale forholdet på Evenes	16
4.2 Erfaringsdeling	17
4.3 Handlingsorientert debrief	18
4.4 Relasjonsorientert debrief.....	18
4.5 Tillit	19
5. Diskusjon.....	20
5.1 Ekstraordinære hendelser og åpenhet	20
5.2 Hvordan oppnår avdelingen tillit?	21
5.3 Respondentenes oppfattelse av HD	24

5.4 Hvilket utbytte har den handlingsorienterte debriefen?	24
5.5 Hvilket utbytte har den relasjonsorienterte debriefen?.....	25
5.6 Ustrukturert erfaringsdeling	26
6. Oppsummering	28
6.1 Hovedfunn	28
7. Litteraturliste	29
8. Vedlegg	31
8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	32
8.2 Vedlegg 2 - Godkjenning fra baseforsvarsskvadronen.....	34
8.3 Vedlegg 3 - Godkjenning fra FHS.....	35
8.4 Vedlegg 4 - Godkjenning fra NSD	37
8.5 Vedlegg 5 - Informasjonsskriv	39

1. Innledning

«I troppe min, så har vi kun fått gjennomført helhetlig debrief én gang egentlig. De tidligere gangene så har vi måttet nøye oss med kun en taktisk oppdrags-spesifikk debrief, men denne gangen så fikk vi til helhetlig debrief» (R2).

Sjef for Luftforsvaret, Rolf Folland, bruker tre stikkord som han setter søkelys på i rollen som sjef: «inkluder, forstå og lær» (Folland, 2021). Sistnevnte er sentralt for oppgavens tema, og den viktigste læringsarenaen finner plass ute på avdeling. Det er mange faktorer som inngår i hva som kan beskrives som et godt læringsmiljø, men det kjennetegnes ofte av en lyst for kontinuerlig forbedring. Av den grunn trekker han frem at avdelinger må sette av tid for å skape det gode læringsmiljøet (Folland, 2021). For hvordan skal man lære av individets eller avdelingens feil hvis det ikke er avsatt tid og ressurser til å utveksle erfaringer? Her har Luftforsvaret utviklet flere verktøy for å fange opp problemer, samt å skape en god læringskultur. Samtidig krever det mot, tillit og evnen til å vise seg sårbar for å kunne oppnå utvikling.

Evenes flystasjon mottok i januar 2022 det første av fem maritime patruljefly av typen P-8 Poseidon, noe som kan ses på som et symbol på at basen jobber mot å bli et operativt stridsanlegg (Hallingstorp, 2021). Flyene er mest sårbare på bakken, noe som eksemplifiserer den viktige rollen til baseforsvaret på Evenes. Sammenlignet med Ørland flystasjon der strukturen er formet over lengre tid, kan strukturen på Evenes flystasjon i større grad bygges da den er under utvikling. Derfor er det et stort potensial til å fremheve hvordan avdelingen lærer på individuelt og organisatorisk nivå.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av dette ønsker jeg i denne studien å undersøke følgende problemstilling:

Hva hemmer og fremmer læringskulturen i den daglige driften av baseforsvarsskvadronen på Evenes?

1.2 Avgrensning

Oppgaven har som formål å se på kulturen på Evenes for å dele erfaringer og hendelser, samt se på hvilke verktøy avdelingen benytter seg av for å lære. Grunnet flere studier av læringskultur under eller i etterkant av internasjonale operasjoner vil denne oppgaven sette søkelys på daglig drift av skvadronen i fredstid.

1.3 Struktur

Innledningsvis vil det redegjøres for ulike teorier tilknyttet læring. Videre vil oppgaven illustrere hvordan helhetlig debrief (HD) kan brukes som et verktøy for erfaringsdeling. Deretter vil forskningsmetoden for oppgaven presenteres, der opphavet til analysen og diskusjonen beskrives. Dataanalysen vil belyse funnene som er gjort, før teori og funn drøftes opp mot problemstillingen i oppgavens diskusjonsdel. Avslutningsvis oppsummeres oppgavens hovedfunn.

2. Teori

Redegjøring av teoretiske perspektiver om læring og erfaringsdeling har i denne oppgaven som formål å bidra med forståelse for hvordan baseforsvarsskvadronen på Evenes lærer i fredstid. Her vil oppgaven i første omgang se på læring i form av individuell tilegnelse av kunnskap. Fremtredende teorier for dette fremkommer i Cathrine Filstads (2017) kapittel *ledelse for kompetanse og kompetent ledelse* (2017) i Tormod Heiers (2017) bok *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (2017), samt Åke Dalin (1999) sitt verk *Veier til den lærende organisasjonen*. I forlengelsen av dette vil oppgaven presentere teorier for organisatorisk læring fra henholdsvis Dalin (1999) sin bok og Peter Seneges (1991) bok *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Videre er annen læringsteori av relevans for oppgaven hentet fra Argyris og Schöns (1978) arbeid *Organizational learning: a theory of action perspective*. Deretter vil teori for tillit og erfaringsdeling i kapittelet *Debriefing – strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner* av Moldjord og Fredriksen (2017) i boken til Heier (2017) beskrives. Dette vil suppleres av verket *Kollegastøtte* av Moldjord og Fredriksen (2015) og boken *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse* av Filstad (2010). Til slutt vil det redegjøres for to studier som belyser erfaringsdeling. Den første analysen er gjort av Moldjord og Hybertsen (2015) i kapittelet *Developing vulnerability trust in temporary high performance teams* som vektlegger bruken av HD. Den andre er en gjengivelse av soldaters tanker om reaksjoner og ivaretagelse i internasjonale operasjoner skrevet av Waaler, Larsson og Nilsson (2019) i boken *Voldsbruk og livsfare*. Sistnevnte ses på som relevant for å diskutere ivaretagelse i fredstid.

2.1 Læring

Innenfor organisasjoner kan man se læring fra to perspektiver: læring i form av deltakelse og praksis, og læring i form av individets tilegnelse av kunnskap (Filstad, 2017, s. 40). Her må læring forstås gjennom å analysere organisasjonens praktiske liv og arbeid. Innenfor dette ligger tilegnelse av informasjon, utvikling av egenskaper, utvidelse av sosiale identiteter i

relasjon til kolleger og utvikling av nye perspektiver. Denne oppgaven kommer ikke til å ta utgangspunkt i en formell definisjon av læring, men at læring opptrer både på individnivå og organisatorisk nivå (Dalin, 1999, s. 31).

Individuell læring

Individets tilegnelse av kunnskap kommer av bearbeidelser som medfører at individet endrer dets kompetanse, eventuelt forsterker eller forandrer egne mønstre¹. På individnivå forstås mønstre som tankemåter, reaksjoner og arbeidsvaner som fører til forandringer (Dalin, 1999, s. 31). Fersk tilegnelse av kunnskap eller forandringer i hukommelsen for fremtidig bruk arkiveres i den individuelle kognitive informasjonsbehandlingen. Oppmerksomheten blir av den grunn koblet til individet som den lærende, mens den sosiale og kulturelle situasjonen blir rammeverket rundt individet (Filstad, 2017, s.41). Dette fører til en kapasitetsendring hos individet som i den forstand skaper læring (Filstad, 2010, s. 39). Videre utvikles kunnskapen til kompetanse ved deltakelse og praksis, der det trengs en blanding mellom formelle og uformelle læringsarenaer. Formelle læringsarenaer i Forsvaret kan være trening og øving, kurs, opplæring og simulering. De uformelle læringsarenaene er eksempelvis kommunikasjon og praktisering med kolleger, samt selvstendig utøvelse av arbeidsoppgaver (Filstad, 2017, s.41).

Organisatorisk læring

Organisatorisk læring forstås som de felles læringsprosessene blant organisasjonens ansatte som medfører at nåværende mønstre styrkes, forandres eller utvikles. På organisatorisk nivå forstås mønstre som forestillinger og normer som former det faglige og sosiale felleskapet (Dalin, 1999, s. 31). Organisatorisk læring avhenger i første omgang av at læring foregår på individuelt nivå, men individuell læring i seg selv er ikke tilstrekkelig for at organisasjonen skal lære. Det forutsetter at læringen som finner sted på individnivå nedfeller seg i organisasjonen i en slik fasong at den blir retningsgivende for de ansattes videre handlinger. Resultatet kan forekomme som ny kompetanse i organisasjonens struktur, i form av arbeidsprosedyrer, planer og målsetninger (Irgens, 2000, s. 137).

I boken *Den Femte Disiplin: Kunsten Å Utvikle Den Lærende Organisasjon* beskriver Senge (1991) lærende organisasjoner som: «organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir

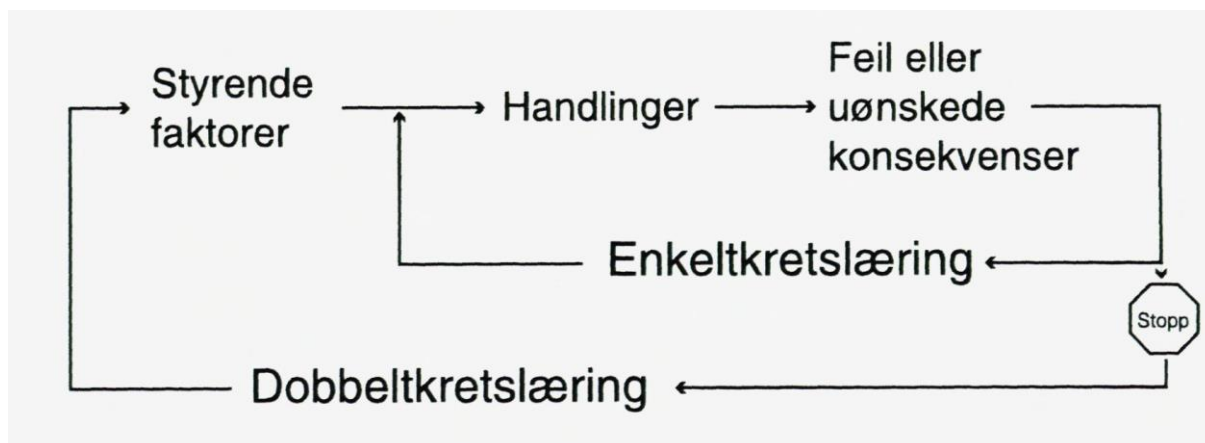
¹ Mønster, en ekvivalent til *atferd* (Dalin, 1999, s.31)

oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap» (s. 9). Teorien til Senge omhandler å forstå organisasjoners evne til endring og systemtenkning. Han påstår at mange endringsinitiativ ebber ut på grunn av mellommenneskelige og kulturelle tilfeller. For øvrig vil verdisynet til lærende organisasjoner gå utover det å tjene mest mulig penger, eller å imponere eksterne partnere. I tillegg er lærende organisasjoner kjennetegnet av kreativitet og utvikling gjennom individuell og kollektiv handling for å kunne transformere seg (Hustad, 1998, s. 40).

Forsvaret har etablert en kultur der egne menneskelige feil opplyses om i den hensikt å lære av hverandre for å bedre sikkerheten. Denne kulturen kalles «just culture». Kulturen innebærer at informasjon som individer deler i tilknytning til hendelser ikke skal benyttes som grunnlag for sanksjoner eller straff fra arbeidsgiver mot personellet (Luftforsvaret, 2017, s. 9). Dette skal bedre læringskulturen og sikre at avdelingen drar ut læring fra hendelsen for å unngå at tilsvarende feil skjer i fremtiden. Det skal understrekes at grov uaktsomhet, forsettlig overtredelser og destruktive handlinger ikke er en del av just culture (Luftfartstilsynet, u.d). I den sammenheng kreves tid og ressurser for å dra læring ut av personellet i Forsvaret. For lavere nivå er dette en forutsetning for at de ansatte er motiverte til å dele erfaringer, noe ledelsen må planlegge. I den hektiske hverdagen i Forsvaret må man prioritere hva som er viktigst; utdanning, øvelse eller erfaringsdeling. I tillegg må avdelingen være bevisst at læring er et produkt av kontinuerlige prosesser. Setter man av tid og ressurser sporadisk vil man gå glipp av ulike læringsutbytter. Derfor trengs det planer for kontinuerlig avsettelse av tid og ressurser til erfaringsdeling (Filstad, 2017, s.43).

2.2 Enkelt- og dobbeltekretslæring

Et annet essensielt bidrag til lærende organisasjoner er Argyris og Schöns (1978) handlingsteori, gjengitt av blant annet Filstad (2010). Argyris og Schön setter søkelys på hva en lærende organisasjon er, fremfor å definere det, herunder sentrale kjennetegn ved organisasjonen. Teorien baserer seg på læring som en individuell prosess, der organisasjonslæringen er en tiltagende prosess som reflekterer organisasjonens tilegnelse av egenskaper og kunnskap. De hevder at enkeltkretslæring og dobbeltekretslæring er hovedtypene innenfor handlingsteorien (Filstad, 2010, ss. 48-49).



Figur 1 Argyris & Schön: Enkeltrkets- og dobbelkretslæring (Irgens, 2010, s.145).

Enkeltkretslæring kobler utfall av en handling med forventningene til resultatet. Det er en form for instrumentell læring som endrer handlingsstrategi ut fra antakelser som ligger til grunn uten at verdiene og normene blir endret. Dette fører til at avvik ved arbeidsmetoder eller rutiner rettes opp, slik at det er mulig å oppnå de forventede resultatene (Argyris & Schön, 1978, ss. 20-21). Enkeltkretslæring opprettholder en uforandret tilstand innenfor rammene av organisasjonens eksisterende prinsipper. Det vil si at systemet vil fortsette i det samme sporet som det har vært i tidligere. Feil og atferd blir muligens korrigert, men årsakene som fremprovoserte atferden eller feilen blir ikke endret. Dobbelkretslæring tar derimot for seg de bakenforliggende forholdene, ved å sette spørsmålstejn rundt eksisterende verdier, normer og antagelser. Dette gjøres ved at de grunnleggende forutsetningene for atferden eller feilens gyldighet blir vurdert. Da læring i organisasjoner baserer seg på «varige forandringer av mønstre» (Dalin, 1999, s.31) vil det være hensiktsmessig for organisasjoner å lære kunsten å lære da målet er å være fremoverrettet fremfor å bli værende i status quo² (Irgens, 2000, s. 144).

2.3 Tillit

Tillit kan defineres som «partenes vilje til å være sårbare» (Filstad, 2010, s.207). På det mellommenneskelige stadiet innebærer dette en vilje til å være sårbare overfor kolleger, samt forventninger til kollegiale handlinger uten å kontrollere den andre parten. Tillit kan også overfor kolleger beskrives som en generell vilje til å stole på hverandre (Filstad, 2010, s. 207). For øvrig finnes det flere former for tillit, hvor denne studien skal fokusere på to typer, *rolletillit* og *sårbarhetstillit*. Der førstnevnte omhandler rasjonelle valg og kan oppfattes som

² Status quo – «tilstand som noe befinner seg i, uforandret stilling eller tilstand» (Status quo, 2022).

hard, er sistnevnte myk og gjengir relasjoner mellom individer (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 223).

Rolletillit

Rolletillit, også kalt rasjonell tillit, støttes av rasjonelle vurderinger, antakelser og stereotypier til rollen eller stillingen en person innehar i høyere grad enn personen selv. Tilliten er basert på forventninger tilknyttet rollens pålitelighet, samt den funksjonelle ekspertisen som kreves for rollen og forventninger om at personen vil tilfredsstille rollens ansvar og kompetansekrav (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 232). Eksempelvis er det essensielt for en formasjonsleder for jagerfly å inneha rolletillit til vingmannen³ sin. Uten rasjonell tillit til makker i en flyformasjon vil man maskinelt bruke unødvendige ressurser på å kontrollere de andre (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 223). Dette kan også sammenlignes med vaktsovdaten og deres makker under oppdragsløsning.

Sårbarhetstillit

Sårbarhetstillit er viljen og lysten til å åpne seg opp og å dele erfaringer som er sårbare, samt å lytte aktivt og ivaretagende overfor den som deler sine erfaringer. Tilliten uttrykkes av følelsesbaserte erfaringer med kolleger der gode samtaler, stabile handlingsmønstre, åpenhet og positive intensjoner fører til pålitelige forbindelser (Moldjord & Fredriksen, 2015, ss. 16-17). Dessuten vil mot i form av å innrømme feil, gi hverandre ros, godta tilbakemeldinger og deling av følelser og erfaringer øke sårbarhetstilliten (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 223).

2.4 Helhetlig debrief

Luftforsvaret har tradisjon for å debriefe hendelser, øvelser eller caser. Dette gjøres i den hensikt å dra ut læring og utvikle individet og avdelingen. Det vanligste fokusområdet for Luftforsvaret har tidligere vært den operative debriefen, som har et handlingsorientert fokus for å evaluere teknisk utførelse. HD er derfor utviklet som et supplement til den handlingsorienterte debriefen, der restitusjon og relasjoner også står i fokus (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 28).

³ En pilot som flyr bak og på utsiden av formasjonslederen (Wingman, 2022).



Figur 2: De fire boksene symboliserer ulike typer læringsfokus under HD (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 226).

Handlingsorientert læringsfokus

Den større hensikten i en operativ debrief er å fokusere på taktiske og tekniske utfordringer under et oppdrag eller en øvelse. I denne delen av læringsrommet beskriver individet en hendelse eller vurdering. Deretter diskuteres det hvorfor hendelsen eller vurderingen tok plass. Til slutt diskuteres det om problemet kan løses eller feilen kan rettes opp. Her er hensikten å inrømme feil av taktisk eller operativ karakter som kan bidra til læring for felleskapet (Moldjord & Fredriksen, 2017, ss. 226-227).

Relasjonsorientert fokus

Den relasjonsorienterte debriefen beskrives som teamfokusert der kjernen hviler på opplevelser, kommunikasjon, samarbeid, tanker og følelser i forbindelse med oppdrag. Denne formen for debrief har som motiv å nullstille hode, kropp og følelser før et eventuelt nytt oppdrag. Ved å forbedre kommunikasjonen, ivareta personellet og skape årvåkenhet på et dypere plan før eventuelle nye oppdrag, skal dette bidra til prestasjonsforbedring (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 227).

Utviklingssamtale

I denne delen av læringsrommet knytter man utførelsen av øvelser, trening eller oppdrag opp mot tanker, følelser og handlinger. Denne delen er selvorientert og fokuseres mot hvordan man forstår seg selv i forhold til oppgaven og kollegaene man har. For instruktører, veiledere

og ledere er utviklingssamtalen viktig for opplæring, utvikling og ivaretagelse av personell (Moldjord & Fredriksen, 2017, ss. 227-228).

Kollegastøtte

Kollegastøtte skal bidra til mental ivaretagelse, eller avlastning⁴ av personell. I etterkant av akutte hendelser eller mentale belastninger over lengre tid skal en kollegastøtter hjelpe kollegaer til å gjenvinne balansen over sitt eget liv (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 9).

Hensikten er at individer skal få hvile, samt at de skal føle på trygghet etter å ha blitt utsatt for stressbelastning. Kollegastøtteren skal lytte og anerkjenne tanker og følelser, i tillegg kan en avlastningssamtale gjennomføres for å skape mening rundt tanker og følelser som har blitt aktivert (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 228).

2.5 Ekstraordinære hendelser

En studie av NAD (Norwegian aeromedical detachment) fant ut at tillit og vennskap ble tilstede under opptrening til utenlandsoperasjoner. Dette fant sted grunnet et stort fokus på relasjoner, åpenhet og kommunikasjon i tillegg til den operative treningen. Videre beskriver studien at det var enklere å tilrettelegge for å dele erfaringer etter ekstraordinære hendelser til sammenligning med trening og øving. Arbeidet presenterer at ekstraordinære hendelser trigger et naturlig behov for å dele hendelser der HD brukes aktivt. For øvrig belyser studien at HD krever repeterende interaksjoner over tid, eller deling av ekstraordinære hendelser for å viderebygge tillitsbygging innad i et lag eller avdeling. (Moldjord & Hybertsen, 2015, ss. 11-12).

I boken *voldsbruk og livsfare* gjengir Waaler, Larsson og Nilsson (2019) soldaters tanker rundt reaksjoner og ivaretagelse i internasjonale operasjoner. Soldatene fremhever tryggheten det gir å ha et samhold i gruppen i tillegg til å vite hvordan hverandre reagerer på ulike hendelser. Erfaringene understreker at debrief bør holdes i mindre grupper, da dette gir større rom for å dele hendelser. Videre ser flere soldater en gunst av å inkludere faglig kompetente, slik som prest og psykolog til den psykologiske delen av debrief. Samtidig fremheves det at det er enklere å dele erfaringer hvis de har kjennskap til psykologen eller presten (Waaler, Larsson og Nilsson, 2019, s.178). Soldatene opplever også at restitusjon i form av uformelle og formelle samtaler blant kolleger er sterkere enn samtalene de har med familie. De forteller

⁴ Formålet med avlastning er å hindre overbelastning (Avlastning, 2022).

at samtalene er mer åpne da familie uten kamperfaring ikke har den samme forutsetningen til å forstå ulike situasjoner (Waalder, Larsson og Nilsson, 2019, s.182).

3. Metode

I metodedelen tydeliggjøres valg av metode, behandling av data, etiske hensyn og kvalitetsvurderinger. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata og Forsvarets høyskole som forskningsprosjekt for bacheloroppgave ved Luftkrigsskolen.

3.1 Valg av metode

Det skiller innenfor samfunnsforskning mellom kvantitativ og kvalitativ metode som de to vesentlige paradigmene for å innhente informasjon fra samfunnet for å deretter analysere produktet. Den kvalitative dataen henter informasjon fra ord, og denne metoden vektlegger forståelse og nærhet til de man forsker på, i tillegg til meninger og opplevelser respondentene innehar. I denne studien blir det innledningsvis fokusert på respondentenes situasjon, noe som kan gjøres gjennom et dybdeintervju (Tjora, 2018, s. 24). Samtalen brukes som et grunnlag for å finne nøkkelutsagn for å forstå situasjonen til respondenten. Denne studien vil undersøke i dybden på forholdet mellom de ansatte hos baseforsvarsskvadronen på Evenes flystasjon. Derfor vil en kvalitativ tilnærming være mest hensiktsmessig siden denne forskningsstrategien bygger på individers skildringer og erfaringer (Ringdal, 2018, s. 110).

3.2 Datainnsamling

Primærdata samles inn av forskeren selv for studiens formål. Avhengig av formålet, kan metoder for datagenerering variere. Mest hensiktsmessig i dette forskningsprosjektet vil være dybdeintervju. Dybdeintervjuet har en lav standardisering, noe som øker fleksibiliteten til intervjueren. Dette øker respondenten sin mulighet til improvisasjon, noe som er hensiktsmessig i dybdeintervju da lange og utfyllende svar er å foretrekke. Da denne studien baserer seg på opplevelser og erfaringer rundt læringskultur og debrief vil det være hensiktsmessig å benytte seg av semi-strukturerte dybdeintervju (Ringdal, 2018, ss. 124-125). Dette underbygges også av Tjora (2018) som hevder at dybdeintervju er hensiktsmessige der nyanser i opplevelser, og meninger og erfaringer vektlegges (s. 114).

Tilbakemeldinger og læring er noe som er en relevant tilnærming for etablering av regelmessig læring i operative miljøer (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 225). Respondentene er av den grunn valgt med forutsetning om at de blir berørt av dette i deres hverdag. Dette er essensielt for at respondentene kan besvare spørsmål på en reflektert og utdypende måte (Tjora, 2018, s. 130). Sjef for baseforsvarsskvadronen på Evenes, sendte ut en mail på

Fisbasis⁵ på vegne av meg, der personellet ble forklart konseptet. Her ble det beskrevet at jeg ønsket en blanding av spesialister og offiserer, et valg som ble tatt for å belyse læringskulturen fra ulike stillinger. Dette førte til at ansatte i skvadronen kunne frivillig melde seg tilgjengelig til intervju. Da jeg hadde rekruttert respondentene ble de tilsendt informasjonsskriv for samtykke på e-post for elektronisk signering. For øvrig består respondentene av både kvinner og menn.

3.3 Databehandling

Under kodingen av det transkriberte materialet ble en stegvis deduktiv-induktiv metode brukt for å analysere dataen fra intervjuene. Hensikten med denne metoden er å vektlegge sitater og meninger som brukes av respondentene. Kodene reduserer omfanget av det transkriberte materialet til essensen av intervjuene i form av kategorier (Tjora, 2018, s. 197). Kodingen ble kategorisert ved hjelp av temafarger i word. Kategoriene var følgende: *Læringskultur og tillit*. *Læringskultur* hadde underkategoriene *relasjoner*, *handlingsorientert debrief*, *just culture*, *åpenhetskultur* og *planlegging*. *Tillit* hadde underkategoriene *sårbarhetstillit* og *rolletillit*. Kategoriseringen førte til en strukturert analyse, hvor ulikheter og likheter ved de ulike intervjuene ble belyst.

Intervjuguide

Spørsmålene som ble vektlagt i intervjuguiden(vedlegg 1) var åpne spørsmål som omhandlet læring og hendelser. Først ble respondentene spurt spørsmål vedrørende læringskultur og læring på deres avdeling. Deretter ble fokuset lagt over på hendelser og erfaringer som gjorde et inntrykk på respondentene. Hensikten med dette var at respondentene kunne fortelle fritt om sine opplevelser, der spørsmålene omhandlet deres tanker og følelser. Videre ble respondentene bedt om å reflektere rundt utvikling av læringskultur og sammenligning med tidligere avdelinger. Respondentene ble tilsendt en forkortet intervjuguide på forhånd. Den forkortede intervjuguiden ga respondentene kun innsikt i spørsmål rundt hendelser og erfaringer. Dette ble gjort med et motiv om at respondentene skulle få mulighet til å tenke over en hendelse på forhånd (Tjora, 2018, s.153). De andre spørsmålene ville jeg få spontane svar på, da uttenkte svar på forhånd kunne gi en lavere grad av refleksjon. Intervjuet var delt i tre hovedkategorier, der oppfølgingsspørsmål ble brukt for at respondentene skulle reflektere rundt temaet.

⁵ Standardisert IKT-plattform med graderingsnivå begrenset

3.4 Etiske hensyn

Jacobsen (2015) beskriver frivillighet og informert samtykke som forutsetningen for etiske hensyn i tilknytning til undersøkelser (s.47). Respondentene ble informert om frivillighet og muligheten for å trekke samtykket sitt i informasjonsskrivet på forhånd. Videre ble respondentene påmint dette før intervjuet startet. Muligheten for at enkeltpersoner kan identifiseres er til stede da avdelingen det blir forsket på er liten i størrelse (Jacobsen, 2015, s.49). Likevel motvirkes dette ved at beskrivelse av hendelser og tilknytning til personer ikke blir brukt i studien, kun refleksjoner og tanker kommer til syne. I tillegg fikk respondentene tilsendt hvilke sitat som ble brukt av vedkommende. Videre ble intervjuene spilt inn over en diktafon. Da intervjuene var gjennomført ble de transkribert, og deretter slettet. I studien får respondentene tildelt navnene R1, R2, R3 og R4, der R står for respondent. For øvrig vil respondentene bli omtalt som «han» selv om begge kjønn er representert i dybdeintervjuene for å bevare anonymiteten til respondentene.

3.5 Pålitelighet

Tjora (2018) betrakter forskerens engasjement rundt tematikken som støy ved at det kan påvirke resultatene fra dataanalysen. Idealet her er en nøytral innstilling til oppgaven fra forskerens side, noe som kan nøytralisere den indirekte påvirkningen på resultatene (Tjora, 2018, s.235). Personlig så har jeg et forhold til debrief og læringskultur gjennom praksis og teori både fra jobb og skole. I tillegg har jeg nære relasjoner til personer som har jobbet i baseforsvar andre steder i landet. Dette gir meg en fordel ved at kjennskapen fører til konkrete spørsmål. Samtidig kan det være en ulempe i form av eventuelle fordommer til kulturen ved valgt avdeling. Da min bakgrunn stammer fra hæren har jeg ingen personlig tilknytning til læringskulturen på avdeling i Luftforsvaret, noe som fører til at jeg i større grad klarer å bevare objektiviteten. Som tidligere nevnt var respondentene en blanding av spesialister og offiserer. Ved at respondentene har en ulik plass i hierarkiet belyser dette temaet fra et bredere perspektiv. Det skal nevnes at intervjuene ble gjennomført over video grunnet avstand til respondentene og intervju på forskjellige tidspunkt. Ulempen med dette er at relasjonsbygging til respondenten kan utebli, noe som kan føre til at intervjuet blir mer formellt (Tjora, 2018, s.170). Fordelen med dette er at respondentene kan bestemme selv når intervjuet skal gjennomføres, noe som fører til at tidspress hos respondenten uteblir. I tillegg hadde jeg kjennskap til en av de fire respondentene. Dette kan ha ført til at den ene respondenten hadde bedre forutsetninger for å åpne seg opp ovenfor meg i form av tillit og trygghet. Likevel opplevde jeg en god relasjon til alle respondentene, og svarene deres gjenspeilet åpenhet og

refleksjon av fri vilje. Samtidig må det ses på med et kritisk blikk. Det vil kunne eksisterere muligheter for at respondentene hadde reflektert mer hvis de hadde hatt en relasjon til meg.

4. Analyse

I denne delen av oppgaven vil funnene fra de fire dybdeintervjuene presenteres. Funnene vil ses i sammenheng med problemstillingen *Hva hemmer og fremmer læringskulturen i den daglige driften av baseforsvarsskvadronen på Evenes?* Sammen med teoridelen danner dette grunnlag for diskusjon.

Tabellen fremstiller resultater som fremkom i analysen. Dette illustreres med et sitat til underkategoriene som er gjort i den hensikt å gi innsikt i utgangspunktet for diskusjonsdelen.

Kategori	Underkategori	Sitater
Læringskultur	Relasjoner	«Det er et kontinuerlig arbeid som jobbes med når man jobber med personell da, og det er å skape takhøyde, altså bli kjent med personene» (R4).
	Handlingsorientert debrief	«Teknisk/taktisk eller oppdragsorientert blir tatt ned, men det teamorienterte det blir jo mer prat da» (R2).
	Just culture	«Det er greit hvis man gjør en feil, man må ikke fokusere på feilen i seg selv, men fokusere på at den feilen ikke skjer igjen» (R3).
	Åpenhetskultur	«Fordi det er en ganske åpen kultur i skvadronen vår, vi snakker veldig åpent om veldig mye» (R1).
	Planlegging	«Men da må man igjen prioritere bort andre ting, som avspasering for ansatte, kanskje mindre tid på planlegging av utdanning» (R3).
Tillit	Sårbarhetstillit	«De vet hva jeg går og tenker på, og at jeg får snakket ut om de tingene jeg går og tenker på» (R1)
	Rolletillit	«Kan stole på at man snakker sant, og at man har faglig tyngde» (R2)

Figur 3

4.1 Det kollegiale forholdet på Evenes

Flere av respondentene trekker frem den generelle åpenhetskulturen på Evenes som en stor bidragsyter til deres trivsel. R1 nevner fokuset på åpne kontordører som en viktig faktor for åpenhetskulturen. Respondenten sier at dette blir tydeliggjort ved hvert innrykk av soldater og

ansatte, der man ufarliggjør terskelen for å gå innom kontoret til hvem som helst. Han forteller videre at «folk har kommet til meg, og jeg vet at folk har gått til andre ansatte for å snakke helt uformelt og lavterskel». Han sier at ansatte og vernepliktige benytter seg av kulturen for åpne kontordører, og at dette står i fokus for å være oppmerksom på hvordan individet har det. Denne oppfatningen deles av R3 som hevder at skvadronen har en «veldig sterk gruppedynamikk (...). Det å ta vare på mennesker er en stor del av den kulturen vi prøver å bygge opp». I likhet med dette sier R4 at det er folkene på Evenes som bidrar til en bedre hverdag, der det legges trykk på at ansatte i skvadronen bryr seg om hvordan de andre har det.

4.2 Erfaringsdeling

I etterkant av hendelser som har direkte innvirkning på enten avdelingen eller enkeltpersoner opplever respondentene at det settes av tid og ressurser til at de skal få tømt tankene. R1 forteller at perioden etter en belastende hendelse var preget av en «lav terskel for å traske inn på kontoret til noen med høy grad for eksempel, og snakke om det meste». R3 legger til ved en annen hendelse at «det var en refleksjon som skjedde rundt det tidspunktet der, og et stort fokus på menneskene i avdelingen». Videre nevner R3 at «vi måtte bygge en kultur slik den skulle være på Evenes i lang tid fremover». Dessuten hevder respondentene at læring står i fokus ved personlige feil i hverdagen. R1 forteller at «gjør man feil en gang så er det greit». Her fokuseres det på å unngå å gjøre samme feil flere ganger ved hjelp av erfaringsdeling. Dette deles av R3 som forteller at «vi reflekterer over det som har skjedd, hva som har skjedd og hvorfor». R4 legger til at «vi fokuserer ikke på feilen i seg selv, men fokuserer heller på at den ikke skjer igjen». Videre er R2 enig i at det er en aksept for å gjøre feil i avdelingen, og understreker hvor viktig håndteringen i etterkant er: «Hvis man gjør feil uten å gjøre tiltak vil denne aksepten forsvinne». Her legger han til at det er essensielt å dra ut læring fremfor å gi enkeltpersoner konsekvenser.

I forlengelsen av dette eksemplifiseres tid som den faktoren som hemmer læringskulturen i høyest grad. På spørsmål om det er noe R2 savner i etterkant av øvelser svarer han følgende: «det er tid, det er en stor utfordring. Vi må prioritere det å sette av tid til debrief». Videre nevner han at dette kunne blitt tilrettelagt med bedre planlegging. R1 legger til at erfaringsdeling «går litt i glemmeboka når det ikke er avsatt tid til det». R4 deler dette synet, og legger til at mye av grunnen til det er høyt tempo og arbeidsbelastning, noe som ifølge han hemmer læringskulturen. Dessuten sier R2 at presset på den daglige driften av vakttroppene

og den høye belastningen går på bekostning av utdanningen, samt at erfaringsdeling er noe som kuttes ut på bekostning av avspasering og daglig drift.

4.3 Handlingsorientert debrief

Handlingsorientert debrief oppleves som en god arena for læring som blir hyppig brukt i etterkant av øvelser eller casetrening. R1 forteller at det er fokus på at «man skal ha debrief og erfaringsutveksling etter eksempelvis utdanningsuker eller kurs». Han forteller at hensikten er «å dele erfaringer med de som ikke har vært på kurs, også ønsker man å identifisere hva man kan forbedre». R2 nevner at «vi vanligvis nøyer oss kun med en taktisk oppdragspesifikk debrief». Videre viser R1 til at det vanlige forløpet i en debriefseanse er at man «går gjennom hva som har skjedd, hvordan hver enkelt i laget opplevde det, og at man tar med seg 2-3 positive og konstruktive ting som omhandlet den casen».

4.4 Relasjonsorientert debrief

Respondentene forteller at den handlingsorienterte debriefen er den vanligste formen for debrief, der den relasjonsorienterte blir utført hvis de har tid. Likevel hevder respondentene at den relasjonelle delen av HD blir implementert, selv om det ikke alltid settes av tid til det. R3 forteller at fokuset er «sånn teknisk/taktisk, også prøver vi å ha den relasjonelle, men fokuset blir på en måte på, hvorfor skjedde det og hva kan du lære ut av det som skjedde». På spørsmål om den relasjonelle delen blir praktisert mindre svarer han: «Egentlig ikke, den relasjonelle delen er den delen som skjer mest kontinuerlig». For øvrig forteller R2 at siste halvår har de «kun gjennomført helhetlig debrief én gang». Her forteller han videre at den gangen de fikk gjennomført HD var utbyttet at «vi fikk landet øvelsen og lagd en ordentlig evaluering for å videreutvikle produktet (...). Øvelsen hadde et større utbytte av den teamorienterte debriefen på grunn av at folk hadde behov for å lufte seg og gi tilbakemeldinger». På spørsmål om hvordan de to siste delene av HD benyttes svarer respondenten at «kollegastøttebiten blir brukt ved behov, ute hvis noe ekstra krevende skjer (...). Selvutviklingsbiten blir mer en selvrefleksjon i etterkant. Grunnen til at det ikke har blitt gjort er behovet for at de ansatte skal lade batterier». I likhet med dette opplever R1 at den relasjonelle delen av debrief skjer oftest uten satte rammer: «Akkurat i det foræet er det litt høy terskel å gi tilbakemelding til hver enkelt person (...). Det kommer mer én til en, ikke foran så mange folk». R4 derimot, nevner at handlingsorientert og relasjonell debrief blir hyppig brukt, og understreker viktigheten av blandingen:

Det medmenneskelige blir også viktig, er det noe som irriterer deg med en person eller noe som er verdt å ta opp så er det en åpen arena som naturlig vil skape takhøyde for å

ta opp de tingene som gjerne vil til det dagligdagse kanskje være litt høy terskel for å ta opp (R4).

4.5 Tillit

«Han viser fokus på de kravene som står til stillingen, men også til profesjonen, samtidig gjenspeiler handlingene hans det han sier» (R2).

Her forklarer respondenten hvordan skvadronssersjanten opptrer i det daglige virket.

Respondentene opplever han som en god rollemodell både for offiserer og spesialister, noe som fører til en opplevelse av at personen er god på håndverket og fungerer som en mal på hvordan man skal opptre. Videre nevner R1 at skvadronen har fokus på å «utføre drittarbeidet på alle nivå». Her nevnes det at lagførere hjelper til med vernepliktiges ominspeksjon⁶, troppsledelsen er med på patrulje og lagførere stiller på mestringsøvelse. Han mener dette «skaper bedre samhold og bidrar til bedre relasjoner». I forlengelsen av dette nevner R3 kompetanseheving hos enkeltpersoner som en motivasjonsfaktor som skaper tillit i avdelingen. Respondenten nevner at han måtte slite for å bli sendt på kurs i sin tidligere avdeling, men at på Evenes så blir folk sendt på kurs fordi man ser behovet.

På spørsmål om hvem respondentene føler de kan snakke med om belastende temaer har de ulike meninger. I tilknytning til en belastende hendelse nevner R3 sin sjef som en naturlig samtalepartner: «Jeg og han brukte mye tid og sparret sammen om det som skjedde (...). Man snakket for å tømme dagens tanker». I tillegg nevner R4 makker, sjefssersjant og troppssjef som naturlige kollegastøttere. Han legger også til at det egentlig ikke er noen det ville vært unaturlig å snakke med. Likevel opplever ikke alle respondentene at alt bør deles med alle. R2 opplever at antall personer han kan dele belastende hendelser med er:

Egentlig ikke så veldig mange hvis man skal være ærlig. Det kan være veldig ensomt som sjef, man har kanskje ikke samme mulighet til å dele erfaringer som resten (...). Jeg føler ikke at det alltid er lurt å diskutere alt man føler og tenker på med sine underordnede (R2).

Her skal det også understrekes at R2 har enkelte kollegaer å dele hendelser med, og at han selv har vært kollegastøtter. Likevel legger han fram en problemstilling ved det å være sjef og å åpne seg opp for underordnede. I likhet med dette understreker R1 viktigheten av relasjoner

⁶ Dersom soldatene ikke får godkjent inspeksjon må de vaske på nytt for å få godkjent.

når man deler belastende hendelser. Han nevner at en prat med psykolog var «bortkastet tid, å snakke med en fremmed person ga meg ikke så mye». Respondenten nevner i samme sammenheng at:

De personene jeg snakket med var folk jeg så opp til, som jeg ser hver dag (...). Det er viktig at de vet hva jeg går og tenker på, og at jeg fikk snakket ut om de tingene jeg går og tenker på (R1).

R3 har også snakket med psykolog i tilknytning til en belastende hendelse, men til sammenligning med R1 opplevde han et større utbytte. Han beskriver at han «fikk en utblåsning rett og slett». Respondenten legger vekt på at psykologen var «en fyr som har vært borti dette tidligere».

Respondentene opplever kollegastøtte som en god måte å tømme tankene sine på. Likevel erfarer flere av respondentene at det kunne blitt gjort endringer for å skape mer tillit i avdelingen. R4 føler at laveste nivå ofte blir bortglemt når det kommer til utnyttelse av ressursene på Evenes:

Jeg savner åpenhet fra øverste hold og ned, jeg har aldri hørt spørsmål fra sjefene: hva skal til for at vi skal kunne gjøre det her for å fasilitere for dere (...). Det er mye snakk om den åpne dør-kulturen, men det er lite praktisering av det. Man kan prate om hva som helst, men inkludering av laveste nivå for hvordan man kan utnytte ressursene vi har er ikke til stede (R4).

Han forklarer videre at dette fører til at «man føler seg ikke hørt rett og slett». Dette mener han kan skape mistrivsel og et spenn mellom de ulike nivåene. Han føler det nederste nivå ikke får gjennomslag på prosesser som omhandler de som «praktiserer den daglige driften».

5. Diskusjon

Diskusjonen vil knytte teori opp mot funn fra de kvalitative dybdeintervjuene. Dette vil drøftes opp mot problemstillingen *Hva hemmer og fremmer læringskulturen i den daglige driften av baseforsvarsskvadronen på Evenes?*

5.1 Ekstraordinære hendelser og åpenhet

Erfaringene fra NAD om erfaringsdeling i etterkant av belastende hendelser kan knyttes opp mot respondentenes skildringer. Studien viser at ekstraordinære hendelser utløser et naturlig behov for å dele erfaringer (Moldjord & Hybertsen, 2015, s. 12). Dette kan ses i sammenheng

med R1 som forteller: «i perioden etter var det veldig lav terskel for å traske inn på kontoret til noen med høy grad for eksempel, og snakke om det meste». Med andre ord kan det argumenteres for at de tidligere mønstrene ble forsterket av denne hendelsen (Dalin, 1999, s. 31). Dette samsvarer med en annen hendelse der R3 beskriver at «det var en refleksjon som skjedde rundt det tidspunktet der, og et stort fokus på menneskene i avdelingen». Det kan i den sammenheng tenkes at et markant omslag i hvordan avdelingen setter søkelys på åpenhet og erfaringsdeling finner sted når avdelingen er bevisst hendelsen og påkjenningen de ansatte har. Ut fra skildringene til R1 og R3 er det nærliggende å tro at personellet i baseforsvarsskvadronen føler seg ivaretatt i etterkant av belastende hendelser.

5.2 Hvordan oppnår avdelingen tillit?

Filstad (2010) nevner at tillit innebærer en evne til å være sårbare ovenfor hverandre (s.207). R3 oppgir tillit som forutsetningen for at han skal dele belastende hendelser. Dette samsvarer med Moldjord og Fredriksen (2015) som hevder tillit er en av faktorene som må være på plass for at individet skal lære i en operativ kontekst (s. 221). Videre forteller respondentene at de har snakket med henholdsvis makker, sjef, sjefssersjant og troppssjef om belastende hendelser. Det er naturlig å tro at respondentene i denne sammenheng anerkjenner egen sårbarhet i den hensikt å stole på at personen du snakker med vil deg vel (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 223).

R1 nevner at terskelen for å dele hendelser med sin sjef er lav, og at grunnen til at han gjorde dette var for å få luftet ut enkelte spørsmål, og få avklart situasjonen. R3 nevner også sin sjef som sparringspartner i tiden etter belastende hendelser. Det er naturlig å tenke at tilliten som respondentene forklarer kan ha en sammenheng med det kollegiale forholdet som oppleves på avdelingen. Analysen belyser en kultur for åpne dører, noe som senker terskelen for å gå inn på kontorene til hverandre. Det er av den grunn nærliggende å tro at et enkelt grep som å åpne kontordørene oppmuntrer til åpenhet i avdelingen. Dette kan i det lange løp ha ført til at R1 og R3 opplevde det som uproblematisk å dele sine erfaringer med sjefene sine.

R2 har derimot et annet synspunkt på hvem han kan dele hendelser med. Han mener det ikke er lurt å dele alt man føler og tenker på med sine underordnede. Likevel nevner han at han har kollegaer han kan dele hendelser med, og at han har vært kollegastøtter. I tillegg nevner han at rollen som sjef kan være ensom, noe som fører til at de underordnede har flere muligheter til å dele erfaringer. Det kan tenkes at stigmaet til at en sjef skal være sterk og uten problemer setter en standard for dette. Der R1 forteller at grad og erfaring var glemt i etterkant av en belastende hendelse, kan det se ut som stilling har betydning for erfaringsdelingen i

hverdagen. Dette kan føre til at underordnede ikke har sårbarhetstillit til sjefen, da han ikke åpner seg for dem. Samtidig forteller han at underordnede har kommet til han med problemer og delt hendelser. Sett under ett kan det se ut som R2 personlig ikke har noen problem med å dele hendelser, men at rollen som sjef fører til begrensninger i erfaringsdeling.

I forlengelsen av dette er det naturlig å tenke at en at en underordnet ser opp til sin overordnede i form av antakelser og vurderinger rundt stillingen til den overordnede. Samtidig er det sannsynlig at man mister rolletilliten hvis den overordnede ikke oppfyller det ansvaret som står i stil til stillingen (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 232). Som R2 nevner: «Han viser fokus på de kravene som står til stillingen, men også til profesjonen, samtidig gjenspeiler handlingene hans det han sier». Muligens fører utstrålingen til vedkommende at de underordnede får et forbilde å forholde seg til, noe som kan gjenspeile handlinger nedover i avdelingen. Eksempelvis nevner R1 at skvadronen fokuserer på å «utføre drittarbeid på alle nivå». Dette kan tyde på at selv om man stoler på ekspertisen hos overordnede, så er de med på å gjøre arbeid på lavere nivå. Dette kan i det lange løp øke tilliten fra laveste nivå til ledelsen.

R1 forteller at rollen som kollegastøtter er et tegn på at en person stoler på han, og ser på det som en anerkjennelse. R4 opplever å være åpensinnet som kollegastøtter der han har latt samtalepartneren sin fått luftet ut frustrasjon. Dette skal hjelpe samtalepartneren med å skape fornuft rundt tankene og følelsene personen sitter med (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 228). Respondenten opplever i samme sammenheng å komme med hans synspunkt på tankene til samtalepartneren, uten å legge frem en fasit. Det kan tenkes ut fra dette at de har sårbarhetstillit til hverandre, da de deler følelser, gir feedback og viser seg sårbare for hverandre (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 223). R2 deler dette og forteller at forholdet til kollegaen ble tettere etter samtalen som kollegastøtter. Her legger han til at «man forstår alvoret og situasjonen til kollegaen», og at «samtalen bryter en barriere». Det virker som at samtale bidro til avlastning for personellet. Samtidig ser det ut som personellet kommer nærere hverandre, noe som er en naturlig reaksjon på å vise seg sårbar overfor andre. Dette tilsvarer teorien om kollegastøtte, som beskriver at kollegastøtte hjelper til å gjenvinne balansen over sitt eget liv (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 9). I tillegg sier R3 at avdelingen har «veldig sterk gruppedynamikk (...). Det å ta vare på mennesker er en stor del av den kulturen vi prøver å bygge opp». Dette kan ha sitt utspring i de åpne dørene. Her nevner eksempelvis R1 at «folk har gått til andre ansatte for å snakke helt uformelt og lavterskel».

Samtidig stiller R4 seg kritisk til et rosenrødt bilde av de åpne dørene. Respondenten hevder at de åpne dørene hjelper relasjonelt, men når det kommer til praktisering av den daglige driften sier han at man ikke føler seg hørt. Her ønsker respondenten en større åpenhet fra øverste hold og ned, det vil si inkludering av laveste nivå på hvordan den daglige driften skal foregå. Det kan tenkes at dette skaper et skille mellom topp og bunn, som i noen tilfeller er nødvendig, men på områder man prøver å nå et felles mål kan være uheldig. Muligens kjenner laveste nivå mer til hvilke endringer som må gjøres da de opplever problematikken på nært hold. Samtidig kan det hende ledelsen hadde hatt en større situasjonsforståelse av den daglige driften hvis flere nivå i større grad hadde bidratt. Dette kan hemme læringskulturen for hvordan avdelingen vil utvikle seg. Muligens er det beslutninger som må gjøres fra høyere nivå som ikke inkluderer lavere nivå. På den andre siden kunne det vært bedre formidlet slik at det ikke skaper reaksjoner som eksempelvis R4 tenker på.

Norske og svenske soldaters krigserfaringer fra Afghanistan viser at støtte fra fagfolk hjelper den psykologiske debriefingen (Waalder, Gerry, & Nilsson, 2019, s. 178). I motsetning til dette hevder R1 at hans prat med psykolog var bortkastet tid. Her beskriver han psykologen som en «fremmed person». Med andre ord har en utdannet og faglig kompetent psykolog mindre påvirkning på respondenten enn en kollega. Da psykologen ikke har en tilknytning til respondenten kan det tenkes at den manglende relasjonen fører til at vedkommende ikke klarer å åpne seg opp. På den andre siden opplevde R3 derimot at samtalen med psykologen fungerte, og at han «fikk en utblåsning rett og slett». I tilknytning til dette nevner respondenten psykologen som «en fyr som har vært borti dette tidligere». Da ingen av respondentene hadde en relasjon til psykologen, kan dette tyde på at tillit til enkeltpersoner er individuelt. Her virker det som R3 stoler på psykologen i form av antakelser og stereotypier til rollen som psykolog fremfor personen. I forlengelsen av dette kan det virke som det er en antakelse av psykologens pålitelighet og kompetanse som fører til at respondenten har et utbytte av samtalen (Moldjord & Fredriksen, 2015, s. 232). Som R1 sier er ikke psykologen en person som han ser neste dag, neste uke, neste år, noe kollegaene er. Respondenten ser et behov for at kollegaer vet hva han går rundt og tenker på. Dette underbygger at han har sårbarhetstillit til sjefen sin, og potensielt flere kollegaer. Dette støttes av erfaringene fra Afghanistan der de i første omgang drar nytte av faglig kompetanse. Studien viser også at «debriefingen fungerer bedre når soldatene kjenner presten og psykologen» (Waalder, Gerry, & Nilsson, 2019, s. 178).

5.3 Respondentenes oppfattelse av HD

HD har prestasjonsforbedring og læring som motiv, med grunnlag i erfaringer basert på opplevelser. Bakgrunnen er et behov for å ha en arena for ventilering og erfaringsdeling (Moldjord & Fredriksen, 2017, ss. 225-226). Respondentene virker positive til utbyttet av debrief på avdeling, men anerkjenner at det ikke blir gjennomført nok. R2 nevner at det kun har blitt gjennomført HD en gang det siste halvåret og det kan tenkes at dette er noe av grunnen til at respondentene ikke helt vet hva HD er. Sannsynligvis når ikke HD sitt potensial ved kun én gjennomføring, da det kan tenkes at relasjonene og tryggheten som skapes under HD-seanser settes ved repetitive gjennomføringer. Videre nevner R1 at HD går ut på positive og konstruktive tilbakemeldinger. Derimot forklarer R2 og R4 HD som et fokusskifte der det først fokuseres på tekniske og taktiske detaljer for å deretter gå over i den teamorienterte delen. R2 kommenterer de to siste firkantene som brukt ved behov. Samtidig ser det ut som R3 på lik linje med R1 er usikker på hva HD er da han nevner hovedmomentene som handlingsorientert debrief, og mener den relasjonelle delen skjer mest kontinuerlig.

Det synes å være en delt oppfatning av hva HD faktisk er. Det kan ut fra argumentasjonen tenkes at debrief utføres på forskjellige måter innad i avdelingen, selv om avdelingen er forholdsvis liten. Ut fra dette er det sannsynlig at læringsfokuset splittes mellom troppene og staben. Moldjord og Hybertsen (2015) belyser under studien av NAD at fartøysjefer har vanskeligheter med å begrunne hvorfor HD skal benyttes etter rutinemessige flyturer eller trening, altså perioder uten ekstraordinære hendelser. De viser til at proaktiv erfaringsdeling senker terskelen for å dele sårbare hendelser, noe som gjøres gjennom gjentatte interaksjoner som bidrar til å trene på læring (Moldjord & Hybertsen, 2015, s. 11). Etter øvelser og caser er det sannsynligvis hendelser som kan eksemplifiseres eller forbedres av teknisk/taktisk grad, noe som mulig fører til at denne debriefen vektlegges. Den teamorienterte debriefen tar mer tak i samarbeid, tanker og følelser, noe som ikke synliggjøres like godt som tekniske og taktiske vurderinger. En konsekvens av dette kan tenkes å være at den teamorienterte debriefen blir nedprioritert. Som det vises under NAD kunne et større fokus på dette belyst flere læringspoeng og ført til større læring innad i avdelingen. I tillegg kan det tenkes at baseforsvarsskvadronens ledelse på lik linje med fartøysjefene under NAD sliter med å begrunne nytten av HD under fredstid da det blir gjennomført sjeldent.

5.4 Hvilket utbytte har den handlingsorienterte debriefen?

I teorien skal den handlingsorienterte debriefen bidra til læring for fellesskapet i form av å innrømme feil av taktisk eller operativ karakter. R1 formidler at man «tar med seg 2-3

positive og konstruktive ting som omhandlet den casen». Her er det naturlig å tenke at respondenten får et utbytte i form av å få påpekning på hva han skal jobbe med, samt hva han kan ta med videre. I tillegg vil sannsynligvis debriefen utvikle de som gir tilbakemelding samt de som hører på tilbakemeldingen. Hvis tilbakemeldingene ikke gis, eller det tas på tomannshånd vil det naturligvis ikke treffe flere enkeltindivider i avdelingen. Dette kan fremstille fokuset de har på avdelingen for å lære av hverandres operative og handlingsorienterte feil. Som R4 beskriver: «vi fokuserer ikke på feilen i seg selv, men fokuserer heller på at den ikke skjer igjen». Dette bekreftes av de andre respondentene, altså feil får ikke konsekvenser for enkeltpersoner, avdelingen fokuserer heller på at det ikke skal gjenta seg. Dette kan tyde på at avdelingen vektlegger just culture. Feil hos enkeltpersoner kunne i teorien ha blitt møtt med latter eller kjeft. Dette ville mulig høynet terskelen for at enkeltpersoner forteller om hva de har gjort feil og hvorfor. Det oppleves ikke at dette er et problem hos baseforsvarsskvadronen på Evenes, noe som bidrar positivt på læringskulturen (Luftforsvaret, 2017, s. 9)

5.5 Hvilket utbytte har den relasjonsorienterte debriefen?

Resultatene av analysen viser at respondentene hadde et forskjellig syn på hva relasjonsorientert debrief er. Som R4 nevner:

Det medmenneskelige blir også viktig, er det noe som irriterer deg med en person eller noe som er verdt å ta opp så er det en åpen arena som naturlig vil skape takhøyde for å ta opp de tingene som gjerne vil til det dagligdagse kanskje være litt høy terskel for å ta opp (R4).

Med andre ord ser R4 på den relasjonsorienterte debriefen som en samtale fokusert på følelser. Det kan tenkes at respondentene har en formening om at relasjonsorientert debrief kun handler om dette. Som Moldjord og Fredriksen (2017) beskriver inneholder den relasjonsorienterte debriefen mer enn tanker og følelser. Det innebærer i første omgang hvordan samarbeid og kommunikasjon fungerer (Moldjord & Fredriksen, s.227). R2 opplevde «et større utbytte av den teamorienterte debriefen på grunn av at da hadde vi noe å ta opp og folk hadde behov for å lufte og gi hverandre tilbakemeldinger». Ut fra utsagnet til respondenten kan det tenkes at et større fokus på den relasjonsorienterte debriefen hadde ført til en høyere grad av læring i form av bedre kommunikasjon og samarbeid i avdelingen. Dette kunne ført til større tillit og oppfatning av kollegaers væremåte utover hvordan de utfører tekniske oppgaver. Selv om respondentene sine uttalelser vitner om en god form for

sårbarhetstillit, kan det tenkes at samarbeid og kommunikasjon hadde hatt et forbedringspotensial da dette ikke vektlegges under debrief.

5.6 Ustrukturert erfaringsdeling

R4 omtaler læringskulturen som ustrukturert. Som R4 nevner oppleves det at avdelingen har en god plattform for at individer kan oppnå relasjonell læring, da denne delen kommer som en del av hverdagspraten. Her kan det tenkes at hverdagspraten ikke kommer til roten ved problemer, da hverdagsprat kan trolig være mindre seriøs enn en debriefseanse. På bakgrunn av dette kan det hende enkeltpersoner får stimulert sine tanker og følelser gjennom hverdagsprat, samtidig som andre kunne trenge avsatt tid og ressurser for å dele og lytte. Det kan altså føre til at individer sin atferd og allmenntilstand blir korrigert, noe som stimulerer til enkeltkretslæring, men at avdelingen fortsetter i det samme sporet da tilfellet som fremprovoserte endringen i atferd eller allmenntilstand forblir uberørt sporet (Argyris & Schön, 1978, ss. 20-21). Det kan tenkes at en struktur for HD kunne i større grad belyst bakenforliggende forhold ved antagelser og eksisterende verdier. Altså kunne den teamorienterte delen av HD supplementert til den handlingsorienterte biten, og i en viss grad ført til dobbeltkretslæring. Det kan av den grunn argumenteres for at avdelingen ikke er bevisst HD sitt potensial da dette kun gjennomføres sporadisk.

Filstad (2017) hevder at læring og kunnskapsutvikling er kontinuerlige prosesser, der det ikke er tilstrekkelig å fokusere på dette i kun en avgrenset tidsperiode (s. 43). Avdelingen har fokus på læring i mer enn avgrensede tidsperioder, men det oppleves som tilfeldig når formell erfaringsdeling utføres. R2 forteller at han savner mer tid i etterkant av øvelser og caser. I denne sammenheng oppleves det at avdelingen har et mål om å få gjennomført debrief, men det er ikke hver gang dette blir prioritert. R1 forteller at debrief «går litt i glemmeboka når det ikke er avsatt tid til det». Sannsynligvis går avdelingen glipp av læringsmoment da avdelingen ikke har en standard for erfaringsdeling i etterkant av øvelser eller caser. Det kan tenkes at momentene som sitter ferskt i minnet kunne bidratt til et økt læringsutbytte. Sannsynligvis blir ikke disse læringsmomentene delt når de har erfaringsdeling på senere tidspunkt, da det kan tenkes at nye moment skal belyses og gamle moment muligens er glemt.

Individuell læring nevnes som en forutsetning for at organisasjonen skal lære. På individuelt nivå kan dette stimuleres i form av kompetanseheving eller en forandring av individets mønstre (Dalin, 1999, s. 31). R3 nevner at han i tidligere avdeling måtte «krige for å få kurs», der nåværende avdeling «sender folk på kurs fordi man ser behovet». Det kan argumenteres for at kurs bidrar til en variasjon i den ansattes daglige mønster, samt at individet utvikler nye

ferdigheter. Videre er det naturlig å tro at tilrettelegging av relevante kurs hever kompetansen hos individet. Samtidig mener R4 at kompetansen individene tilegner seg utnyttes for dårlig av avdelingen: «Det er veldig mye godt fokus på å sende folk på kurs, men det er ufattelig lite fokus på å videreutvikle grunnkompetansen». Problemet som illustreres her er at kompetansen man tilegner seg på forskjellige kurs ikke blir vedlikeholdt i etterkant. Med denne tilnærmingen kan det argumenteres for at utviklingen hos individet stagnerer. Et felles mål om hvilken kompetanse som trengs hos de ansatte kunne i større grad bidratt til utnyttelse av kompetansen hos den enkelte. Eksempelvis viser respondenten til et kurs som varte i flere uker som ikke har blitt praktisert i den daglige tjenesten. Som Filstad nevner skjer 70-90% av læringen for kompetanse gjennom deltakelse og praksis. «Samtidig må prosenten som læres på kurs og utdanning få sin anvendelse i praksis i ettertid for at Forsvaret skal ha nytte av den» (Filstad, 2017, s. 37). Her må det antas at avdelingen sender ansatte på kurs som er relevante, men at det ligger et potensiale for forbedring da det finnes tilfeller som forteller det motsatte.

Avsettelse av tid og ressurser til debrief i etterkant av øvelser ses på som essensielt for læringskulturen, og dette er et lederansvar det oppleves at avdelingen ikke treffer 100% på. I tillegg må personellet være motivert for å dele erfaringer og kunnskap hvis avdelingen har et mål om å være endringsvillig og utvikle personellet (Filstad, 2017, s. 41). Erfaringsdelingen skjer i etterkant av øvelser, øvelser som ofte avsluttes inn mot helgen. For øvrig er det forståelig at tiden er knapp ved slutten av øvelser. Det kan tenkes at motivasjonen for å sette seg ned for å dele erfaringer hos personellet er lav, og at de trolig har fokus på å pendle hjem eller ta helg. R2 hevder at man kunne fått mer tid til erfaringsdeling ved bedre planlegging. Her kan det stilles spørsmål til hva avdelingen vektlegger som viktigst: øvelse eller læring. En legitim unnskyldning for hvorfor man ikke får gjennomført debrief etter øvelser er dårlig tid. Hvorfor skal det være slik? R2 mener «det er en stor utfordring. Vi må prioritere det å sette av tid til debrief». Kunne man sløyfet noen timer fra øvelsen for å avsette tid til læring? Et argument for dette er at erfaringsdelingen kunne blitt gjennomført uten noen form for tidspress, noe som kunne gitt en arena for deling uten forstyrrelser. Et argument imot er at avdelingen i et slikt tilfelle må prioritere bort verdifulle øvelsestimer. Samtidig kan det tenkes at et tidligere tidspunkt for å avslutte øvelser kunne økt utbyttet av øvelsen i større grad enn å pushe øvelser ut mot slutten av uken. Kanskje vil dette øke kvaliteten av øvelsene på sikt.

6. Oppsummering

I denne oppgaven har følgende problemstilling blitt forsøkt besvart: *Hva hemmer og fremmer læringskulturen i den daglige driften av baseforsvarsskvadronen på Evenes?* Dette ble gjort ved å først redegjøre for læringsteori av relevans. Deretter ble forskningsmetoden beskrevet for å vise fremgangsmetoden for analysen. Videre ble hovedfunnene lagt fram i analysen, noe som sammen med teori ble grunnlaget for diskusjon av problemstillingen.

6.1 Hovedfunn

Analysen baserte seg på fire dybdeintervju av ansatte i baseforsvarsskvadronen på Evenes. Resultatene viser at respondentene beskriver hverdagen og det kollegiale forholdet som den viktigste faktoren for deling av erfaringer og hendelser. Noe som fremmer dette vises å være kulturen til avdelingen for å innrømme feil. Videre vises det at tillit skapes hos soldater og lavere nivå ved at ansatte bidrar til arbeidet som skjer på laveste nivå. Samtidig har avdelingen en kultur for åpne kontordører. Dette skaper ifølge respondentene samhold og bedre relasjoner. I forlengelsen av dette viser analysen at relasjoner er viktig for å dele belastende hendelser. Dessuten presenteres den handlingsorienterte debriefen som fremtredende fremfor den relasjonsorienterte debriefen. Her beskrives tid og planlegging som faktorene som hemmer utnyttelsen av eksempelvis HD. Avslutningsvis opplever enkelte at ledelsen ikke inkluderer laveste nivå i prosesser som omhandler den daglige driften. I tillegg viser analysen at stilling er utslagsgivende i avdelingen for hvem respondentene føler de kan dele hendelser med.

I diskusjonsdelen diskuteres strukturen for erfaringsdeling som hemmende for læringskulturen hos baseforsvarsskvadronen. Eksempelvis argumenteres det for et høyt utbytte av erfaringsdeling i etterkant av ekstraordinære hendelser, der det settes av tid og ressurser til avdelingen. I tillegg beskrives et høyt utbytte av HD de få gangene avdelingen gjennomfører dette. For øvrig blir det stilt spørsmål til hva avdelingen prioriterer av tid; øvelse eller erfaringsdeling. Generelt blir det beskrevet en ustrukturert planlegging av erfaringsdeling, noe som fører til at respondentene ikke har et forhold til HD. Den relasjonsorienterte debriefen baserer seg på følelser ifølge respondentene, noe som gjennomføres oftest mellom enkeltpersoner på fritiden. Dette kan føre til at enkeltpersoner har en høy terskel for å dele hendelser, da det er mulig at ikke alle har en person de kan snakke med innad i avdelingen. På den andre siden ser det ut som avdelingen har en kultur for at man kan snakke med hverandre og dele erfaringer utenfor planlagt tid til debrief. Det ser ut som dette kommer av det sosiale forholdet og kulturen for åpne dører. I tillegg kan det argumenteres for at avdelingen legger

tid og ressurser i å avlaste personell i etterkant av større hendelser, enten i form av psykologer eller kollegastøtte. Dette har sannsynligvis skapt sårbarhetstillit til hverandre i avdelingen, og det er mulig å lære av hendelsene. Generelt kan det argumenteres for at avdelingen har skapt en god kultur for læring av taktisk og teknisk karakter, samtidig kan det diskuteres om avdelingen har sett potensialet av HD.

7. Litteraturliste

(2022, April 7). Hentet fra Wingman: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/wingman>

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley publishing company.

Avlastning. (2022, April 7). Hentet fra <https://www.helsenorge.no/hjelpetilbud-i-kommunene/avlastningstiltak/>

Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Filstad, C. (2017). *Ledelse for kompetanse og kompetent ledelse*. (T. Heier, Red.) Bergen.

Folland, R. (2021, November). Sjef Luftforsvarets lederskapskonferanse 2021. Trondheim: Forsvarets høgskole/Luftkrigsskolen.

Heier, T. (2017). *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Bergen. Fagbokforlaget.

Hallingstorp, L. (2021, Juni 8). Hentet fra Forsvaret: <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/evenes-flystasjon-fra-sovende-base-til-operativt-stridsanlegg>

Hustad, W. (1998). *Lærende organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det norske samlaget.

Irgens, E. (2000). *Den dynamiske organisasjon, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen damm AS.

Luftfartstilsynet. (u.d.). *Just culture - rapportering*. Hentet fra <https://luftfartstilsynet.no/aktorer/flysikkerhet/rapportering/just-culture/>

Luftforsvaret. (2017). *Bestemmelser for militær luftfart*. Rygge: Luftforsvaret.

Moldjord, C., & Fredriksen, P. (2015). Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. I *Team performance management* (ss. 231-246). Trondheim: Luftkrigsskolen.

Moldjord, C., & Fredriksen, P. (2015). *Kollegastøtte. Kollegastøttekurs for luftoperativt personell*. Trondheim: Luftkrigsskolen.

- Moldjord, C., & Fredriksen, P. (2017). Debriefing - strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moldjord, C., & Hybertsen, I. D. (2015). *Training reflective processes in military aircrews through holistic debriefing: the importance of facilitator skills and development of trust*. International journal of training and development.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. (1991). *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Spurkeland, J. (1998). *Relasjonsledelse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Status quo*. (2022, April 7). Hentet fra https://snl.no/status_quo
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Waalder, G., Gerry, L., & Nilsson, S. (2019). *Voldsbruk og livsfare*. Oslo: Cappelen Damm AS.

8. Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Godkjenning fra baseforsvarsskvadronen

Vedlegg 3 – Godkjenning fra FHS

Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD

Vedlegg 5 – Informasjonsskriv

8.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Hensikten med dette intervjuet er å få klarhet i læringskulturen hos baseforsvarsgruppen på Evenes flystasjon. Intervjuet baserer i første omgang på respondenten sin oppfattelse av hvordan man lærer i deres avdeling. Deretter vil intervjuet ta tak i en erfaring hos respondenten, der respondenten forteller sin oppfattelse av hvordan dette ble håndtert, eller ikke håndtert av avdelingen. Til slutt søker intervjuet å belyse respondenten sin mening av hva som kan forbedres.

Oppstart

- Hilse på respondent
- Forklare bachelorkonseptet
- Spørre om samtykkeskjemaet er lest og understrek at dette blir anonymisert
- Forklare hvordan intervjuet vil foregå, åpne spørsmål der jeg vil du skal være helt ærlig, ta deg den tiden du trenger for å svare på de ulike spørsmålene, hvis du vil stoppe intervjuet eller ikke ønsker å gjennomføre sier du fra så blir samtalen slettet.

Oppvarming (Start diktafon, les opp dato)

- Hvor lenge har du jobbet i baseforsvar?
- Hva er en vanlig dag på jobb for deg?

Hvordan vil du beskrive kulturen for læring ved baseforsvarsskvadronen på Evenes? (spør om eksempler hvis han/hun har det)

- Hvilken arena føler du er den viktigste for læring i din avdeling?
 - o Hva lærer du mest av?
 - o På hvilken måte deles erfaringer mellom dere ansatte i hverdagen?
 - o Hva gjøres for å skape tillit?
 - o Har dere noen rutiner for erfaringsdeling, debrief eller refleksjon?
 - Hva er fokuset under slike seanser?
 - Er det noe du mener burde fått mer fokus under slike seanser?
 - Deler dere erfaringer/gir tilbakemeldinger utenom når det er avsatt tid til det?
 - Føler du det er avsatt nok tid til læring?
- Hvilke reaksjoner finner sted hvis noen begår en form for feil?
 - o (Er dette noe det snakkes om?)
 - o (Er dette noe man drar læring ut av, eller blir det ledd av?)

Hvis du ser på din karriere i baseforsvar, finnes det en hendelse, episode eller erfaring som gjorde et inntrykk på deg, der du kjente på ulike tanker og følelser i etterkant? Dette kan ha skjedd utenfor eller på jobb

Hvis ikke, har han/hun en hendelse, episode eller erfaring som var lærerik?

- Hvordan opplevde du hendelsen?
- Hvilke tanker og følelser kjente du på i tilknytning til hendelsen?
 - o Hadde du noen behov i etterkant av hendelsen?
 - o Hvem er det naturlig for deg å dele denne hendelsen med?
 - o Eventuelt hvem er det ikke naturlig for deg å dele denne hendelsen med?
- Ble det gjennomført en form for kollegastøtte, samtale eller debrief i etterkant av hendelsen?
 - Hvis ikke, kunne du hatt behov for det?
 - Er det noen grunn til at det ikke ble gjennomført?
 - Hvis, hvordan opplevde du samtalen?
 - Hvilket utbytte hadde samtalen?
- Hva er forutsetningene for at du skal fortelle om noe vanskelig eller belastende?
- Har du vært kollegastøtter til en annen kollega som har opplevd en belastende erfaring?
 - o Hvilket utbytte opplever du å få av dette?




Læringskultur i utvikling

- Hvilke refleksjoner gjør du rundt den fremtidige læringskulturen hos baseforsvar på Evenes?
 - o Kan den utvikles?
 - o Du nevnte det med kurs, hvordan kunne man i større grad vedlikeholdt det man får på
 - o Når det kommer til læring og utvikling i hverdagen, er det noe du savner i hverdagen eller i etterkant av caser eller øvelser?
- Hvordan vil du beskrive læringskulturen der du jobber nå, i sammenligning med der du har jobbet tidligere? (Gitt at han/hun har jobbet en annen plass tidligere)
- Kunne noe vært gjort annerledes for å skape mer tillit, samarbeid, læring og utvikling?

Avslutning

- Har du noe mer du vil legge til?
- Hvordan har du opplevd samtalen?
- Forskningsprosjektet videre
- Kan jeg kontakte deg på telefon for flere spørsmål ved nødvendighet?

8.2 Vedlegg 2 - Godkjenning fra baseforsvarsskvadronen

 Svar  Svar til alle  Videresend



Tevik, Daniel | Røkke, Herman Fuglem

SV: Bachelor baseforsvar

 Du svarte på meldingen 10.11.2021 09:08.

Hei, Herman.

Du har valgt et flott fokusområde for bacheloroppgaven din.

Vi er midt i oppbyggingsfasen av baseforsvarsbataljonen på Evenes og en del av oppbyggingen er nettopp bygging av avdelingskultur, herunder læringskultur. Din oppgave vil i vårt tilfelle kunne si noe om vi er der vi ønsker å være, eller om det er behov for noen justeringer.

Du får samtykke til å forske på baseforsvarsbataljonen på Evenes.

Når ser du for deg at undersøkelsen og intervjuene vil foregå?

Mvh

Daniel Tevik

Oberstfløytnant
Skvadronsjef
133 Luftving/Baseforsvarsskvadron

E-post: dtevik@mil.no

Telefon: 0570 7777 / 76 91 77 77

Mobil: 918 84 904

Besøksadresse: Befal 2/ Evenes flystasjon

8.3 Vedlegg 3 - Godkjenning fra FHS



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	Vår dato 2022-03-21	Vår referanse 2022/012100-002/FORSVARET/ 919
	Tidligere dato	Tidligere referanse

Til Herman Fuglem Røkke . ..	Kopi til LUFT/EVE 133 LV/BASEFORSVAR/Daniel Tevik
--	---

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 8. mars 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan blir helhetlig debrief brukt for å skape en læringskultur i baseforsvarsgruppen Ørland og Evenes?». Det skal gjennomføres intervju med tjenestegjørende i baseforsvarsskvadronen på Evenes og tillatelse er innhentet ved Daniel Tevik.

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 har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 2. mai 2022.

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 fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Besøksadresse Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	Sivil telefon/telefaks / Militær telefon/telefaks 99/0500 3699	Epost/ Internett postmottak@mil.no www.forsvaret.no Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA	Vedlegg 1
--	---	---	--	---------------------


Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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

8.4 Vedlegg 4 - Godkjenning fra NSD

Vurdering

 Skriv ut

Referansenummer

802638

Prosjektittel

Læringskultur og helhetlig debrief i baseforsvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Luftkrigsskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Christian Moldjord, cmoldjord@mil.no, tlf: 93301192

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Herman Fuglem Røkke, herman.roekke@gmail.com, tlf: 98899849

Prosjektperiode

04.06.2021 - 02.05.2022

Vurdering (1)**07.12.2021 - Vurdert****BAKGRUNN**

NSD forutsetter at tillatelsen fra forskningsnemda ved Forsvarets Høgskole er gitt innen datainnsamling går i gang.

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 07.12.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2022.

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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og 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).

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

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://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

Debrief og læringskultur i baseforsvar

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske læringskulturen i bransjen baseforsvar. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Intervjuet skal utforske hvordan læringskultur blir skapt hos baseforsvarsgruppen ved Evenes flystasjon. Dette er en bachelor, som innebærer analyse av data fra kvalitative intervjuer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Luftkrigsskolen, institutt for luftmakt og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I den kvalitative undersøkelsen skal 4 respondenter delta. Alle 4 har tilknytning til baseforsvar gjennom sitt virke, og er valgt på bakgrunn av dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet har en varighet på 45-75 minutter. Informasjonen som blir hentet inn vil omhandle dine opplevelser og oppfatning knyttet til læringskultur i baseforsvar. Intervjuet vil foregå enten digitalt eller ved fysisk oppmøte. Samtalen vil bli tatt opp ved hjelp av diktafon, i den hensikt å få et lydopptak. Diktafonen er ikke tilkoblet internett, i den hensikt at ingen andre får tilgang til samtalen. Transkribering av intervjuet vil bli gjort i etterkant, for å deretter slette lydopptaket. Du vil få et anonymt pseudonym, for eksempel: respondent 1 for å ivareta dine personvernsopplysninger.

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. Det er kun jeg som kadett som vil ha tilgang til opplysningene. Under transkriberingen anonymiseres opplysninger som kan identifisere deg som person. Etter dette slettes lydopptaket. Det vil ikke være noen opplysninger som kan knyttes til deg som person i den ferdige bachelor-oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 02.05.2022. Ved forskningsprosjektets slutt vil alle personopplysninger og opptak være slettet. Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Herman Røkke (kadett) eller Christian Moldjord (veileder):

- Christian Moldjord: +47 933 01 192 / cmoldjord@mil.no
- Herman Røkke: +47 988 99 849 / hrokke@mil.no

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: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Christian Moldjord
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet læringskultur og helhetlig debrief i baseforsvar, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)