



UNIVERSITETET I AGDER

En studie av internasjonale operasjoner og Hærens absorpsjonskapasitet

MATHIAS SANDNES BECKER

VEILEDER

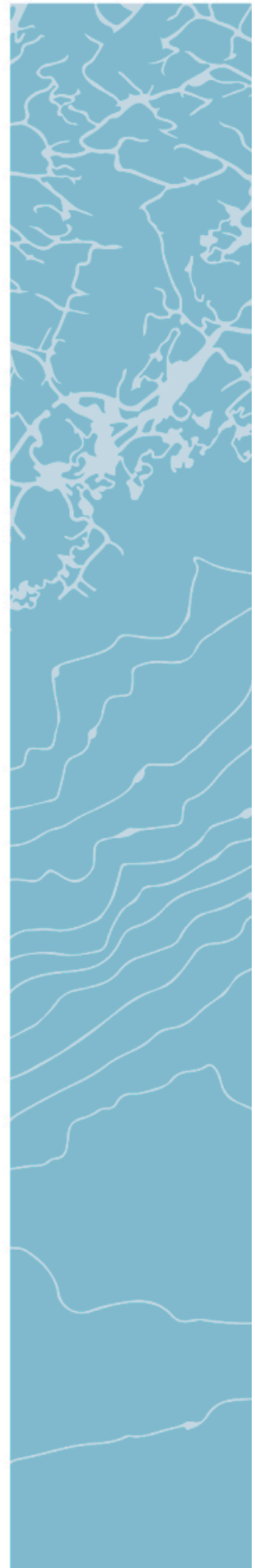
James Tommy Karlsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanning ved Universitet i Agder og er godkjent som en del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2017

Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon



Forord

Det er når man står i utkanten av et kunnskapssystem at man har størst sannsynlighet for å komme opp med gode ideer (Burt, 2004). Hvorvidt det også gjelder i praksis er uvisst, men jeg har hatt opplevelsen av å få tilgang til et helt nytt kunnskapssystem. Det å komme som offiser med bakgrunn fra operative tjeneste i Hæren til å være student ved en handelshøyskole er ett sprang. Samtidig er det ikke en avgrunn mellom de to virkelighetene, men det er definitivt ulikheter, som jeg har lært å sette pris på. Ulikhetene mellom ulike kunnskapssystemer har også kommet til uttrykk gjennom denne studien. Den er ikke skrevet for ett opplyst publikum, men to. Teorien er beskrevet i et innovasjonsteoretisk språk, mens empirien er delvis beskrevet i en mer militærfaglig språkdrakt. Til tross for en rekke utfordringer er jeg takknemlig for å ha fått muligheten til å forsøke å slå broen mellom ulike kunnskapssystem. Jeg skal ikke legge skjul på at jeg ser frem til å returnere tilbake til tjeneste, men jeg returnerer ikke tomhendt. Jeg tar med tanker og ideer som jeg håper og tror kan være relevante for Hæren. Dermed er ikke dette slutten på en reise, men heller starten, der den virkelige prøven kommer når teoretisk kunnskap skal omsettes til virkelighet.

De siste to årene hadde nok ikke blitt realitet uten anbefalingen fra Dekan Reidar Skaug og Oberstløytnant Egil Daltveit ved Krigsskolen. Jeg er ydmyk overfor den muligheten som er meg gitt. Jeg har satt stor pris på dyktige forelesere ved UiA som har villig delt sin kunnskap og gitt frihet til at den enkelte student kunne gå i dybden. Medstudenter med variert bakgrunn har bidratt til gode diskusjoner og innsikt.

Jeg vil takke min dyktige veileder James Tommy Karlsen for gode innspill særlig under arbeidet med denne oppgave. Jeg har stor respekt for innsatsen som er lagt ned i å forstå organisasjonen Hæren. Dette har bidratt til å se nye perspektiver, og har gitt en god mulighet til å etablere nye tanker om den virksomheten jeg hører til.

En stor takk til familien som har gjort det mulig å gjennomføre studiet. Det har uten tvil vært krevende, men stor grad av løsningsvilje og fleksibilitet har vært nøkkelen til suksess. Dere er fantastiske.

Alle svakheter og eventuelle feil som hefter oppgaven må jeg selv stå inne for.

Mathias Sandnes Becker – Oslo, 17. Mai 2017.

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner. Absorpsjon skjer gjennom individer på ulike nivåer i organisasjonen, noen av disse individene er portvakter som kan hindre eller fremme flyt av kunnskap. Kunnskap kan deles opp i flere deler, det sentrale for denne studien er at det finnes en taus komponent i all kunnskap. Taus kunnskap kan ha særlig betydning for organisasjoner som er rettet mot teknikker og prosedyrer. Det særegne med taus kunnskap er at denne vanskelig lar seg overføre ettersom den er knyttet til individet.

Studien tar utgangspunkt i Zollo & Winters (2002) kunnskapsutviklingsyklus og prøver om den kan anvendes mot empiri fra Hæren. Det teoretiske utgangspunktet bygger på Cohen & Levinthals (1990) teori om absorpsjonskapasitet og portvakter kombinert med Zollo & Winters (2002) modell for kunnskapsutvikling. Teece (1997) teori om dynamiske kapabiliteter er brukt for å forstå spenningene mellom ulike nivåer i organisasjonen. Det empiriske grunnlaget i oppgaven bygger på kvalitative intervjuer, der informantene er rekruttert etter snøballmetoden (Grønmo, 2016). Informantene har alle mer enn ti års tjeneste i Hæren, og samtlige har deltatt i internasjonale operasjoner for Norge.

Studiens problemstilling er hvordan Hærens absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner.

Hovedfunnene er at Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner gjennom portvakter. Portvaktene velger ut kunnskap på bakgrunn av eksisterende kunnskap og de metodiske verktøy som portvakten er utdannet i å bruke. Det er ikke all kunnskap som lar seg artikulere eller kodifisere, dette er taus kunnskap som er knyttet til individet.

Nøkkelord: Absorpsjonskapasitet, portvakter, kunnskap, innovasjon, Hæren

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling	7
2 Case: Hæren i internasjonale operasjoner	9
2.1 Hæren	9
2.2 Internasjonale operasjoner	10
2.3 Disponeringsordningen:	11
2.4 Forsvarets system for erfaringshåndtering (innovasjonssystemet)	12
3 Teori: Absorpsjonskapasitet og kunnskap.....	14
3.1 Absorpsjonskapasitet	14
3.1.1 Portvakten	15
3.1.2 Modifisering av absorpsjonskapasitet.....	16
3.2 Vurdering av verdien av ny kunnskap	17
3.3 Dynamiske kapabiliteter	17
3.4.1 Søke	18
3.4.2 Kunnskapsartikulasjon.....	19
3.4.3 Kunnskapskodifisering	20
3.5 Kunnskapsutviklingssyklus	20
3.7 Kunnskap	22
3.7.1 Erfaringsbasert kunnskap:	23
3.7.2 Taus kunnskap	23
3.8 Sammendrag og analytisk rammeverk.....	24
4 Metode.....	26
4.1 Vitenskapsfilosofisk utgangspunkt.....	27
4.2 Empiri og informanter	29
4.3 Valgt metode	31
4.4 Relabilitet og validitet	32
4.5 Intervjuguiden.....	35
4.6 Snøballmetoden	36
4.7 Analysen	37
5 Empiri.....	39
5.1 Sans- Kontakt med ny kontekst.....	39
5.1.1 Ekstern stimuli.....	39
5.1.2 Søke-Sanse-Velge.....	40
5.1.3 Nye rutiner.....	41
5.1.4 Eksisterende kunnskap- assimilere eller fremme innspill	42
5.2 Evaluere- Dynamiske kunnskapsutveksling.....	43
5.2.1 Samsvar mellom artikulert og kodifisert kunnskap-forståelse av verdi	44
5.2.2 Kunnskapsartikulasjon.....	45
5.2.4 Realisert absorpsjonskapasitet	46
5.3 Tilpasse-Skriftlige rapporter og kunnskapsflyt gjennom kunnskapsfilteret.....	47
5.3.1 Kunnskapskodifisering	47
5.3.2 Kritikkk.....	48
5.3.4 Tilpasning	48
5.3.5 Taus kunnskap følger den ansatte.....	49
5.3.6 Tolke og forstå.....	50
5.3.7 Tall og vurderingsgrunnlag.....	51

5.3.8 Dynamiske Kapabiliteter eller Prosedyreiljøalitet (systemfeil)	52
6 Diskusjon	54
6.1 Hærens kunnskapssyklus ved internasjonale operasjoner.....	54
6.2 Portvakter i innsatssystemet	56
6.3 Portvakter mellom innsatssystemet og rutiniseringssystemet.....	58
6.4 To typer portvakter.....	60
6.5 Uformell kommunikasjon.....	61
7 Konklusjon	63
a. Hvordan deles kunnskap fra internasjonale operasjoner?	63
b. Hvordan velges kunnskap ut fra internasjonale operasjoner?	64
c. Hvordan spres taus kunnskap fra internasjonale operasjoner til Hæren?.....	64
Hvordan absorberer Hæren kunnskap fra internasjonale operasjoner?	64
Anbefalinger	65
i. Aktiv bruk av disponeringssystemet	65
ii. Internasjonale operasjoner som kilde til ekstern stimuli	65
iii. Åpenhet mot alternative løsninger	66
8 Referanser	67
Vedlegg	69
a. Intervjuguide	69
b. Godkjenning NSD.....	73
Figurer og tabeller	
Figur 1: Erfaringslæringsprosessen. Hentet fra System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret 2013 s.4 (Ingen restriksjoner)	13
Figur 2: Kunnskapsutviklingsyklus, analysemodell fritt etter Zollo & Winter, (2002, s. 341).	21
Figur 3 Analytisk modell, egen, fritt etter Zollo & Winter(2002); Cohen & Levinthal (1990); Teece (1997).....	25
Figur 4 Prinsipiell organisasjonsskisse rapportering fra internasjonale operasjoner	33
Figur 5 Avdelingsoversikt i Informanter	34
Figur 6: Portvakter og trinn i Kunnskapsutviklingsyklusen, analysemodell fritt etter Zollo & Winter (2002, s. 341).....	56
Tabell 1 Informantliste	30

1 Innledning

Da jeg skulle deployere¹ til Afghanistan i 2011 hadde jeg mulighet til å påvirke opptreningen til oppdraget. Jeg hadde vært i Afghanistan noen år tidligere og trodde jeg visste hva jeg gikk til. Jeg hadde et mentalt bilde av hva oppdraget kunne innebære. Vi ble gitt både formelle rapporter og uformelle oppdateringer om hva som skjedde i operasjonsområdet.

Situasjonsbildet indikerte et ekstremt høyt operasjonstempo og vesentlig forverring i sikkerhetssituasjon. Hæren er en liten organisasjon, og derfor kjente jeg flere av de som sendte rapportene. Likevel hadde jeg vanskelig for å tro at situasjonen var slik den ble beskrevet. Jeg antok at de overdrev, at de overtolket situasjonen, at de var dårligere trent og forberedt enn det vi var. Jeg levde på den virkeligheten jeg selv hadde opplevd flere år tidligere fremfor å ta inn over meg det som ble beskrevet av mine kolleger. Allerede etter den første uken i operasjonsområdet måtte jeg erkjenne at jeg hadde undervurdert situasjonen. Operasjonstempo og trusselsituasjonen var minst så krevende som beskrevet av foregående styrkebidrag. De hadde åpenbart ikke overdrevet, de hadde ikke overtolket situasjonen og de var nok heller ikke dårligere trent og forberedt enn oss. De hadde derimot gjort et godt forsøk på å overføre sine erfaringer til sine arvtagere. Dette var en mulighet som jeg ikke hadde tatt godt nok imot. Hvordan kan det ha seg at jeg ikke klarte å fange opp denne kunnskapen? Når dette skjer med meg, hva kan det da bety for hele organisasjonen?

Det å bli utsatt for en ny kontekst kan gi tilgang til ny kunnskap. Hvorvidt denne fanges opp av organisasjonen kan knyttes til individenes evne til å absorbere kunnskap. Absorpsjon av ny kunnskap skjer i sammenheng med eksisterende kunnskap. Det er denne erkjennelsen som ansporet meg til å undersøke betydningen av absorpsjonskapasitet.

¹ Deployere; begrepet er hentet fra engelsk- deploy og deployment. Brukes om når militære enheter settes i innsats i et operasjonsområde. Begrepet er godt innarbeidet i militær fagterminologi og det finnes ikke et dekkende norsk synonym.

1.1 Problemstilling

Spørsmålet om Hæren kan lære av internasjonale operasjoner fremsto som banalt enkelt. Selvfølgelig kan en organisasjon alltid ha noe å lære, og selvfølgelig kunne internasjonale operasjoner danne et godt utgangspunkt for læring. En antagelse om at Hæren hadde problemer med å lære var startpunktet for denne studien. Det har vært flere studier som har undersøkt hvorfor organisasjoner har problemer med å ta til seg læring og en rekke faktorer som manglende systemer, tungvinte tekniske løsninger har blitt belyst. (Svinndal, 2016; Nesheim 2016; Erstad & Folkestad 2016; Isaksen, Kristiansen & Møller 2014) Flere av disse er relevante for å utvikle organisasjonens evne til å lære. Likevel fantes det noen interessante trekk Nesheim pekte eksempelvis på at læring på lavt nivå fungerte (Nesheim 2016). Med dette utgangspunktet startet jeg å samle informasjon og verifisere noen utvalgte case, blant annet prøvde jeg å spore prosessen rundt innføring og bruk av det lett pansrede kjøretøyet Iveco. Her kom det frem at relativt mange og store endringer hadde skjedd i løpet av en kortere periode. I 2006 hadde ikke Hæren Iveco, men i 2015 var den tredje oppgraderingen med over 300 endringer fra den første et faktum (Teknisk Ukeblad, 2017). Kjøretøyet har blitt anvendt og beskyttet norske soldater i harde trefninger i Afghanistan. Dette vekket min interesse for å undersøke underliggende fenomener. Kunne en virksomhet som i løpet av åtte år innfører ett verktøy, anvender det i strid og utvikler det med en rekke forbedringer virkelig ha problemer med å lære? Kanskje var det ikke slik at Hæren hadde problemer med å lære, men at det var noen underliggende utfordringer. Denne erkjennelsen gjorde at jeg valgte å gå ett nivå dypere og undersøke hvordan Hæren fanger opp kunnskap som gir grunnlag for endring og utvikling. Dette ledet til følgende problemstilling:

Hvordan absorberes kunnskap fra internasjonale operasjoner?

Hæren utsettes for ekstern stimuli fra ulike hold, i denne studien har jeg valgt å se på hvordan internasjonale operasjoner kan tilføre kunnskap. For å avgrense ytterligere har jeg fokusert på operasjonene i Afghanistan og Irak.

Jeg har valgt å fokusere på internasjonale operasjoner fordi det er en arena som kan stille store krav til aktørene. Det å fange opp informasjon og omdanne denne til relevant kunnskap kan være viktig i flere sammenhenger, men for Hæren som i fredstid ikke utsettes for en motstander vil internasjonale operasjoner tilby eksponering mot reelle motstandere. Utover det er internasjonale operasjoner tidvis en fremtredende del av Hærens virksomhet. Fra tidlig

2000-tallet og frem mot i dag har Forsvarets og Hærens aktivitet vært preget av internasjonale operasjoner.

Jeg har ikke valgt å begrense tilfanget av informasjon ved å styre etter en bestemt avdeling eller perioder. Etter min vurdering er det en fordel at informantene har frihet til å sammenligne mellom flere operasjoner, ettersom flere har bakgrunn fra mer enn ett operasjonsområde og har vært i utenlandstjeneste flere ganger.

Hæren er en kompleks organisasjon og det kan derfor være krevende å se et klart bilde. Bildet som har tegnet seg for min del definitivt ikke vært svart-hvitt, det har derimot inneholdt flere nyanser av grått enn jeg visste eksisterte.

Over bataljonsnivået er norske avdelinger ofte knyttet til en høyere alliert eller multinasjonal avdeling. Det er mulig at det også her foregår en kunnskapsflyt, men det ligger ikke innenfor denne studien å undersøke den dimensjonen. Derfor forfølger jeg kjeden som går hjem til Norge.

2 Case: Hæren i internasjonale operasjoner

2.1 Hæren

Hæren har per 2015 en styrke på 9000 personer, hvorav 3600 militært ansatte, 700 sivile og 4700 vernepliktige mannskaper i førstegangstjeneste. Hæren er organisert i flere avdelinger, der hovedavdelingen er Brigade Nord som igjen har flere underavdelinger. Brigade Nord er et samvirkesystem med ulike troppearter, der kjernen består av tre kampbataljoner. Brigaden kan opptre som en samlet enhet eller stille enheter fra en eller flere bataljoner. Brigaden består av flere fagmiljø og er sentral i soldatutdanning og for produksjon av norske styrker til internasjonale operasjoner. Foruten Brigade Nord består Hæren av ytterligere to operative avdelinger, Hans Majestet Kongens Garde og Grensevakten. Innen kunnskapstrukturen er Hæres Våpenskole kunnskapsenteret for landoperasjoner. Skolen har ansvaret for å utarbeide taktikk, teknikk og prosedyrer (TTP) for landmilitær virksomhet i Norge. Krigsskolen er en høyskole som utdanner militære ledere, skolen har tre linjer som gir grunnleggende offisersutdanning (bachelor) (Leksikon, snl.no, 2017).

Forsvarets operative Hovedkvarter fører operativ kommando over Forsvarets stridende enheter og avdelinger. Dette innebærer også planlegging, koordinering og støtte til norske styrkebidrag i internasjonale operasjoner (Leksikon, snl.no, 2017). FOH er en fellesressurs i Forsvaret og er overordnet Hæren i hierarkiet.

”Hæren skal bidra til Forsvarets krigsforebyggende rolle og til krisehåndtering gjennom evne til å avgrense et militært angrep, sikre tidlig mot- tak av og samvirke med allierte styrker, samt ved behov gjenopprette territoriell integritet som en del av NATOs kollektive forsvar. Hæren skal bidra med relevante kapasiteter i fellesoperasjoner, nasjonalt og internasjonalt, i tett integrasjon med allierte.” (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2016, s.56.)

Grovt sett kan Hærens samfunnsoppdrag deles i to. På den ene siden er oppgaven å forsvare Norge og NATO, på den andre siden skal Hæren bidra med relevante kapasiteter, tett integrert til operasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Dette kan tolkes til både å innebære tradisjonell styrkeoppbygging i Norge, men også deltagelse i operasjoner som kan generere politisk kapital. Selv om det til syvende og sist dreier seg om maktutøvelse i begge tilfeller kan det være et språk mellom kunnskap som kan hentes fra de to respektive arenaene.

2.2 Internasjonale operasjoner

Siden 1947 har norske styrkebidrag deltatt i nesten 100 forskjellige typer operasjoner i mer enn 40 land, flere enn 100 000 soldater har deltatt i internasjonale operasjoner på vegne av Norge. Innsatsområdene spenner fra Korea i øst til Guatemala i vest, Baltikum i nord og Angola i sør. Under den kalde krigen var dette ofte operasjoner i rammen av FN, men etter Berlinmurens fall i 1989 er det primært NATO-ledede operasjoner Norge har bidratt til. Internasjonale operasjoner ble et hovedanliggende for Forsvaret utover 1990- og 2000-tallet. Hvorvidt det vil vedvare er usikkert ettersom det har bredt seg en skepsis etter langvarige oppdrag i Irak og Afghanistan. Dreiningen har gått mot sikkerhet i egne nærområder. Likevel kan konflikter som krever internasjonal inngripen komme brått på. Et eksempel på det er kampanjen mot Libya i 2011, der norske styrker forlot Norge i løpet 72 timer. Norge bør derfor være forberedt på nye internasjonale operasjoner både i rammen av NATO og FN, selv om disse kan få en annen karakter enn tidligere (Heier, Kjølberg, & Rønnfeldt, 2014, s. 13-15.)

Når Norge bidrar med et militært bidrag til internasjonale operasjoner besluttes det av regjeringen og Stortinget. Oppdrag blir kanalisert ned gjennom hierarkiet til Hæren. Sjef for Hæren har rollen som styrkeprodusent. Hærstaben støttet av respektive fagmiljøer iverksetter en analyse som skal avdekke hvordan oppdraget kan løses. Denne prosessen leder til at en avdeling blir gitt oppdraget å forberede og sette opp styrkebidraget. Hæren består av avdelinger med både vervede og vernepliktige avdelinger. Krevende oppdrag løses av de vervede avdelingene, og selv her er det ofte slik at soldatene som sendes ut har flere års tjeneste bak seg før de sendes ut. En personelloffiser ved Forsvarets personell og Vernepliktssenter anslår at gjennomsnittlige tjenestetid for mannskapene er fire år (Sersjant T, 2017). Med oppdraget følger også rammer, dette er gjerne både økonomiske, kapasitetsmessige og tidsrammer. Det kan ligge føringer i oppdraget på antall lønshjemler, hva avdelingen skal være i stand til å løse og når avdelingen skal være klar til innsats eller hvor lang varighet oppdraget har. Tradisjonelt varer en kontingent seks måneder. Ofte er avdelingene spesielt satt sammen for å løse et bestemt oppdrag. Dette innebærer at Hæren beordrer inn enkeltindivider og enheter for å dekke de behovene som er forventet. Eksempelvis kan kjernen i en avdeling bestå av et mekanisert infanterikompani som tilføres logistikk, ildledere, sanitet, eksplosivryddere, osv.

Varighet på klargjøringsperioden varierer etter oppdragets art. For de mest krevende

oppdragene i Afghanistan varte oppsetningsperioden opp til ni måneder, men de fleste hadde varighet på rundt tre til fire måneder. Oppsetningsperioden inneholder både en generell del og en oppdragsspesifikk del. Dersom det er avdekket et behov for særskilte kurs som er individer eller enheter trenger for å være kvalifisert til oppdraget kommer det i tillegg. Avdelinger som skal deployere til internasjonale operasjoner må igjennom en sertifiseringsordning for å kontrollere at de møter de operative krav som er satt til avdelingen. Dette gjennomføres som en testperiode på opptil to uker der systemet og enkeltindivider blir testet i sine funksjoner. Det er Hærens Våpenskole som er ansvarlig for å gjennomfører en utdanningskontroll av avdelingen. I tillegg til dette kommer et eget kontrollregime som skal sikre at hver enkelt soldat innfrir minumskrav til fysisk form, helse og stridstekniske ferdigheter (Major K, 2017).

2.3 Disponeringsordningen:

Militært ansatte er underlagt en disponeringsordning. Grunnpilaren i disponeringsordningen er plikten til å la seg disponere til stillinger i Norge og utlandet i samsvar med Forsvarets behov. Dette skal sikre at organisasjonen har tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Plikten gjelder alle militært ansatte. Første del av tjenestetiden er underlagt et beordringssystem og andre del et søknadssystem. Av familie- og livsfasepolitiske hensyn er det satt en aldersgrense til 38 år der ansatte vil få et eierforhold til stillingen de per da besitter. De kan da normalt ikke beordres fra denne stillingen uten villighet. Hovedregelen innebærer tjeneste i tre år i en stilling før vedkommende kan tiltre en ny stilling på samme gradsnivå, eller tre år på ett gradsnivå før vedkommende kan søke stilling på neste gradsnivå (Forsvarets personell- og vernepliktssenter, 2016 s. 20-29).

Hærens offiserer blir etter krigsskole gitt en bransje og våpentilhørighet. Dette skal bidra til at den enkelte kan spesialisere seg innen et bestemt fagfelt. Det enkelte våpen fører karriereplaner for sine ansatte som legger retningslinjer for hvilke tjenestestillinger som den ansatte må ha erfaring fra før vedkommende vurderes som skikket til å søke stillinger på et høyere nivå. Eksempelvis kan det være krav om tjeneste som troppssjef, internasjonal tjeneste og stabstjeneste for å være kvalifisert for tjeneste som kompanisjef, men dette kan også variere (Sersjant T, 2017).

Hæren er organisert med et system der de ansatte jevnlig beordres til nye stillinger. Karriereløpet for de fleste offiserer på lavt nivå har vært relativt likt. Det er krav om

befalsskole før Krigsskole og tjeneste på ulike nivåer er vanlig. Et typisk karriereløp kan være befalsskole med påfølgende tjeneste som lagfører i en vernepliktig avdeling. Deretter Krigsskole med påfølgende tjeneste på troppsnivå og kompaninivå, gjerne med en eller flere deployeringer til utenlandstjeneste. Noen fortsetter til bataljonsnivå, eller blir beordret til instruktører ved befalsskole eller våpenskole. Dette har også vært tilfelle med de informantene jeg har vært i forbindelse med. Dette har gjort at de har hatt kjennskap til hvordan det er på lavere nivåer i strukturen, de har vært der. Dette betyr ikke at de vet hvordan tilstanden er på det aktuelle nivået i dag, men de har kanskje lettere for å relatere seg til hvordan tjenesten er på lagsnivå hjemme, eller troppsnivå ute.

2.4 Forsvarets system for erfaringshåndtering (innovasjonssystemet)

I 2013 utga Operasjonsavdelingen ved Forsvarsstaben ut ”System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret.” Dette dokumentet regulerer ansvar og roller innen Forsvarets håndtering av operative erfaringer samt at det gir en prinsipiell beskrivelse av systemet. Forsvaret definerer her ”...erfaringslæring vil i bred forstand innebære en prosess som omhandler personell, materiell og aktiviteter relatert til en læringssyklus som resulterer i en forbedring.

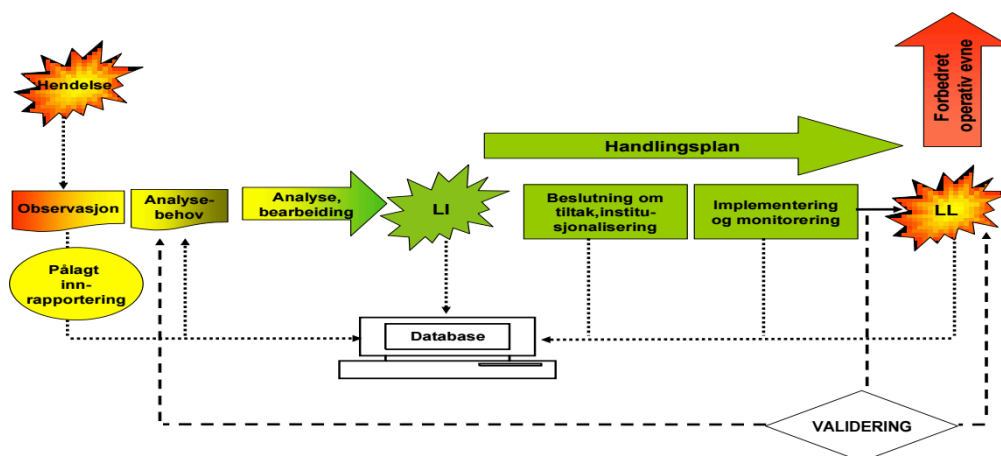
I forhold til operativ erfaringshåndtering i Forsvaret er det tatt utgangspunkt i en systematisk og metodisk tilnærming til hvordan egne og andres erfaringer samles inn, bearbeides, videreformidles og anvendes. Det vil si en erfaringslæringsprosess hvor individer og organisasjoner aktivt skal bidra til å minske risikoen for å gjenta feil, og legge grunnlag for at suksesser kan gjentas, samt å dokumentere og bekrefte allerede eksisterende handlemåter som fungerer tilfredsstillende. I en militær sammenheng vil det si øket operativ evne, redusert operativ risiko og øket kosteffektivitet (Operasjonsavdelingen Forsvarsstaben, 2013, s.4.)

Modellen bygger på NATOs Lessons Learned process som har tre generiske trinn:

1. Identifisering/observere/innhente erfaringer
2. Saksbehandle/iverksette tiltak for å utbedre/endre måten å gjøre ting på basert på det som er lært.
3. Formidle/kommunisere de endringer som er gjort til egen og andre relevante

aktører (NATO, 2016; Operasjonsavdelingen Forsvarsstaben, 2013, s. 4).

)



Figur: Erfaringslæringsprosessen

Figur 1: Erfaringslæringsprosessen. Hentet fra System for operativ erfaringshåndtering i Forsvaret 2013 s.4 (Ingen restriksjoner).

På innrapportering skilles det mellom enkeltstående hendelser og erfaringsrapporter som bygger på observasjoner over nærmere angitt tid. Rapporter skal samles i Forsvarets erfaringsdatabase Lessons Learned (FERDABALL). Dette systemet er tilgjengelig for alle med brukerprofil på Forsvarets Intranett, men har noen begrensinger ettersom det er kun gradert U/B. Dette gjør at erfaringer med høyere graderingsnivå ikke vil være tilgjengelig på dette nivået. Figuren som viser Erfaringslæringsprosessen er identisk med den som NATO bruker (Operasjonsavdelingen Forsvarsstaben, 2013, s. 4).

I Hærens utdannings- og treningsbestemmelser skilles det mellom erfaringer, lærdommer og iverksatte lærdommer. Erfaringer er opplevelser, observasjoner, data, og informasjon gjort gjennom trening eller operasjoner. Lærdommer er erfaringer som har blitt faglig stabsbehandlet. Dette skal skje ved bearbeidelse og analyse av ansvarlig(e) fagmiljø. Iverksatte lærdommer er implementerte erfaringer som har ledet til en relativvarig endring av atferd. Atferdsendring kommer blant annet gjennom endret trening, prosedyrer og strukturutvikling (HUT, 2011).

3 Teori: Absorpsjonskapasitet og kunnskap

Hensikten med dette kapitlet er å belyse relevant teori og konstruere et teoretisk rammeverk for generering av data for videre analyse. Jeg vil introdusere begrepet Absorpsjonskapasitet. Dette vil jeg drøfte ut fra rammeverket til Cohen & Levinthal (1990), deretter Zollo & Winter (2002) og avslutningsvis Todorva & Durisin (2007).

Begrepet kunnskap blir diskutert med utgangspunkt i hvordan kunnskap skapes. Videre blir kunnskap delt i taus og eksplisitt form slik at det danner forståelse og relevans for denne studien.

3.1 Absorpsjonskapasitet

Kjernen i Cohen & Levinthals(1990) argument er at organisasjoners evne til å gjenkjenne, omsette og anvende ny kunnskap er kritisk for innovasjonsevnen. Cohen & Levinthal gir denne egenskapen navnet absorpsjonskapasitet. De skiller mellom individers og organisasjoners absorpsjonskapasitet. Organisasjoner har ikke et eget minne på lik linje med individer, men det kan finnes rutiner for hvordan kunnskap kan fanges opp (Cohen & Levinthal, 1990, s.128). Et premiss som ligger til grunn for å absorbere ny kunnskap er at virksomheten innehar intern kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990). For å være i stand til å kunne ta til seg ny kunnskap må den kobles til den eksisterende kunnskapen. Det handler om å finne slektskap til eksisterende kunnskap slik at den ny kunnskapen kan innpasses i det som allerede er kjent kunnskap i organisasjonen. Dermed vil individer og organisasjoner med større kunnskapsbaser være i stand til å knytte til seg enda mer relatert kunnskap. Absorpsjonskapasiteten og innovasjonsevnen til en virksomhet ligger derfor i å kunne *kombinere* inngående og variert kunnskap, noe som igjen vil gjøre den i stand til å etablere nye informasjons- og/eller teknologiske koplinger. (Cook et al, 2011, s. 213).

En virksomhet har tilgang på store mengder informasjon. Denne ligger i konteksten som virksomheten opererer i, men også til dels som kunnskap lagret i medarbeiderne. For å omsette denne informasjonen til kunnskap må den fanges opp av individer og tilpasses til virksomhetens bruk. Dernest må den internaliseres og tas i bruk på en måte som gjør den relevant. Dette krever at virksomheten har individer som har god innsikt i virksomhetens aktivitet, og som samtidig klarer å fange opp kunnskap og omsette denne til ny anvendelse

innen rammen av virksomheten, disse individene er det vi kaller portvakter (Cohen & Levinthal, 1990, s.131-132). En virksomhets absorpsjonskapasitet kan altså knyttes til evnen til å forflytte kunnskap fra omgivelsene til virksomheten, og mellom underenheter i virksomheten. Dette gjør at kunnskap kan forskyves internt før den kommer til endelig anvendelse. Dersom oppfattelsen av kunnskap kan tillegges individer, så gjelder overføringen i større grad som en organisatorisk evne (Cohen & Levinthal, 1990, s.131-132).

3.1.1 Portvakten

Noen av de som sterkest påvirker virksomhetens absorpsjonskapasitet og spredning av kunnskap, såkalt kunnskapsdiffusjon, er virksomhetens portvakter (gatekeepers). Portvakten kan være ekstern eller intern, men er gjerne personer som operer i randsonen mellom virksomheten og omgivelsene eller mellom de forskjellige enhetene i organisasjonen. Den ideelle portvaktfunksjonen ligger til de som har evne til å identifisere, assimilere og overføre ekstern informasjon, enten fra omgivelsene eller fra andre organisatoriske enheter (Cohen & Levinthal, 1990, s. 128). Virksomheten vil altså være avhengige av portvaktens faktiske kunnskapsnivå og dennes evne til å se hvordan ny kunnskap kan overføres til og nyttiggjøres av virksomheten. Dersom portvakten fungerer godt vil denne kunne formidle informasjon som oppfattes som relevant hos mottakeren. Portvakten kan også fungere som en propp i kunnskapsflyten og hindre at kunnskap når frem, enten ved mangel på kommunikasjon med relevante mottakere eller ved manglende evne til å vurdere informasjonens relevans for mottakerne.

Portvakten fungerer både som en sensor mot omgivelsene, men også som en tolk som oversetter informasjonen og omsetter den til anvendelig informasjon for organisasjonens medlemmer (Cohen & Levinthal, 1990, s. 131-132). Dermed artikulere portvakten informasjon slik at det passer inn i både språklig og begrepsmessig, men også slik at det er gjenkjennbart ut fra den eksisterende kunnskap i virksomheten. Dette kan bidra til å klargjøre hvor nyervervet informasjon kan assimileres inn eller hvor det etableres broer for å transformere kunnskap til mulig anvendelse.

Cohen & Levinthal (1990) hevder at kommunikasjon kan foregå mellom spesialiserte aktører eller mellom aktører i et mindre formalisert system. De ser en utfordring i forhold til at organisasjonens absorpsjonsevne ikke kan frikobles fra individenes absorpsjonsevne (Cohen & Levinthal, 1990, s. 131-132). Informasjon med høyt teknisk innhold kan være krevende å

håndtere, og kan kreve særskilt kunnskap for å oppfatte og transformere informasjon videre. Dermed er organisasjoner som har et sterkt formalisert system prisgitt egenskapene til portvaktene. Uformell kommunikasjon kan gi en bredere strøm av informasjon og kan tenkes å gi et mer detaljrikt bilde, og bedre beslutningsgrunnlag. Samtidig er det mulig at informasjon går utenom filtre som nyanserer og legitimerer informasjon opp mot helheten. Portvaktens funksjon er å se hvor informasjonen kan assimileres inn, og det er mulig å tenke seg frittstående informasjon som er relevant, men som ikke er gyldig i et større perspektiv. Dette kan være tekniske behov som fremstår som lokalt viktig, men som på strategisk nivå har ingen eller lav relevans.

3.1.2 Modifisering av absorpsjonskapasitet

Zahra & George (2002) videreutviklet Cohen & Levinthals(1990) modell ytterligere. De hevder det er mulig å dele absorpsjonsevne i to ulike grener. De tenker seg at det er mulig å skille mellom potensiell absorpsjonskapasitet og realisert absorpsjonskapasitet. Potensiell absorpsjonsevne består av kunnskapsanskaffelse (acquisition) og assimileringsevne. Kunnskapsanskaffelse innebærer evne til å identifisere og anskaffe eksterngenerert virksomhetsrelevant kunnskap. Assimileringsevne innebærer en virksomhets rutiner og prosedyrer for å analysere, tolke og forstå informasjon innhentet fra eksterne kilder. Realisert absorpsjonsevne består av transformasjonsevne som innebærer evne til å utvikle rutiner som kombinerer intern kunnskap og nyanskaffet og assimilert kunnskap. Samtidig innebærer realisert absorpsjonsevne evne til å nyttiggjøre (exploit) kunnskapen for å skape en gevinst. Den potensielle absorpsjonsevnen gjør virksomheten i stand til å anskaffe og assimilere eksternt kunnskap, mens den realiserede absorpsjonsevnen gjør virksomheten i stand til å omsette den sammenkoblede kunnskapen til gevinst (Zahra & George, 2002). Det som imidlertid er problematisk med potensiell absorpsjonskapasitet er hvordan den kan observeres. Sun og Anderson (2008) hevder at det ikke er mulig og det derfor blir feil konstruere et skille mellom potensiell og realisert absorpsjonskapasitet (Sun & Anderson, 2008).

Todorova & Durisin retter også oppmerksomhet mot assimilering og transformering av kunnskap. Når nye ideer passer godt i kognitive skjema blir ideene kun utsatt for mindre justeringer for passe best mulig inn i den eksisterende strukturen. Den eksisterende kognitive strukturen endres ikke og en assimilering av kunnskapen kan skje. Transformasjon skjer som

et alternativ til assimilering der det ikke er realistisk å justere inn ny kunnskap slik at den passer inn i eksisterende kunnskapsstrukturer. I disse tilfellene må individenes kognitive strukturer tilpasses slik at de kan ta til seg en idé eller en situasjon som ikke lar seg tilpasse. Todorova & Durisin (2007) hevder at virksomheter transformere sine kunnskapsstrukturer når kunnskapen ikke kan assimileres inn (Todorova & Durisin, 2007).

3.2 Vurdering av verdien av ny kunnskap

Ifølge Todorova & Durisin (2007) kan virksomheter feile i identifisering og absorbering av verdifull ny ekstern kunnskap fordi de er begrenset av deres egen innebygde kunnskap, rigide kapabiliteter og sti-avhengig tenkning i ledelsen. Evnen til å innse verdien av ny kunnskap er en sentral del av absorpsjonskapasitet ettersom prosessen ikke er automatisk, men er preget av bias og må derfor dyrkes frem for at den i det hele tatt skal kunne virke (Todorova & Durisin, 2007). Dermed kan virksomheter begrense seg selv ved at ny kunnskap blir oversett dersom det er for stor lojalitet til den etablerte kunnskap og binding til en bestemt retning.

Begrensinger i evnen til å vurdere potensial i ny kunnskap stammer ikke nødvendigvis utelukkende fra kognitive og kapabilitetsbindinger, men også til verdier knyttet til interesser (key stakeholders) som vurderingskriterier. Christensen og Bower (1996) undersøkte lederes vurdering av ny kunnskap når den ikke var umiddelbart relevant for pågående oppdrag.

Utnyttelse av ny kunnskap så ikke ut til å føre til høyere verdi i virksomheten ettersom den ble vurdert utelukkende med bakgrunn i kriteriene til de pågående oppdragene, og ledere så ikke ut til å prioritere absorpsjon av ny kunnskap.

I sum ble evnen til å lære, i forståelsen absorbere ekstern kunnskap, i stor grad avhengig av verdsettelse av ny ekstern kunnskap. En av utfordringene er at aktørene ikke evner å ”se” eller ”forstå” potensielle i ny ekstern kunnskap og hvordan den kan nyttiggjøres. Viktigheten av å anerkjenne den potensielle verdien av ny kunnskap avhenger av forskere og operatører som utnytter absorpsjonsevne som grunnleggende byggestein i dynamisk kapabilitet (Todorova & Durisin, 2007).

3.3 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er et begrep som flere har fattet interesse for. I følge David Teece som introduserte begrepet definerer han det som ”Virksomhetens evne til å integrere, bygge

og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse (competencies) for å møte en hurtigskiftende kontekst” (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Teece ser for seg sanse, gripe og transformering som trinn i dynamisk kapabilitet. *Sanse* innebærer å oppfatte trusler og muligheter, *Gripe* innebærer å omsette trusler og muligheter til løsninger og visjoner, mens *transformere* innebærer å omsette løsninger og visjoner til handlinger. Kapabilitetene har et sekvensielt perspektiv, og det kan være glidende overganger mellom trinnene. Dynamiske kapabiliteter oppstår av samvirket mellom flere aktiviteter i organisasjonen (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Det å kunne observere dynamiske kapabiliteter er kanskje ikke direkte mulig. Likevel kan det argumenteres for at organisasjoner som søker eller sanser etter muligheter til utvikling innehar ett av de nødvendige trinnene. Imidlertid vil det fortsatt kreves en åpenhet for innspill i organisasjonen og medarbeidere som evner å artikulere ny kunnskap. Dernest vil det være behov for å kunne realisere nyervervet kunnskap og omdanne denne til nye konsepter eller løsninger.

Absorpsjonskapasitet er ifølge Zollo og Winter (2002) en dynamisk kapabilitet. De ser dynamisk kapabilitet som; ”et stabilt mønster med kollektive aktiviteter rettet mot at organisasjonen genererer og modifiserer sine prosedyrer for å oppnå forbedret effekt” (Zollo & Winter, 2002, s. 341). Dynamiske kapabiliteter bygger på læring, og de kan sees som samlingen av virksomhetens systematiske metoder for å modifisere rutiner. Med det perspektivet er selv læringsmekanismene systematiske og kan betraktes som ”2.linje” dynamiske kapabiliteter. Zollo og Winter ordner læringsmekanismer i tre nivåer; søke, kunnskapsartikulasjon og –kodifisering (Zollo & Winter, 2002, s. 340). Dermed er egenskapen *søke* grunnleggende og en forutsetning for *kunnskapsartikulasjon* og på samme måte er *kunnskapsartikulasjon* en forutsetning for *kunnskapskodifisering*.

3.4.1 Søke

Rutiner kan defineres som ”faste atferdsmønstre som karakteriseres av organisasjonsmessige reaksjoner på forskjellig intern og ekstern stimuli” (Zollo & Winter, 2002, s. 340). Det er imidlertid forskjellig på en produksjon av et kjent produkt og fremstilling av en oppgradert produksjonsprosess. Det første dreier seg om rutiner i en serie for å oppnå inntekter, mens den andre søker å skape endringer i innarbeidede rutiner for å oppnå fremtvingende gevinster. Det er den siste som kan klassifiseres som en ”søkerutine.” Søken etter endringer i rutiner kan tolkes som en faktisk tilstedeværelse av dynamiske kapabiliteter.

I en relativt stabil kontekst kan enslige utviklinger være tilstrekkelig og kanskje til og med tilføre et midlertidig fortrinn. Inkrementelle forbedringer kan oppnås gjennom taus oppsamling av erfaringer og sporadiske innslag av kreativitet. I denne typen kontekster vil dynamiske kapabiliteter være overflødige, og dersom de er utviklet vil de kunne være kostbare å vedlikeholde. Derimot vil det i en kontekst som er teknologisk drevet, påvirket av restriksjoner, konkurransedrevet, og gjenstand for hurtige endringer vil lojalitet i samme operasjonelle prosedyrer kunne bli farlig (Zollo & Winter, 2002, s. 340-341).

Når endringer ikke bare er hurtige, men også uforutsigbare kan de dynamiske kapabiliteter og læringsevnen i seg selv være avhengig av jevnlig oppdateringer for å forbli relevant. I følge Zollo og Winter kunne neglisjering av dette forholdet føre til at kjernekompetanse blir til kjernestivhet (Zollo & Winter, 2002, s. 341).

Litteraturen gir få svar på hvordan rutiner, og i enda mindre grad dynamiske kapabiliteter, skal oppnås. Dette kan forklares med rutiner oppstår i skjæringspunktet mellom prosesser av ulike slag. Dette kan eksempelvis være ferdighetsutvikling, kontekstuelle særegenheter, rene tilfeldigheter. Zollo og Winter siterer Gavetti og Levinthal (2000) som hevder at rutiner reflekterer eksperimentell kunnskap som er følge av prøving- og feiling, samt et utvalg av bevart tidligere atferd. (Zollo & Winter, 2002, s. 341). Dersom litteraturen hadde gitt en oppskrift på hvordan dynamiske kapabiliteter skulle utvikles ville dette igjen kunne lede til en rigid tilnærming som i seg selv ikke ville være hensiktsmessig i møte med dynamiske omgivelser.

3.4.2 Kunnskapsartikulasjon

Kunnskapsartikulasjon innebærer evnen til å verbalt uttrykke presist omkring et bestemt fagfelt. Zollo og Winter (2002) skiller mellom formell og uformell kunnskapsartikulasjon. Den uformelle er der ansatte snakker sammen i uformelle og spontane fora. Den formaliserte skiller seg fra den uformelle ved at førstnevnte blir organisert av ledelsen. Formaliserte kunnskapsartikulasjon skjer også gjennom dialog, men rundt taus og eksplisitt kunnskap i rammen av evalueringer og debriefinger.

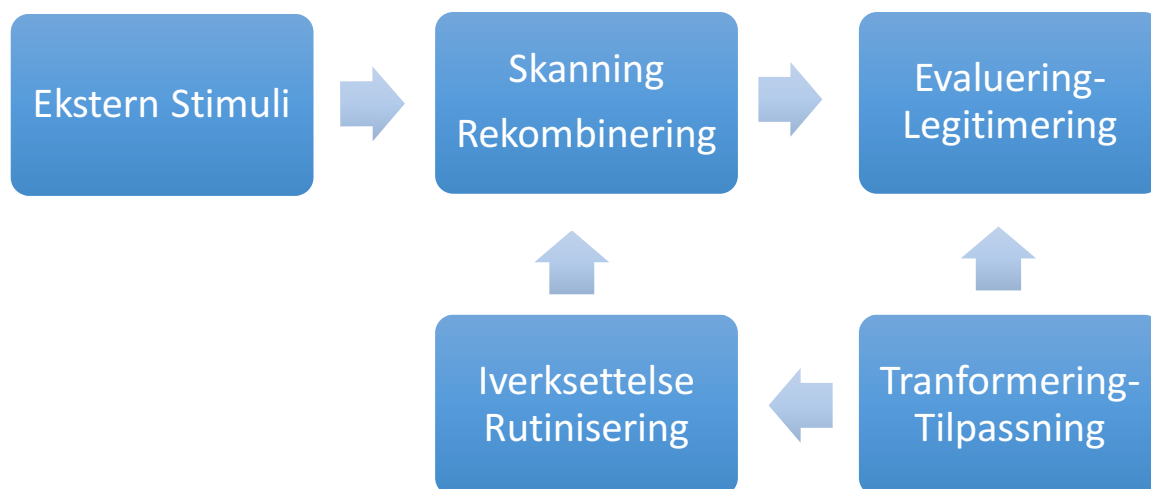
Viktig kollektiv læring kan skje når individer formulerer oppfatninger og antagelser, engasjeres i konstruktive konfrontasjoner og utfordres av andres synspunkter. Når grupper og individer artikulere sine tanker og oppfatninger i arbeidet med en utfordring vil det kunne skape grunnlag for kollektiv læring. Innblikk i andres tanker og oppfatninger vil derfor kunne være en sentral del i utviklingen av ny kunnskap. Det er likevel bare en liten del av den kunnskapen som kan artikuleres som faktisk blir det (Zollo & Winter, 2002, s. 341-342).

3.4.3 Kunnskapskodifisering

Når individer skal kodifiserer oppfatninger om interne rutiner som i manualer, tegninger, spreadsheets, lederstøttesystemer (decision support systems), etc. kreves et viderekomment kognitivt nivå. Kunnskapskodifiseringen er ytterligere avansert enn kunnskapsartikulasjon, men sistnevnte forutsettes for å være i stand til det første. Et treffende eksempel på verdien av kunnskapsartikulasjon og kunnskapskodifisering som Zollo og Winter (2002) bruker er produksjon av vitenskapelige tekster. Gjennom øvelsen å artikulere de logiske stegene i en tekst vil det komme til syne hull eller brudd i argumentasjonsrekken. Dermed vil det i det kodifiserte dokumentet ligge mindre informasjon enn det forfatteren sitter inne med. Dermed har det forekommet en teoretisering og en nødvendig forenkling av det beskrevne fenomenet. Kodifisering kommer ikke uten en viss kostnad. Dette kan deles i direkte og indirekte kostnader. Blant direkte kostnader kommer ressursbruk som tid og ledelse, mens indirekte kan innebære feil eller uheldige tolkninger av en rutine (Zollo & Winter, 2002, s. 342-343).

3.5 Kunnskapsutviklingssyklus

Zollo og Winter (2002) ser for seg en syklisk modell for organisatorisk kunnskapsutvikling. Modellen søker å forklare hvordan primært kognitiv innsats rettet mot å generere nødvendig utvalg av intuisjoner og ideer (variasjoner) samtidig velge de mest fordelaktige gjennom en evaluering og legitimeringsprosess. Transformering innebærer en konkretisering av ideene og atferdsmessige mekanismer som gjenskaper nye tilnærminger i ulike kontekster og deres tilpasning til eksisterende sett av rutiner i utførelsen av en bestemt oppgave. Deretter er siste trinn en rutinisering av de bearbejdede ideene og driftssetting av nye konsepter.



Figur 2: Kunnskapsutviklingsyklus, analysemodell fritt etter Zollo & Winter, (2002, s. 341).

Zollo og Winter (2002) starter prosessen fra fasen ”Skanning og rekombinering” der individer eller grupper skaper et sett med ideer om hvordan man tilnærmer seg kjente problemer eller hvordan løse relativt nye utfordringer. Dette skjer med bakgrunn i innspill fra eksterne kilder kombinert med internt generert informasjon fra organisasjonens eksisterende rutiner og kan inneholde substansiell kreativitet. Innspillene fra eksterne kilder kan komme fra konkurrenters handlinger, normative endringer, vitenskapelige utvikling, osv. Ideer vil i denne tidlige fasen delvis være taus form.

I neste fase, ”Evaluering-Legitimering” vil ideene bli gjenstand for evaluering for å enten finne områder hvor de kan passe inn for utvikle eksisterende rutiner eller hvordan de kan utnyttes for å utvikle nye. Ideene vil bli prøvd mot organisasjonens tidligere erfaringer.

I tredje fase ”Tranformering” distribueres de initiativene til relevante avdelinger innad i virksomheten. Hensikten er å bryne løsningen mot ulike kontekster for å kunne gi ytterligere grunnlag for vurdering. Denne prosessen krever en kognitiv forestillingsevne for å kunne replisere(gjenskape) den nye løsningen i ulike kontekster. Et sentralt poeng som Zollo og Winter (2002) understreker er at dette trinnet også kan skape ny informasjon eller rådata som kan lede tilbake til ”Skanning-rekombinering.” Den tredje fasen vil også, på bakgrunn av de kognitive prosessene i foregående trinn, kunne brukes for å teste løsninger empirisk.

Den fjerde fasen innebærer rutinisering og driftsetting av ideene. Syklusen er fullendt når dette på nytt danner grunnlaget for ny eksponering mot ekstern stimuli.

3.7 Kunnskap

Sosiologene Berger og Luckmann (2015) hevder at kunnskap skapes som en følge av en sosial prosess. Dette innebærer at det er samfunnet som skiller ut hva som er kunnskap og hva som er noe annet. Det er samfunnet som til enhver tid verifiserer hva som er ”sann” kunnskap. Kunnskap er dermed noe som vil være i kontinuerlig utvikling ettersom det stadig utsettes for samfunnsaktørenes innspill og kritikk (Berger & Luckmann, 2015). De skiller mellom hverdagskunnskap og teoretisk kunnskap. Hverdagskunnskap er det vi benytter når vi fortolker det som skjer rundt oss. Dette er det rammeverket som individet benytter i sin daglig omgang med samfunnet. Teoretisk kunnskap er det som benyttes for å stille spørsmål ved hverdagskunnskapen. Kunnskap som analyserer, problematiserer, diskuterer hvorfor vi gjør som vi gjør (Karlsen, 2008).

Garmann Johnsen (2014) ser kunnskap som sosialt verifisert informasjon. Det som oppfattes som sann eller relevant kunnskap er en subjektiv vurdering. Han sier at det finnes kunnskap som han er uenig i, og som han anser som uriktig, men det er likevel kunnskap (Johnsen, 2014, s.10-12).

Garmann Johnsen hevder at de forskjellige epistemologiske standpunkt kan minne om en slagmark (Johnsen, 2014, s. 29-30). Ulike oppfatninger om hvordan kunnskap dannes stilles opp mot hverandre og i denne prosessen skapes det som av flertallet oppfattes som mest riktig. Kunnskap kan dermed skapes mellom mennesker. Grensene for hva som til enhver tid oppfattes som kunnskap vil kunne utvikle seg i tid og rom. Det som var kunnskap i går trenger ikke være det lengre i morgen, og det som er kunnskap i en kontekst er ikke nødvendigvis det i en annen. Det å plukke opp et stykke kunnskap og betrakte det er sånn sett vanskelig å tenke seg. Faren for å kullseile ved horisontens ende var en gang kunnskap. Det er når tilførsel av ny informasjon som prøves mot den eksisterende at kunnskap utvikles. Kunnskap og utviklingen av det er sånn sett et kollektivt ansvar som samfunnsaktørene i større og mindre grad tar del i. Kunnskap er noe som ikke er endelig, men noe som vil være gjenstand for utvikling og endring i tid og rom. Kunnskap kan ta flere former, og kan både finnes i taus og kodifisert form.

Levin & Rolfsen (2015) hevder at det tradisjonelle synet på kunnskap er det som er nedfelt i bokstaver. Konsekvensen blir at det kunnskapssynet vi måler dyktighet ut fra er eksplisitte

uttrykk gjennom ord tegninger eller figurer. Dette skaper en forestilling om at den virkelige kunnskapen er det som kan erverves fra bøker (Levin & Rolfsen, 2015).

Karlsen (2008) vektlegger presisjon når et allment begrep som kunnskap skal benyttes. Begrepet kan bli uhåndterlig dersom det ikke brettes ut og gis mening. Han skiller mellom teoretisk og taus kunnskap. Teoretisk kunnskap er ikke nødvendigvis synonymt med eksplisitt eller kodifisert kunnskap. Selv om kunnskap er blitt kodifisert betyr ikke det at den er teoretisk kunnskap. Teoretisk kunnskap kan utvikles gjennom forskning og som studenter lærer på universitetet og står i kontrast til taus kunnskap, som ikke kan fanges i kodifisering. Den tause kunnskap er en implisitt del av all kunnskap. Dermed er ikke taus og kodifisert kunnskap to uavhengige fenomen, men bestanddeler av samme system. Kodifisert kunnskap er nettopp kunnskap som kan gjøres eksplisitt og uttrykkes i språk (Karlsen, 2008).

3.7.1 Erfaringsbasert kunnskap:

Erfaring er et begrep fra daglig språkbruk som regnes som mer dyptgående enn ”alminnelig” læring. Erfaringer har et vesentlig innholds- og erkjennelseselement, det vil si at man tilegner seg eller forstår noe som man tillegger vesentlig betydning for seg selv. Erfaringer har også et drivkraftselement, det vil si at man er motivasjonsmessig og følelsesmessig engasjert i den læringen som finner sted. Og til slutt har erfaringer et vesentlig samspillmessig element, det vil si at man lærer noe som går utover det rent personlige, noe som angår forholdet mellom en selv og den sosiale samfunnsmessige sammenhengen man lever i (Illeris, 2012, s155).

Faktoren at individet er motivasjonsmessig og følelsesmessig engasjert i den erfaringsbaserte læringen kan være skape en form for bias. Erfaringer som individets har en personlig relasjon kan bli vektlagt som viktigere enn det som er skapt av utenforstående. Det er mulig å tenke seg at sterke følelsesmessige opplevelser vil kunne prege måten individet velger ut kunnskap også i fremtiden. Dermed kan det skape en situasjon der opplevelser som er gjenkjennbare utfra egen erfaring blir prioritert fremfor det som er mindre kjent.

3.7.2 Taus kunnskap

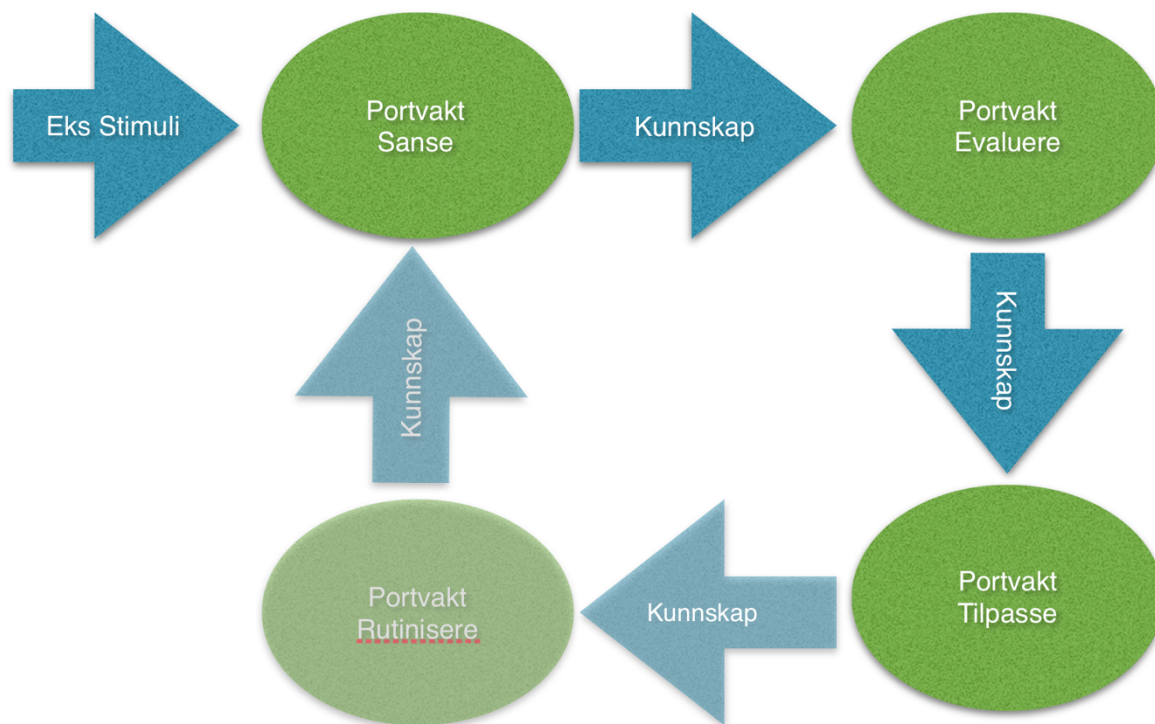
Michael Polanyi (2000) argumenterer for at du kan gjøre og vite mer enn du kan fortelle med ord. Det Polanyi omtaler som sublimalpersepsjon innebærer at individer kan noe om noe som

de ikke klarer å uttrykke. Polanyi omtaler Eriksen og Kuuethes forsøk i 1958 der de gav de utsatte personer for støt når forsøkspersonen uttalte assosiasjoner til bestemte ”støt-ord.” Etterhvert lærte forsøkspersonen å unngå ”støt-ordene” uten å være bevisst handlingen og kunne artikulere hva det var han gjorde (Polanyi, 2000).

Nonaka (1994) argumenterer med at alle organisasjoner som opererer i et hurtigskiftende miljø bør beherske hvordan informasjon og kunnskap dannes. Kunnskap og ferdigheter er det som skal virksomheten et overtak på konkurrentene slik at de evner å være innovative (Nonaka 1994). Ulikt Polanyi (2000) hevder Nonaka, Toyama, & Nagata, (2000) på sin side at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt og at det er mulig å utvinne og dermed kodifisere taus kunnskap dersom man benytter de riktige teknikkene. Ved hjelp av SECI-modellen forsøker de å forklare hvordan fire faser fra Sosialisering, Eksternalisering, Kombinering, Internalisering skal kunne frigjøre taus kunnskap fra individet slik at det kan gjøres eksplisitt. Nonaka et al. hevder det er mulig å utvinne alle former for kunnskap, det dreier seg bare om å finne den og bruke den rette teknikken (Nonaka et al., 2000). Det er mulig at enkelte teknikker kan la seg erstatte, slik som tilfellet er for en brødbakemaskin. Den kan bake brød, men den gjenskaper likevel ikke bakerens håndgrep. Dermed er det mulig å tenke seg alternativer som erstatter teknikker, men det betyr ikke at de samme håndgrepene som bakeren gjør blir replisert av maskinen. Nonaka et. al gir heller ikke noe svar på Polanyis (2000) argument om at mennesker kan noe som ikke lar seg uttrykke. Dersom vi fastholder ved Polanyis argument kan det finnes et element av taus kunnskap både i alle former for kunnskap. Dette kan illustreres med at det finnes regler for hvordan produsere skrive og formulere seg, likevel er det noen som kan dette bedre enn andre. Tilsvarende kan hevdes for sportsfiskeren som kjenner hvordan han skal bruke riktig teknikk for at fisken ikke skal glippe av kroken. Begge deler er vanskelig å artikulere og overføre fra individet som besitter kunnskapen. Dermed kan det hevdes at det finnes et element av taus kunnskap integrert i alle former for kunnskap.

3.8 Sammendrag og analytisk rammeverk

Det teoretiske grunnlaget peker på individets sentrale posisjon i hvordan kunnskap skapes og deles. Samspeillet mellom aktører og organisasjon er det som fremmer eller hemmer utvikling av ny kunnskap. Dermed er prosessene mellom ulike faser som interessante å undersøke nærmere. Dermed er det relevant å fokusere på portvaktens rolle for absorbering av kunnskap. Portvaktene gjør bruk av dynamiske kapabiliteter for å prosessere kunnskap.



Figur 3 Analytisk modell, egen, fritt etter Zollo&Winter(2002); Cohen&Levinthal (1990); Teece (1997)

For å analysere den dynamiske kapabiliteten *absorpsjonskapasitet* tar jeg utgangspunkt i Zollo & Winters (2002) kunnskapsutviklingsyklus. Modellen bygger på fire faser henholdsvis skanning, evaluering, tilpasning og iverksettelse. Deretter settes portvakt fra Cohen & Levinthal (1990) inn i de ulike fasene. Portvaktene er bindeledd som står i utkanten av sitt system og som fanger opp, oversetter og formidler flyt av kunnskap (Cohen & Levinthal 1990.) Funksjonen som portvaktene løser i de tre første fasene hentes fra Teece (1997) med sanse, gripe og transformere. Teece hevder at dette er en dynamisk kapabilitet som virksomheter i hurtigskiftende miljøer trenger for å forbli relevante (Teece 1997). Det som flyter gjennom systemet er kunnskap. Dette kan være erfaringsbasert eller kodifisert kunnskap. Samtidig vil begge typer kunnskap inneholde en komponent av taus kunnskap (Polanyi 2000).

Denne oppgavens rammer gir ikke mulighet for å analysere alle faser i syklusen. Jeg kommer derfor til å fokusere på de første tre fasene i syklusen.

Med dette utgangspunkt fremmer jeg tre forskerspørsmål som jeg vil bruke for å belyse problemstillingen.

- a. Hvordan deles kunnskap fra internasjonale operasjoner mellom ulike nivåer?*
- b. Hvordan velges kunnskap ut fra internasjonale operasjoner?*
- c. Hvordan spres taus kunnskap fra internasjonale operasjoner til Hæren?*

4 Metode

Med utgangspunkt i problemstillingen og at jeg ikke fant litteratur som hadde undersøkt Hæren og absorpsjonskapasitet fant jeg det riktig å tilnærme meg studien som en eksplorativ undersøkelse. Eksplorative undersøkelser er gjerne piloter som går i forkant av mer systematiske studier og de gjennomføres gjerne på et mindre utvalg (Grønmo, 2004, s.100-101). Dermed fremsto det som naturlig å avgrense til et case. Det å undersøke

absorpsjonskapasitet i hele organisasjon ville være urealistisk innen de gitte rammene. Etter å ha studert litteraturen ble det klart at ekstern stimuli var en relevant faktor. Dermed ble det det hensiktsmessig å velge en kontekst som med stor sannsynlighet ville kunne bidra med ekstern stimuli. Jeg vil innledningsvis avklare ontologisk og epistemologisk standpunkt. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan data er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Da disse vurderingene var gjort var rammene for studien satt. Derfor vil jeg med dette kapitlet er å gi leseren innblikk hvilke metodiske valg jeg har tatt for å svare på oppgaven. Innledningsvis vil jeg avklare vitenskapsfilosofisk utgangspunkt, og presenter mitt perspektiv i denne studien. Jeg vil gå videre med å redegjøre for hvordan empirien er samlet inn og utfordringer knyttet til intervjuer. Deretter vil jeg gjennomgå reliabilitet og validitet ved å vise hvor informantene hører hjemme i strukturen og dermed er relevante for studien. Avslutningsvis vil jeg presentere hvordan analysen er gjennomført.

4.1 Vitenskapsfilosofisk utgangspunkt

Ontologi defineres som forskerens verdensoppfatning, og bygger på en serie med antagelser om hvordan verden henger sammen. Dette er det mest grunnleggende nivået og den hardeste kjernen i menneskets oppfatning (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015, s. 46-47). Mennesket har behov for å organisere inntrykk og erfaringer i bestemte mønstre. Dette er nødvendig for at verden skal gi mening. Epistemologi, handler om synet på kunnskap og hvordan kunnskap kan fremskaffes. Dette er forskerens antagelser om hva som er kunnskap (Easterby-Smith, et al. 2015, s. 46-47). Metodikk handler om et sett med teknikker som anvendes for å fremskaffe kunnskap. Her er vi over på det operasjonelle plan. Dette dreier seg om de forskjellige prosedyrer som kan benyttes for å samle inn data som igjen danner grunnlag for en videre analyse. Dette kan være et vidt spekter av måter å samle data, alt fra intervjuer eller samtaler til spørreundersøkelser (Easterby-Smith, et al. 2015, s. 46-47).

Easterby-Smith, et al. (2015) hevder at det siden 1980-tallet har vært en gradvis bevegelse fra positivisme til sosialkonstruktivisme innen samfunnsvitenskapelig forskningstradisjon. Forskjellen ligger henholdsvis i om utgangspunktet er at all kunnskap finnes og bare venter på bli oppdaget eller om kunnskap er noe som skapes i en sosial prosess (Easterby-Smith, et al. 2015, s. 50-51). Slik jeg ser det passer et sosialkonstruktivistisk perspektiv godt med slik jeg ser samfunnet. Kanskje særlig aktuelt er dette for en samfunnsaktør som Hæren som på

Norges vegne skal påtvinge andre Norges vilje. Utøvelse av militærmakt er etter mitt syn en sosial konstruksjon. I denne studien skal jeg ikke legge mye vekt utøvelsen av militærmakt, men likevel er det dette informantene til daglig jobber med. Deres formål er direkte eller indirekte å skape en organisasjon som mest mulig effektivt kan utøve makt. Min slutning blir i så måte at både et sosialkonstruktivistisk perspektiv gir mening for å forstå hvordan virkeligheten i Hæren skapes.

Både akademisk ansatte ved universitetet og informanter i Hæren har utfordret meg på hvilke fakta jeg bygger oppgaven på. Det teoretiske grunnlaget, litteraturen forøvrig, empiri og analyse er filtrert gjennom min forståelse. Det jeg presenterer vil være en tolkning av virkeligheten, og i tillegg en avgrenset tolkning av virkeligheten. Arbnor og Bjerke (2009) hevder at forskere innen samfunnsvitenskap kan ikke betrakte objektet fra utsiden slik som man i noen grad kan gjøre i naturvitenskapen. Dermed kan det hevdes at forskeren vil være en aktør som lar seg påvirke av sine omgivelser, og til en viss grad selv kan påvirke omgivelsene. Dette teller også mot forskeren evne til å forstå det fenomenet som skal forskes på (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 151-152). Etersom jeg er en ”insider” som har mer enn 15 års tjeneste i Hæren, nasjonalt og internasjonalt, med militær utdanning fra befalsskole og krigsskole, vil jeg være sterkt koblet til virksomheten jeg undersøker. Derfor har jeg erkjent at jeg er en insider og aktør i denne studien. Jeg har valgt å fokusere på de mulighetene dette gir i henhold til forståelse av den komplekse organisasjonen som Hæren er.

Det å undersøke en organisasjon som jeg har vært en del av i lang tid har vært krevende. I løpet av tjenestetiden har jeg dannet meg oppfatninger som har hatt betydning for hvordan jeg har tolket kunnskap som har fått tilgang til. I mange tilfeller har det vært berikende å diskutere funn med veileder som har betraktet det hele med andre briller, i andre tilfeller har det vært frustrerende ettersom han har sett funn som jeg ikke finner like relevante eller at han ikke har sett kompleksiteten i helheten. Gjennomgående gjennom oppgaven har jeg gjort større og mindre oppdagelser om en virksomhet jeg trodde jeg kjent godt. Dermed kan det hevdes at det har vært og er en pågående læreprosess.

Som forsker er jeg ikke en stor trakt der all kunnskap som fylles på i toppen blir samlet til kraftigere virkning i bunn. Det er ikke all kunnskap som fylles på i toppen som blir sendt igjennom. Det er noe som blir bevisst silt bort, men også noe som bevisst blir neglisjert, enten fordi jeg ikke forstår hva jeg ser eller fordi det simpelthen ikke oppfattes.

4.2 Empiri og informanter

Jeg ville undersøke et fenomen som gjorde at jeg kunne bygge bro mellom den kunnskapen jeg hadde tilegnet meg i studiet i Innovasjon og Kunnskapsutvikling og Forsvaret. Noe av motivasjonen hentet jeg i å kunne tilføre min egen arbeidsplass ny kunnskap og samtidig kanskje kunne bidra til utvikling av virksomheten. Dette henger sammen med at jeg skal tjenestegjøre i Hæren i lang tid og dermed har en interesse i at organisasjonen utvikler seg. Jeg utarbeidet flere utkast til tema og problemstillinger som jeg sparret mot akademisk ansatte ved både UiA og Krigsskolen. Dette ledet til en midlertidig problemstilling som spant rundt Hærens læringsevne og en antagelse om at Hæren kunne lære mer av skarpe operasjoner. Imidlertid viste det seg etter at jeg begynte å samle inn empiri at det fantes flere eksempler på at Hæren evnet å lære, og kanskje ganske raskt. Det er mulig at det kunne vært identifisert tidligere med en grundigere forstudie og at det bygget på bias i mitt perspektiv fra operativt nivå, uansett ledet erkjennelsen til en total restrukturering av problemstilling og teoretisk grunnlag. På en annen side har det kanskje vært en fordel at jeg har måtte anstrenge meg for å finne kjernen i problemet. Det har vært en læreprosess som har gitt innsikt og forståelse. Det var først etter at innsamling av data var i gang at jeg ble oppmerksom på at det var nødvendig å dypere inn i problemet. I samråd med veileder ble foreløpige funn analysert og begrepene Absorpsjonskapasitet og portvakter fikk større betydning.

Som en følge av denne erkjennelsen ble også planen for intervjuer revidert. Sporing av kunnskap og hvordan kunnskap utvikles i organisasjonen gjorde snøballmetoden, mer aktuell. Snøballmetoden blir grundigere diskutert senere i kapitlet. Dermed ble informantene oppfordret til å komme med innspill om hvilke aktører de mente kunne inneha relevant informasjon.

Tabell 1 Informantliste

Grad	Sted	Dato	Kodenavn	Stilling
Oberst	Rena	28. april 2017	Oberst G	Stabsoffiser
Oberstløytnant	Per telefon	27.februar 2017	Oberstløytnant B	Stabsoffiser
Oberstløytnant	Oslo	6. februar 2017	Oberstløytnant E	Stabsoffiser
Oberstløytnant	Oslo	15. februar 2017	Oberstløytnant H	Stabsoffiser
Oberstløytnant	Rena	21. mars 2017	Oberstløytnant J	Stabsoffiser
Oberstløytnant	Oslo	3. mars 2017	Oberstløytnant N	Stabsoffiser
Major	Oslo	1. mars 2017	Major B	Offiser
Major	Rena	21. mars 2017	Major D	Offiser
Major	Oslo	14. februar 2017	Major E	Offiser
Major	Oslo	7. mars 2017	Major H	Offiser
Major	Oslo	8. mai 2017	Major K	Stabsoffiser
Major	Oslo	16. mai 2017	Major M	Stabsoffiser
Major	Rena	21. mars 2017	Major S	Offiser
Major	Oslo	24. januar 2017	Major U	Offiser
Kaptein	Oslo	2. februar 2017	Kaptein A	Offiser
Kaptein	Per telefon	2. mai 2017	Kaptein B	Offiser
Kaptein	Rena	23. mars 2017	Kaptein R	Offiser
Rittmester	Rena	21. mars 2017	Rittmester A	Offiser
Rittmester	Oslo	21. april 2017	Rittmester M	Offiser
Sersjant	Oslo	25. april 2017	Sersjant G	Befal
Sersjant	Per telefon	26. april 2017	Sersjant J	Befal
Sersjant	Per telefon	8. mai 2017	Sersjant T	Befal ved FPVS

Det er to informanter som jeg har vært i forbindelse med som ikke har ønsket eller hatt anledning til å bidra. Dette er informanter som er navngitt av flere andre kilder og som derfor kunne være relevant. Jeg har ikke ønsket å presse noen til å delta derfor erkjenner jeg svakheten ved at kilder som andre aktører i systemet anser som verdifulle forblir taus. En uke ble tilbragt i Rena Leir i forbindelse med innhenting av data. Der ble det gjennomført seks intervjuer, men også et stort antall uformelle samtaler. Når jeg fortalte hva jeg jobbet

med kom det tidvis innspill og tanker om hvordan de oppfattet temaet eller problemstillingen. På mange måter vil jeg hevde at dette var like viktig for å danne et helhetsbilde.

Totalt har 22 informanter bidratt til studien. Dette er informanter jeg aktivt har oppsøkt for å samle data. I tillegg kommer ansatte i Hæren som har delt sine tanker i mer uformelle sammenhenger. Sistnevnte er ikke brukt som data i direkte forstand, men det kan ha bidratt til å gi forståelse og et mer utfyllende perspektiv på studien.

4.3 Valgt metode

Med utgangspunkt i problemstillingen og virksomhetens kompleksitet valgte jeg kvalitative intervju som metode. Easterby-Smith, et al., (2015) beskriver kvalitative intervjuer som samtaler som spinner rundt spørsmål og svar knyttet til et spesifikt emne. Det kan ikke sidestilles med den daglige samtalen ettersom det søker en dypere redegjørelse om et gitt tema. Et vesentlig poeng med intervjuet er at det gir rom for en toveis dialog, som kan gi gjensidig forståelse og refleksjon. Her kan en forsker få tilgang til kunnskap som vil kunne være vanskelig å observere eller betrakte på andre måter (Easterby-Smith, et al., 2015, s.133-134). Med en undersøkende problemstilling som denne studien tar utgangspunkt er det vanskelig å se for seg at en kvantitativ studie kunne tilby den dypere forståelsen som blir tilgjengelig gjennom direkte interaksjon med informantene.

Intervjuet gir mulighet ikke bare til å forstå standpunktet til intervjuobjektet, men også hvorfor intervjuobjektet har inntatt dette standpunktet (Easterby-Smith, et al, 2015, s.134). Teknikken faller kanskje inn som semistrukturerte intervjuer. Likevel har de informantene som har bidratt mest fremstått mer som en dialog mellom kolleger, og det er for alle praktiske forhold vært tilfelle. Som mangeårig yrkesoffiser har det vært mulig å føre det språket som informantene gjør, og det har vært mulig å forstå utfordringer uten at disse må forklares dypere. Det har vært rom for en mer opplyst dialog. Samtidig innser jeg at dette kan ha gjort at jeg ikke har evnet å stille de opplagte spørsmålene, kanskje har opplagte poenger gått meg hus forbi. Alle informanter har blitt anmodet om å komme med innspill til spørsmål eller utfordringer som burde vært belyst.

En forutsetning for å lykkes med intervjuer er at forskeren er åpen for synspunktene til intervjuobjektet, og samtidig er i stand til å bidra til at intervjuobjektet klarer å reflektere og utforske egne standpunkt (Easterby-Smith, et al, 2015, s.134).

Endelig dreier det seg også om å skape en ramme av fortrolighet som gjør at intervjuobjektet villig til å dele sine tanker og synspunkter (Easterby-Smith, et al, 2015, s.134).

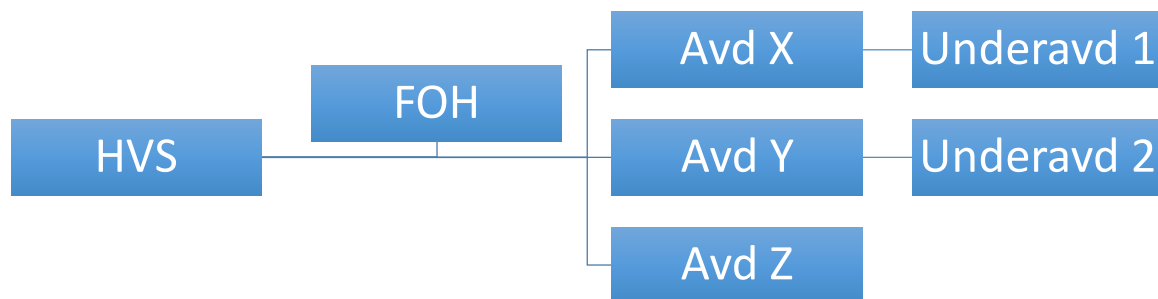
Oppsummert kan vi hevde at intervjuet dreier seg om en tillitsfull, utforskende dialog rundt et definert tema. Her er har jeg gjort en erfaring med at gjennomgående er tonen en annen og informanten byr mer på seg selv når taleopptageren ikke løpe. Det er mulig at dette er tilfeldig, men det er likevel verdt å merke seg at de tydeligste beskrivelsene gjerne kommer når opptageren har vært slått av eller ikke har vært tilgjengelig. Selv om temaet for denne oppgaven ikke tar opp graderte opplysninger vil det likevel kunne være virkelighetsnære og illustrerende eksempler som har blitt utelatt eller maskert. På en annen side betyr ikke det at funnene ville blitt vesentlig annerledes ettersom det er mulig å anta at måten informantene søker, selekterer og assimilerer ny kunnskap ikke nødvendigvis er bundet til sårbarheten i informasjonen. Det ville uansett være etisk uforsvarlig å sette ansatte i en situasjon der de opplevde en forventning om å dele gradert informasjon.

4.4 Relabilitet og validitet

Validitet viser i hvor stor grad undersøkelsesopplegget egner seg til å samle inn relevante data. Validiteten avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og først og fremst dreier det seg om utvelgelse av enheter og informasjonstyper (Grønmo, 2004, s. 241-242). Relabilitet dreier seg om dataenes pålitelighet. Grønmo (2004) hevder at relabiliteten er høy når undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo, 2004, s. 240-241). For å sikre validitet brukte jeg innledningsvis tid på å kartlegge hvordan innspill fra internasjonale operasjoner formelt løper gjennom organisasjonen. Gjennom å etablere forståelse for rapporteringsgangen i innspill fra internasjonale operasjoner ville det kunne være mulig å indentifisere avvik fra det formelle løpet. Kartlegging av denne strukturen ble gjort ved en kombinasjon av dokumentstudier og konkrete spørsmål til relevante informanter. Dette var nyttig for den videre utviklingen av oppgaven ettersom jeg fikk innblikk i at organiseringen hadde i en periode vært justert i forbindelse med operasjonene i Afghanistan, men hadde relativt nylig blitt revidert. Jeg valgte å benytte modellen som var gjeldende for

Afghanistan for de videre undersøkelsene. På denne måten avgrenses caset til å ta utgangspunkt en mindre del av Hæren. Caset rammes inn av modellen som var gjeldende i Afghanistan, Dermed ble det også klart hvilke enheter som ville være aktuelle å innhente informanter fra. Grønmo (2004) hevder at casestudier begrenses til en analyseenhet for å utvikle en helhetlig forståelse for den enheten som studeres (Grønmo, 2004, s.105). Da Hæren i internasjonale operasjoner ble analyseenheten oppsto også en naturlig avgrensning en av aktører som ikke er direkte involvert i denne typen operasjoner.

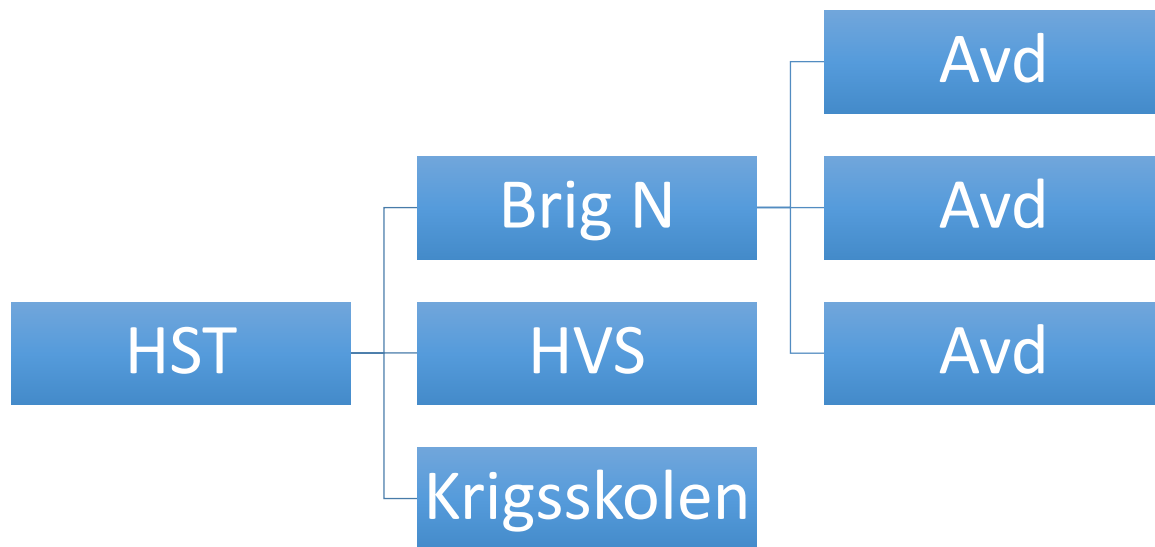
Når Hæren løser oppdrag i internasjonale operasjoner er rapporterer avdelingene til Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) i Bodø. Dette innebærer at formelle rapporter går igjennom FOH før de distribueres videre til Hærens våpenskole som er det overordnede fagmiljøet innen landmilitære disipliner. Det er gjennomført intervjuer med offiserer fra alle disse nivåene. Det er prosessene i dette systemet som har vært gjenstand for undersøkelse i oppgaven og dermed er det innenfor dette systemet informantene er en del av.



Figur 4 Prinsipiell organisasjonsskisse rapportering fra internasjonaleoperasjoner

Optimalt ville det vært ønskelig å bruke informanter som hadde vært aktive på ulike nivå i samme tidsrom for å kunne følge ett case gjennom hele linjen. Dette viste seg vanskelig i praksis og ville også kunne ha konsekvenser for tidligere nevnte graderingsproblematikk.

For å ta inn dimensjonen med rutinisering og tilbakeføring av kunnskap har jeg valgt å hente inn informasjon fra aktører som kan ha relevans. Studien avgrenses til de tre første fasene i kunnskapsutviklingssyklusen, men ettersom det var uklart hvorvidt modellen var overførbar på Hæren valgte jeg å gjennomføre intervjuer med aktører som ligger i randsonen av det systemet jeg studerte. Dermed ble skjemaet utvidet til inneholde informanter som kunne belyse rutineringsfasen.



Figur 5 Avdelingsoversikt i Informanter

Hærstaben utgjør ledelsen i Hæren og har blant annet Brigade Nord, Hærens Våpenskole og Krigsskolen som underavdelinger. Med unntak av tre informanter har alle utdannelse fra Krigsskole og har vært ledere på operativt nivå. Tre av disse har returnert til tjeneste i Norge i løpet av det siste året, etter tjeneste utenlands. Synspunktene fra disse kan være preget av at de enda ikke har fått inntrykkene på avstand. Dette poengteres faktisk av en annen informant som også har bakgrunn fra operativ tjeneste, men som nå tjenestegjør i en annen del av virksomheten. Han hevdet at det nettopp er vanskelig å se klart når man står veldig tett på. Da oppgaven ble designet bestemte jeg meg for å ta utgangspunkt i det nivået som jeg antok hadde størst myndighet og befatning med generering av ny kunnskap. Dermed luket jeg vekk det øverste nivået av ledere og det laveste nivået av operatører². Her er det beslutningene på utvelgelse som kunne vært interessant. Derimot har jeg i ettertid sett at operatørnivået kunne

² Operatører forstås i denne sammenhengen som mannskaper og ledere på stridsteknisk nivå fra kompaninivået og lavere.

vært relevant å involvere. Det er en viss sannsynlighet for at mange erfaringer som gjøres her filtreres bort på et tidlig tidspunkt, og derfor aldri kommer til utnyttelse. For å dekke opp for denne svakheten valgte jeg å presentere mine foreløpige funn for to personer med lang erfaring fra operatørnivået. Dette bidro til å gi et ytterligere nyansert bilde, og gav innsikt i et perspektiv som jeg antok feilaktig var relativt konformt med de øvrige respondentene. Samtidig hevder en av informantene som jobber med ”debriefing³” av mannskaper som har vært i internasjonal tjeneste at det er påfallende stor grad av samstemthet mellom operatører på laveste nivå og lederne.

4.5 Intervjuguiden

Utforming av intervjuguiden ble gjort under ett visst tidspress grunnet behov for å få sendt den frem for godkjenning av Norsk senter for forskningsdata. For å sikre en størst mulig handlefrihet valgte jeg å utforme spørreundersøkelsen slik at den kunne gi flere innfallsvinkler. Omfanget av intervjuguiden var for stort til at denne kunne brukes uten en analyse i forkant av hvert intervju. I takt med at oppgaven utviklet seg valgte jeg ut de spørsmålene fra intervjuguiden som jeg mente kunne passe best. I denne sammenhengen kan det ha vært en fordel å være en insider som hadde relativt god oversikt over hvilke spørsmål som kunne være relevante. Samtidig kan det tenkes at jeg med et styrt utvalg av spørsmål avgrenset en friere tankeprosess hos informanten. Jeg valgte kun å sende intervjuguiden på forhånd til de som uttrykte eksplisitt ønske om det.

De fleste av informantene har jeg vært i samtale med flere ganger. Jeg la det opp slik at jeg hadde først en uformell samtale der jeg orienterte om hva jeg jobbet med og åpnet opp for deres umiddelbare respons. Deretter fulgte jeg opp med et semistrukturert intervju dagen derpå eller uken etter, alt etter som det passet informanten. Her er det interessant å merke seg at flere interessante poenger og innspill kom ved det første møtet. Ved det første møtet brukte jeg bevisst ikke ordet ”intervju” men ba om en samtale omkring temaet. Min oppfatning var at jevnt over var det en bedre atmosfære og klima for å dele tanker og ideer under dette møtet enn under det mer formaliserte intervjuet.

³ Debriefing er teknikker for å gjennomgå hendelser eller operasjoner. Hensiktene kan være flere alt fra å hente ut kunnskap til å prosessere sterke inntrykk.

Easterby-Smith et al. (2015) vektlegger det å skape et tillitsforhold mellom informant og forsker. Dette kan gjøres blant annet ved å være godt informert om virksomheten. I så måte har jeg vært privilegert. Noen av de intervjuene og samtalene som har gitt mest forståelse har båret preg av dialog. Her kommer det et skjæringspunkt mellom det å være godt informert og aktiv på den ene siden og det å inneha en agenda og bias på den andre (Easterby-Smith et. al, 2015, s. 143-144).

Jeg er en aktør i dialogen, jeg har selv opplevd lignende situasjoner som informantene beskriver, dermed vil det være en svakhet i oppgaven som jeg må ta høyde for. For å motvirke dette har jeg ved situasjoner som bryter med min forståelse bedt om å få informanten til å tegne opp sin forståelse, og ved to anledninger har jeg sendt spørsmål tilbake per mail. Det kan imidlertid fortsatt ikke utelukkes at det finnes feiltolkninger eller nyanser som er farget av min forståelse.

En viktig faktor i forståelse ligger i å kunne føre dialog ved bruk av samme begreper. Enhver organisasjon har sitt stammespråk, og Hæren er intet unntak. Det er mulig å se det både som en fordel og en ulempe at jeg behersker dette stammespråket. Det er mulig å tenke seg at prosedyrer, hendelser og aktiviteter artikulert for en utenforstående ville kunne inneholdt nyanser som ellers ikke hadde blitt belyst.

Selv om Norge er et relativt egalitært samfunn med lav maktdistanse er Hæren fortsatt en hierarkisk organisasjon. Dette kommer blant annet til syne gjennom at militære bærer synlige gradstegn som avspeiler plass og ansvarsnivå i hierarkiet. Likevel har jeg sørget for at informanten har kjent til min bakgrunn. Alle med unntak av ett intervju er gjennomført på arbeidsplassen, eller der informanten har anmodet om det. Unntaket er gjennomført i biblioteket ved Forsvarets Høgskole på Akershus festning. Informantene har stort sett hatt høyere grad enn meg, med unntak av tre på sammenfallende og en på lavere grad. Med ett unntak har alle intervjuer foregått med informanten uniformert og jeg har vært i sivil.

4.6 Snøballmetoden

I følge Sigmund Grønmo kan utvalg av enheter gjøres etter snøballutvelging. Dette innebærer at aktørene selv foreslår andre kilder til kunnskap. Når dette gjentas fra intervju til intervju vil

det antallet informanter utvides (Grønmo, 2016, s.117). Selv om dette er en organisasjon som jeg har vært del av i 15 år var det ikke på forhånd klart for meg hvor jeg kunne finne de mest relevante informantene. Dette kommer blant annet til syne ved at midtveis i oppgaven ble det gjort en større korreksjon i listen over aktuelle informanter. Som en del av intervjuene spurte jeg hvem andre som kunne tenkes å ha noe å bidra med. Jeg var også nøye med å fortelle andre kolleger hva jeg jobbet med og inviterte til at de skulle foreslå mulige informanter. Dette førte til at det dukket opp et ”gratis innspill” ettersom en tidligere kollega hadde hørt hva jeg jobbet med og valgte å dele noen tanker. Jeg supplerte med egen kjennskap til organisasjon og etterhvert dukket det opp referanser som gjentok bestemte navn som gjorde at jeg kunne identifisere informanter av særlig interesse.

På en annen side er Hæren et hierarkisk system der ulike institusjoner har klare ansvarsområder. Derfor kan det være at jeg har blitt ledet til de som har det formelle ansvaret i ansvarsområdet erfaringshåndtering. Det er imidlertid ikke gitt at det er de menneskene som sitter i den linjen som er de eneste som er relevante informanter. Til en viss grad er dette ivaretatt gjennom informanter på operativt nivå, men det er godt mulig at bildet hadde blitt ytterligere nyansert med informanter som ikke har det perspektivet.

4.7 Analysen

Det var opprinnelig planlagt å samle informasjon frem til ett bestemt tidspunkt og deretter starte analysen. Hensikten var å skaffe godt grunnlag og nok data slik at bildet skulle bli tydeligere. Dette var kanskje en naiv forestilling, og uansett ble det i praksis ikke gjennomført slik det var planlagt. Kort oppsummert startet jeg å bearbeide data langt tidligere enn planlagt og jeg fortsatte lengre enn planlagt.

Umiddelbart etter et intervju forsøkte jeg å gjennomføre en innholdsanalyse. Ifølge Jacobsen er hensikten med en innholdsanalyse å redusere intervjuet til et sett færre og mer overordnede tema (Jacobsen, 2015, s. 207). Dette gjør det mulig å få oversikt over intervjuet selv om det inneholdt mye informasjon. En utfordring med å gjennomføre intervjuer som gir informanten mye frihet er at informasjon kan komme stykkvis og delt. Ved flere av intervjuene ble det gjort sprang tilbake til tidligere spørsmål. Dette kan skyldes at informanten kom på ting som burde vært sagt, eller at vedkommende rett og slett hadde fått tenkt seg om. Det å sette av tid til å strukturere og forsøke å hente ut kjernen ble derfor en viktig del av prosessen. Samtidig

er det en viss fare for at jeg bevisst eller ubevisst begynner å lete etter et mønster. Det er sannsynlig at også det skjedde for mitt vedkommende, ettersom jeg ved andre gangs gjennomgang av opptak oppdaget at det var nyanser og detaljer jeg ikke hadde vært oppmerksom på. Der jeg var i tvil valgte jeg å sende spørsmål per tekst til de informantene som var aktuelle.

Litteraturen tar utgangspunkt i pensum hentet fra emnet Organisasjonsutvikling (ORG455) ved UiA. Tilfanget av litteratur ble justert flere ganger i løpet av analyseprosessen. Teori som innledningsvis hadde fremstått som relevant ble mindre relevant ettersom mer empirisk data ble tilgjengelig. Dermed ble systematisering og tolkning av emperi og sentralt for å finne teorier som kunne tilby forklaringskraft. Det å forsøke å finne teorier og kombinerer av teorier fremsto som krevende ettersom Hæren som organisasjon er kompleks og det er mange mulige innfallsvinkler. Flere ganger måtte utkast til analytiske modeller forkastes ettersom de ikke i stor nok grad passet til emperien. En rekke ulike varianter ble prøvd før det ble utviklet en analytiskmodell som fungerte for å forstå hvordan Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner. Likevel ble også denne modellen utviklet og justert, og bidro etterhvert til å synliggjøre aspekter som tidligere hadde vært skjult. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i diskusjonskapitlet.

5 Empiri

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra den kvalitative undersøkelsen og sette de inn i det analytiske rammeverket fra teorikapitlet i figur 3 (s.25) Fokus vil ligge på kunnskapsflyt gjennom portvaktene. Selv om portvaktfunksjonen i dette kapitlet er representert ved informanter som beskriver sin egen oppfattelse, vil portvaktene være ett produkt av den organisasjonen de tilhører. Kapitlet er organisert med tre underkapitler som samsvarer med de tre portvaktfunksjonene *sanse, evaluere og tilpasse*. Kapitlet innledes det naturlige startpunktet for ny kunnskap, interaksjon mellom den eksterne stimuli og avdelingene. Deretter forfølges ny kunnskap gjennom kunnskapsutviklingssyklusen.

5.1 Sanse- Kontakt med ny kontekst

Den første kontakten skjer når man deployerer fra Norge til et nytt operasjonsområde. Den norske avdelingen er et system som er kommet som et nytt element inn i en ny kontekst. Den nye kontekst kan skille seg i større eller mindre grad fra det som er kjent for den norske avdelingen. Likevel vil det med stor sannsynlighet utløse en eller annen form for ekstern stimuli. Det er med andre ord reaksjonen som skapes når disse faktorene treffer hverandre som utløser den første kontakten. Det er godt mulig at kunnskapen har vært latent tilgjengelig, men gjennom kontakten oppstår en form for katalysator som skaper forutsetning for nye innspill.

5.1.1 Ekstern stimuli

Internasjonale operasjoner er en tilførsel av ekstern stimuli i form av nytt operasjonsmiljø, ny motstander, ny teknologi eller anvendelsen av teknologi og nye samvirkepartnere. Dette skaper en mulighet for at teoretisk kunnskap blir eksponert mot en virkelighet som ikke er konstruert slik øvelser eller trening er. Konsekvensen av individer og enheters handlinger kan være langt større når motstanderen ikke er en venn som spiller fiende og som vil at du skal lære av dine feil, men når fienden faktisk vil straffe deg for alle feil du gjør. Dette innebærer en skjerpning i alle ledd, alle detaljer som vil kunne ha betydning for utførelsen av oppdraget blir hensynstatt grundigere. Dette er grunnen til at mannskapene trener til langt på natt uten å ha blitt oppfordret til det. De skjønner at det er viktig for sin egen og enhetens overlevelse (Major S, 2017). Det samme gjelder administrative rutiner som forbrukslageret i den norske leiren i Meymaneh. Døgnet rundt var det tilgang til alle de artikler som enheten trengte. Det at noen manglet batterier til nattoptikken sin midt på natten kunne være en kritisk feil med

fatale følger (Major K, 2017). Zollo og Winter (2002) Beskriver dette som grunnlag for interne refleksjoner for hvordan forbedre eksisterende rutiner (Zollo & Winter, 2002, s. 344). Dette betyr at individene tenker ut hvordan de kan gjennomføre inkrementelle endringer for å oppnå en ny effekt. Det er liten tvil om at rutiner for trening og forbrukslager fantes fra før i organisasjonen. Justeringene kommer som følge av eksponeringen mot ekstern stimuli fra internasjonale operasjoner, og som en informant hevder at de reelle stridighetene kan tilføre organisasjonen vitale innspill. Ekstern stimuli kan således være startpunktet for å skape ny kunnskap.

5.1.2 Søke-Sanse-Velge

Militære ledere er trent og utdannet for å ta hurtige beslutninger. Oberstløytnant B. hevder at den grunnleggende militære treningen inneholder innøving av et atferdsmønster som bygger på en kontinuerlig risikovurdering. Alle beslutninger blir evaluert fortløpende (Oberstløytnant B, 2017). Flere av informantene peker på bruk av analyseverktøyet Plan- og Beslutningsprosess (Major S, 2017; Oberstløytnant N, 2017; Kaptein B, 2017). Dette er et metodisk verktøy som benyttes til operasjonsanalyser og planlegging. Forståelse og anvendelse av verktøyet er en sentral del av undervisningen på Krigsskolen. Hensikten med verktøyet er å følge en innarbeidet og felles mal slik at ikke sentrale faktorer blir utelatt når operasjoner skal planlegges. Dette skal skape grunnlag for hurtige, enhetlige og dekkende beslutningsprosesser. Faktorer som ligger inne er vurdering av oppdraget, egne styrker og svakheter, motstanderen, operasjonsmiljøet. Det kan i tillegg tas inn andre relevante faktorer. Hva det kan være er opp til den enkelte beslutningstager å vurdere (Norwegian Army School of Tactics and Operations, 2013, s.11) Kaptein B, har ikke tiltro til at offiserer fatter beslutninger på bakgrunn av intuisjon, og hevder at det ligger bruk av innlærte metodisk prosesser i bunn (Kaptein B, 2017).

”Selv om vi liker å hevde at beslutningen bare kom til meg der jeg sto i striden, så tror jeg det ligger mye mer analyse bak det. Dessuten bruker vi så mye tid på å planlegge operasjonene at det ligger mange scenarier og mulige utfall inne i minnet”(Kapt B. 05.02.17).

David Teece (1997) ser for seg dynamiske kapabiliteter som et system som aktivt søker etter muligheter, griper et utvalg og transformerer de til gevinster. Sekvensen går kontinuerlig og bidrar til at forløpende hindringer blir håndtert. Det sentrale i denne sekvensen er hvordan

denne søke og vurderingssekvensen foregår. Som en del av utdannelsen blir militære ledere opplært i å bruke metodiske verktøy for å forenkle og effektivisere beslutningsprosesser. I en uoversiktlig og krevende situasjon vil en fastlagt metodisk tilnærming bidra til at flest mulig av de relevante faktorene blir håndtert, samtidig som det ikke er rom for tidkrevende prosesser. Gitt det potensielle kaos som militære avdelinger skal virke under, så er det logisk med forenklende prosedyrer. Utfordringene med de metodiske verktøyene er todelt, for det første er dette et konformt system som gjøre at det søkes, assimileres og transformeres på en enhetlig måte. Dette kan føre til at alternative løsninger ikke blir sanset eller vurdert fordi de ikke passer inn i skjemaet.

I operativ sammenheng er dette verktøyet utbredt og er en felles plattform som gjør at offiserer fra ulike avdelinger kan følge felles prosesser. Det er mulig å tenke seg at også prosesser utover det rent operative er preget av dette verktøyet. Gjennom bruk av verktøyet Plan- og beslutningsprosess dannes en ramme som flere aktører kan følge. Artikulering av utfordringer og muligheter vil kunne bli enklere ettersom det benyttes et felles utgangspunkt. Denne beskrivelsen kan falle inn under det Zollo og Winter (2002) beskriver som faste rutiner. Dette er faste atferdsmønstre som karakteriseres av organisasjonsmessige reaksjoner på forskjellig intern og ekstern stimuli (Zollo & Winter, 2002). Det er mulig å tenke seg at militære ledere er avhengige av prosedyrer som sikrer hurtige beslutninger, samtidig kan en konform prosess der de samme trinnene gjentas lede til at det samme type kunnskap som utvinnes. Samme rutiner i serie faller inn under begrepet ordinære kapabiliteter (Teece D. J., 2014). Ordinære kapabiliteter er oppgaver av mer rutinemessig karakter, og betraktes som utfyllende til en virksomhets dynamiske kapabiliteter. Begge deler vil være nødvendig for at virksomheten skal utfylle sine oppgaver.

5.1.3 Nye rutiner

Rutiner som ikke lengre har relevans eller verdi vil bli utsatt for press (Zollo & Winter, 2002, s. 344). Dette skjer fordi individer og enheter må prioritere utfra en reell situasjon og blir tvunget til å tilpasse seg denne. Kaptein B. sier at han gjennomfører det som han anser som mest fruktbart for at han skal kunne løse sitt oppdrag (Kaptein B, 2017). I det ligger det implisitt at han velger vekk det som ikke lengre er relevant for den aktuelle konteksten. En av bekymringene fra fagmiljøet var at avdelingene som hadde kamperfaring fra Afghanistan hadde mistet kunnskap om kamuflering av kjøretøy og installasjoner ettersom dette så godt som aldri ble gjennomført i den konteksten. Dette er eksempel på en logisk slutning fra begge

hold. Både for Kaptein B. som står i en kontekst med en rekke fortløpende beslutninger som han må fatte, han vil velge bort det som ikke umiddelbart gir mening for det oppdraget han skal løse (Christensen & Bower, 1996). På en annen side har fagmiljøet et argument med at kunnskap om kamuflering er ikke nødvendigvis utdatert selv om det ikke er relevant for konteksten Afghanistan. For en klassisk norsk kontekst, med ulendt terreng og mye vegetasjon vil denne typen kunnskap fortsatt kunne være relevant. For en kortere periode er det kanskje ikke noe problem at norske enheter ikke vedlikeholder denne kunnskapen, og det er heller mulig at offiseren klarer å tilpasse seg og velge bort det som ikke er relevant i den aktuelle konteksten. Samtidig er kritikken fra fagmiljøet relevant i forhold til å påse at avdelinger som returnerer etter tjeneste i Afghanistan klarer å resette seg mot en annen kontekst og at ikke erfaringer fra Afghanistan forblir sannhet selv om konteksten endres.

5.1.4 Eksisterende kunnskap- assimilere eller fremme innspill

Det er ikke alle faktorer som nødvendigvis fører med seg nye aspekter. Slik som Rittmester M. beskriver var det en medsoldat som orienterte seg etter likheter han gjenkjente fra Afghanistan når de deployerte til Irak (Rittmester M, 2017). Dette kan indikere at han så paralleller og likheter fra tidligere operasjoner og brukte sin kunnskap til å forstå inntrykkene. Dermed kunne det skape forutsetning for at han kunne absorbere ny kunnskap ved å relatere den til eksisterende kunnskap. Det er dette Cohen & Levinthal (1990) diskuterer når de beskriver absorpsjonskapasitet som et premiss for organisasjoners evne til å innovere. Det dreier seg om å identifisere, assimilere og utnytte kunnskap fra det omliggende miljøet. I dette tilfellet er et skille mellom en soldat som orienterer seg etter kunnskap som er blitt generert i Afghanistan og søker å anvende den i annen kontekst. Her er det mulig at Rittmesteren identifiserer flere nyanser enn sin kollega, og ikke får de innarbeidede konseptene til å fungere. Dermed kan det hevdes at han gjenkjenner og relaterer til eksisterende kunnskap, samtidig som han anerkjenner nyanser. Han kan derfor ønske å bryte med den etablerte kunnskapen, eller han kan assimilere den inn dersom det dreier seg om mindre kognitive justeringer. Todorova & Durisin (2007) hevder ideer som passer godt inn i kognitive skjema assimileres inn og brukes inn i den eksisterende kunnskapsstrukturen (Todorova & Durisin, 2007). Dersom han på den andre siden ønsker å bryte med eksisterende kunnskap kan det være fordi de konseptene som han kjenner til ikke fungerer tilfredsstillende. I så tilfelle dreier det seg ikke lengre om en justering eller assimilering av eksisterende kunnskap, men en mer fundamental endring. Todorova & Durisin (2007) hevder at transformasjon skjer der det ikke

er realistisk å justere inn ny kunnskap. Dermed vil kognitive strukturer måtte tilpasses for at transformasjon skal kunne skje (Todorova & Durisin, 2007). For Hæren som system av ulike effektorer vil transformasjon kunne ha ringvirkninger utover det som umiddelbart er synlig. Utfordringer som ikke umiddelbart lar seg løse på lavere nivå vil bli forsøkt artikulert og løftes til et nivå høyere i hierarkiet som kan tenkes å ha bedre oversikt over mulige løsninger. Transformeringsprosesser kan innebære endringer som får mer dyptgripende konsekvenser, og vil dermed måtte bli gjenstand for en mer helhetlige undersøkelse. Dermed kan det være to hovedretninger for innspillene som fanges opp. Det er den kunnskapen som lett kan assimileres inn blant eksisterende kunnskap og leder til inkrementelle endringer, og på den andre siden kunnskap som ikke passer inn, men som hindrer avdelingen i å operere slik de ønsker. Sistnevnte kan lede til transformasjon som kan innebære en mer radikal endring og vil bli fremmet for høyere instans.

5.2 Evaluere- Dynamiske kunnskapsutveksling

Innsatssystemet kan i denne sammenhengen defineres som individer og enheter som utgjør det norske militære bidraget i en operasjon. Slik sett er det en sammensmelting av ulike operative kapasiteter med tilhørende logistikk og ledelse.

Hæren har i moderne tid deployert enheter opp til bataljonsnivået⁴. Bidragene har variert i størrelse og hvilke kapasiteter som har vært etterspurt, imidlertid har det vært ett eller flere kompanier med en bataljonsoverbygning. Bataljonsnivået skiller seg fra kompaninivået ved at det innehar stabsfunksjoner og skal dermed ha en viss kapasitet til saksbehandling.

Interaksjon mellom disse to leddene er tett. Offiserer fra bataljonsnivået følger gjerne kompaniene i strid og er tett på operatørene både fysisk og mentalt. De vil til en viss grad kunne dele opplevelser knyttet til miljøet, fienden eller samarbeidspartnere. Dermed vil ikke sansing og vurdering skje utelukkende av operatørene, men også av offiserer på bataljonsnivå. Det vil imidlertid også være offiserer på bataljonsnivå som har en mer tilbaketrukket rolle og som kanskje deler mindre av de samme opplevelsene. Dermed kan det være relevant å se disse to nivåene som to komponenter i et system.

⁴ Avdelinger hierarkisk fra nedenfra og opp; Lag, tropp, kompani, bataljon, brigade.

5.2.1 Samsvar mellom artikulert og kodifisert kunnskap-forståelse av verdi

Førstehåndsinformasjon og detaljrike beskrivelser av opplevd situasjon kommer fra kompaninivået. Bataljonsnivået søker å systematisere og tolke den informasjon de får del i. Når det oppstår problemer vil bataljonsnivået i samråd med kompaninivået søke å finne lokale løsninger med de midler de i sum rår over. Bataljonsnivået har generelt sett flere offiserer og befal med lengre tjenestetid og høyere utdanning enn på kompaninivået, dermed kan bataljonsnivået ha flere tilganger til kunnskap. Behovet for å kunne reagere på hurtige endringer i situasjonen er viktig for å kunne løse oppdraget. I tillegg til de utfordringer som oppstår av miljøet og aktørene, sammen med motstanderens effekt er en kontinuerlig friksjon (Clausewitz, 1963). Friksjon består av tilfeldigheter, uhell, misforståelser og andre uforutsette faktorer som forekommer i strid. Systemet søker derfor stadig informasjon om situasjonen, denne sorteres og noe velges ut som mer relevant, før det transformeres om til handlinger. Oberstløytnant J. som jevnlig deltar på debriefing av personell som returnerer fra internasjonal tjeneste poengterer at det er liten divergens mellom det som kommer frem i de skriftlige rapportene og det som kommer frem i de muntlige debriefingene (Oberstløytnant J, 2017). Dermed kunne det tyde på at det er godt samsvar mellom den kunnskapen som kodifiseres og den som artikuleres.

Likevel er det påfallende at Sersjant J (2017) og Sersjant G (2017) uttrykker skepsis til om systemet fanger opp innspillene deres. Sersjant J (2017) viser til en kollega som har utarbeidet en alternativ løsning til man kan belyse et mål med laser for å lede ild. Bakgrunnen var at kollegaen hadde identifisert at tiden fra vognene brøt over en eksponeringslinje til de hadde kontroll på de farligste målene var for lang. Forslaget ble diskutert først internt i enheten, deretter med en høyere instans, men innspillet ble så vidt Sersjant J. kjenner til ikke blitt absorbert av høyere instans (Sersjant J, 2017). Det er godt mulig at dette innspillet ikke var gjennomførbart eller at det hadde mangler, men det er også mulig at det er knyttet taus kunnskap til utførelsen av akkurat den tjenesten som dette dreier seg om, som ikke lar seg overføre og dermed er det problematisk for mottageren å forstå verdien av innspillet.

Sersjant G har i likhet med Sersjant J en tilsvarende oppfatning, og hevder at det dreier seg om at saksbehandleren på høyere nivå må ha tillit til de vurderingene som tas på lavere nivå. Han tror lav forståelse hos saksbehandleren kan skyldes manglende praktisk erfaring, eller at det er erfaring som ligger langt tilbake i tid (Sersjant G, 2017). Todorova & Durisin (2007) hevder at mangel på absorpsjonskapasitet kan skyldes problemer med å ikke se eller forstå

viktighet av ekstern kunnskap (Todorova & Durisin, 2007). Dermed er det ikke nødvendigvis mangel på tillit som er utfordringen, men heller at tolkningen gjøres utfra egen kunnskap og egne erfaringer som kan bryte med individets forståelse. Generelt sett er den norske modellen kjennetegnet av høy grad av tillit og et egalitært samfunn. Dersom vi legger til grunn at også det gjelder innen Hæren vil ikke tillitsaspektet tilby tilstrekkelig forklaringskraft. Derimot vil den interne kunnskap kunne være et bias som er verdt oppmerksomhet. Hæren praktiserer et disponeringssystem av sitt personell som gjør at medarbeidere på saksbehandlernivå gjerne innehar flere års erfaring fra operativt nivå, dermed kan det heller dreie seg om sterke erfaringer hos individet som spiller inn.

Sersjant J. og Sersjant G. skiller seg fra de øvrige informantene med en annen utdanning. De har ikke fulgt det tradisjonelle karriereløpet i Hæren og har derfor ikke krigsskole slik de øvrige informantene har. Deres kunnskapsområder rettes mer mot tekniske forhold ved tjenesten og følgelig kan de ha et annet perspektiv enn deres kolleger som har et mer overordnet perspektiv (Sersjant J, 2017; Sersjant G, 2017). Den skepsis som kommer til uttrykk kan indikere et spenningsforhold mellom kategorier ansatte internt i virksomheten. Dette kommer også til uttrykk gjennom Sersjant G. (2017) som hevder at teknisk og erfaringsbasert kunnskap har blitt betraktet som mindre verdifull blant Hærens offiserer (Sersjant G. 2017). Dette kan være en indikator på at kunnskap internt i virksomheten vurderes ulikt på bakgrunn av utdanning eller posisjon i hierarkiet. I mine data var det mulig trekke denne slutningen på bakgrunn av ulike oppfatninger mellom ansatte på befalsskolenivå og krigsskolenivå. Dersom det eksisterer et skille på dette nivået kan det også tenkes at det finnes et skille mellom krigsskolenivå og stabsskolenivå.

5.2.2 Kunnskapsartikulasjon

Zollo og Winter (2002) beskriver uformell kunnskapsartikulasjon som dialog i uformelle og spontane fora mellom de ansatte. Når de i dette tilfellet forsøker å omdanne tanker og oppfatninger til ord vil de kunne dele problemer og ideer. Dette kan da bli gjenstand for kritikk og utfordres av medsoldatenes innspill. Dette vil kunne skape grunnlag for kollektiv læring og kanskje et konstruktivt innspill til hvordan problemer kan adresseres. Når forslaget løftes til høyere instans, som deretter lar det forsvinne ned i skuff så kan det forklares med manglende forståelse for hva innspillet innebærer. Innspillet som ble artikulert mellom medsoldater på lavere instans inneholdt et element av taus kunnskap som kan være nødvendig

både for utførelsen av oppgaven, men i dette tilfellet kanskje også hvorfor dette innspillet er relevant. Michael Polanyi (2000) adresserer fenomenet taus kunnskap og hevder sublimale persepsjon innebærer at individer kan noe som de ikke klarer å uttrykke. Soldatene som fremmet forslaget kjente til hvordan problemet kunne løses, men de evnet ikke å formidle det over til høyere instans. Satt i sammenheng kan vi bruke Polanyis eget eksempel om ”støt-ordene” fra Eriksen og Kuuthes eksperiment. Det kan det være en utfordring at høyere instans ikke har opplevd de samme sekvensen med impulser, og derfor er de ikke i stand til å gjenkjenne ”støt-ordene” (Polanyi, 2000). Dermed gir ikke innspillet mening for de som ikke har forståelsen, eller når de ikke anerkjenner at finnes et taust element som ikke lett lar seg formidle. Konsekvensen ble uansett i dette tilfellet at et mulig innspill som hadde verdi blant operatører på lavt nivå ble oversett.

5.2.4 Realisert absorpsjonskapasitet

Cohen & Levinthals modell fremhever viktigheten av forskning og utvikling for å utvikle organisasjonens absorpsjonskapasitet, deres argument er en sterk kobling mot virksomhetens investeringer i FoU (Cohen & Levinthal, 1990). Dette passer ikke mine funn like godt ettersom innspillene og forbedringene som informantene viser til bærer preg av å være inkrementelle og brukerinspirerte. Noen innspill hentes av egne erfaringer etter stridskontakt med fienden. Eksempler på dette er behovet for beskyttelse for skytteren som bemanner våpen på IVECO eller innspill om fjerning av merking av sanitetspersonell ettersom det ble vurdert som uheldig at personellet ble gjort enkelt identifiserbar for motstanderen (Major S, 2017) (Major B, 2017). Det er godt mulig at FoU spiller en mer sentral rolle enn det jeg har klart å identifisere i denne studien. Det er også mulig at FoU ligger implisitt nytilført teknologi, men det har ikke vært mulig å identifisere de sterke båndene som Cohen & Levinthal (1990) beskriver. På en annen side kan Zahra & George (2002) være relevant som vektlegger realisert absorpsjonsevne. Realisert absorpsjonsevne innebærer å utvikle rutiner virksomheten i stand til å omsette den sammenkoblende kunnskapen til gevinst (Zahra & George, 2002). Interaksjonen mellom aktører innad i innsatssystemet kan indikere at det finnes rutiner som retter seg mot å omsette og sammenkoble lokal kunnskap for å oppnå en gevinst.

5.3 Tilpasse-Skriftlige rapporter og kunnskapsflyt gjennom kunnskapsfilteret

Kunnskapsfilteret er fasen der kunnskap fra innsatssystemet skal overføres fra konteksten det er skapt i og hjem til Norge. Dette skjer både med tanke på at kunnskap blir sammenfattet i rapporter og kanalisert inn i rapporteringssystemet for militære erfaringer. I en videre forståelse dreier det seg om en analyse og tilpasning for å kunne avdekke kunnskapens relevans og overførbarhet til en mer allmenngyldig kontekst.

5.3.1 Kunnskapskodifisering

Kunnskapen har frem til nå vært i operasjonsområdet og har blitt justert for å gi utnyttelse lokalt. Neste instans, Hærens våpenskole, vil kritisere, teste og eventuelt transformere kunnskapen til noe som er anvendelig også utenfor den lokale konteksten som det er skapt i. Denne overføringen mellom de to trinnene foregår gjennom formaliserte rapporter D+40 og D+180 som sendes frem etter Deployeringsdato pluss 40 dager og tilsvarende for D+180. På bakgrunn av de innspill, lokale tilpasninger og udekte behov som er identifisert i operasjonsområdet vil de bli kodifisert og fremsendt til Hærens Våpenskole. Det sentrale her er at rapportene inneholder kunnskap som blir gjort eksplisitt i tegn, tekst og figurer. Der det tidligere har vært flyt av taus kunnskap brytes nå denne flyten i kunnskap som kodifiseres i formelle rapporter.

Vanlig praksis i dag er at rapportene går via det Fellesoperative Hovedkvarteret ved Bodø, her blir rapporten vurdert og det utarbeides en tiltaksliste som går til Hærens Våpenskole. Dette var imidlertid ikke praksis under operasjonene i Afghanistan, da foregikk det en parallellrapportering både til Fellesoperativt Hovedkvarter og til Hærens Våpenskole. Denne nyansen er det verdt å diskutere nærmere. Mine data gir ingen svar på hvorfor denne løsningen kom i stand, men det er likevel mulig å se både styrker og svakheter ved en slik løsning.

For det første kan det finnes et filter i systemet som ikke formidler all kunnskap videre, gjennom å sørge for at flere instanser blir kunnskapen til del vil også flere bli kjent med utfordringene. Samtidig er det da også en viss sannsynlighet for at Hærens våpenskole, eller eventuelt andre instanser, begynner prematurlt å bearbeide innspill og endringsforslag uten at disse er synkronisert med det Fellesoperative hovedkvarteret. Konsekvensen kan da være at

de begrensede ressursene Hærens våpenskole har vil bli benyttet til prosjekter som ikke kommer til (umiddelbar)anvendelse.

5.3.2 Kritikk

Hærens kunnskapsutviklingscyklus fra internasjonale operasjoner kan betraktes som to delsystemer i systemet. Det er enhetene som er i operasjonsområdet og det er analyse- og styrkeprodusentene, jeg kaller det innsatssystemet og rutiniseringssystemet. Som følge av eksponering for ekstern stimuli og behov for å internalisere adhoc-løsninger produserer innsatssystemet mengder med ny kunnskap. Noe av dette er overførbart til andre kontekster andre ting kan rett og slett være kontraproduktivt. Overføring av kolonneregimet som logistikkenhetene praktiserte i Afghanistan kan være et eksempel på konsepter som ikke nødvendigvis ville fungere i en kontekst der motstanderen har luftherredømme. I Afghanistan hadde motstanderen ingen muligheter til å påvirke egne styrker med fly, dermed kunne enhetene forflytte seg som tette kolonner (Oberstløytnant N, 2017). Når denne typen innspill møter kritikk fra rutiniseringssystemet er det fordi det ikke nødvendigvis er overførbart fra en kontekst til en annen. Rutiniseringssystemet fungerer når det retter kritikk mot innspill som ikke umiddelbart er anvendbar, samtidig som det kan være relevant å bryte med egen kunnskap for å verifisere nye konsepter. I dette tilfellet ble det utformet et regelverk for hvordan opptre i kolonner. Det kan godt tenkes at det ikke er anvendelig i en klassisk norsk kontekst i kamp mot en høyteknologisk motstander, men når kunnskapen likevel finnes kan det være klokt å kodifisere denne og lagre den til en annen fremtidig kontekst der denne kunnskapen igjen blir relevant (Major D, 2017).

5.3.4 Tilpasning

Oberstløytnant J. hevder at Telemark Bataljon er så gode til å tilpasse seg fordi de er godt trent. Selv om avdelingen verken er trent eller rustet for et trenings- og mentoringsoppdrag for Peshmerga⁵ finner de løsninger på de problemene de støter på i Irak (Oberstløytnant J, 2017). Det er likevel verdt å merke seg at det er den avdelingen som har Hæren primært har sendt til internasjonale operasjoner siden avdelingen ble etablert på slutten av 1990-tallet. Det er den eneste helprofesjonelle kampbataljonen Hæren har, og således er det opplagt at det er

⁵ Kurdisk militis.

det systemet som er foretrukket brukt på de mest krevende oppdragene. Samtidig bidrar hyppige og varierte deployeringer, og uten å nødvendigvis kunne bruke sine primære kampsystemer⁶, til å utsette individer og organisasjonen for stadig ny kontekst som krever tilpasning. Omskiftelige operasjoner og tilpasning av konsepter kan være krevende for både individer og organisasjonen, men en effekt kan være at det skaper potensial for å absorbere ny kunnskap. I denne sammenhengen evner ikke bare individer men avdelingen som helhet å sanse de omliggende truslene og gripe mulighetene for å tilpasse seg det omskiftelige miljøet (Teece 1997). Dette kan indikere at to av egenskapene som Teece (1997) omtaler som dynamiske kapabiliteter er tilstede i avdelingen. Det er godt mulig at avdelingen er godt trent, men at den er trent for alle tenkelige og utenkelige forhold er mer tvilsomt. Dermed er det mulig å se for seg at avdelingen har opparbeidet ett sett elementer som faller inn under dynamiske kapabiliteter. Når Hæren blir utsatt for nye kontekster fører det til ekstern stimuli som ikke bare for enkeltindivider, men også for organisasjonen kan utvikle absorpsjonskapasitet. Tilpasning av konsepter kan være krevende for organisasjonen, men det skaper grunnlag for anvendelse av mennesker, materiell og konsepter på nye måter. Når informanten i dette tilfellet trekker frem en bestemt avdelingen kan det indikere at den skiller seg ut fra andre avdelinger eller organisasjonen forøvrig. Dette kan observeres gjennom at den nevnte avdelingen evner å tilpasse seg konteksten på en måte som overgår forventningene. Dermed kan det tenkes at deler av organisasjonen, og i dette tilfellet Telemark Bataljon, innehar dynamiske kapabiliteter.

5.3.5 Taus kunnskap følger den ansatte

Ettersom innsatssystemet er i tett interaksjon er det mulig at den tause kunnskapen vil til en viss grad flyte i dette systemet, men det er et større spørsmål om den flyter fra bataljonsnivået til Hærens våpenskole via FOH. Hæren utdanner i stor grad sine egen ansatte. For å sikre at offiserer og befal er kvalifiserte for de tjenestestillingene de skal besitte ledes de ansatte gjennom regulerte karriereløp, som gjerne innbefatter tjeneste ved skoleavdelinger, operative avdelinger på ulike nivåer. Dermed er det stor sannsynlighet for at offiserer og befal som har analyse eller saksbehandling ved Hærens Våpenskole som arbeidsoppgaver har vært på operativt nivå. Samtlige av informantene i denne studien som i dag tjenestegjør ved Hærens

⁶ Telemark bataljon er en mekanisert infanteribataljon der hovedkampsystemet er Leopard 2 stridsvogner støttet av CV9030 stormpanservogner og tung ildstøtte. Hæren har frem til 2017 ikke deployert stridsvogner til internasjonale operasjoner.

våpenskole hadde bakgrunn fra operativ tjeneste både nasjonalt og internasjonalt. Innkapslet i disse individene vil det ligge taus kunnskap knyttet til de håndgrep og erfaringer de har et forhold til. Dette kan være en styrke ettersom det kan danne bevissthet om at fenomenet taus kunnskap eksisterer. Individene innser at de mangler helheten som den tause kunnskapen tilfører den kodifiserte, dermed søker de et alternativ for å danne bedre forståelse, og det foreslås hentet fra metadata, uten at det nødvendigvis gir mer inngående forståelse. Det kan tyde på at det eksisterer et filter i flyt av kunnskap som går mellom bataljonsnivået og fagmiljøet som der taus kunnskap ikke strømmer igjennom.

5.3.6 Tolke og forstå

Det er ikke gitt at kunnskap som blir formidlet gjennom formelle rapporter umiddelbart lar seg forstå av mottageren. En viktig funksjon på dette nivået vil være å tolke og forstå hvordan kunnskapen kan anvendes. Ledere kan bli så fokusert på sin egen og organisasjonens interne kunnskap at de ikke absorberer ny kunnskap. Dersom det er stor binding og lojalitet til egen kunnskap kan det føre til bindinger som leder til en stivhengighet (Todorova & Durisin, 2007). Dette kan forklare hvorfor Hæren velger å forsøke å løse problemet med veibomber ved å anskaffe Dingo2, et kjøretøy som kanskje kunne tilby bedre beskyttelse enn Iveco. Dermed er stien som forfølges stadig tyngre og større kjøretøy for å løse problemet med veibomber. Dette kan være en feil slutning ettersom ikke rotårsakene blir adressert som at norske styrker er forutsigbare og veibundne (Major D., 2017). Mottiltaket fra motstanderen vil i dette tilfelle være å legge enda større veibomber ut for å påføre tap, og dermed blir ikke problemet løst, men kanskje heller forsterket. Samtidig kan det stilles spørsmål om det er noen gode argumenter for å ikke gjennomføre en bred spredning av denne kunnskapen til flest mulig. Desto flere som tenker på et problem desto større sannsynlighet er det for at noen kommer opp en god tanke (Major D., 2017). Ankepunktet her er nødvendigvis kildekritikk. Det er ikke gitt at rapportskriverne har kommunisert presist, og dermed kan et svakere vurdert grunnlag føre til feilkilder. Det mest interessant med nyansen parallell eller lineær rapportering er endringen. Dersom denne endringen kan spores til et innsett behov for å endre strukturen som kunnskap flyter igjennom kan det knyttes til dynamiske kapabiliteter. En organisasjonens evne til å ikke bare tilpasse seg kunnskapen, men også tilpasse måten kunnskap absorberes besitter dynamiske kapabiliteter. Dette gjør at den kan hindre at kjerneoppgaver blir til en kjernestivhet.

5.3.7 Tall og vurderingsgrunnlag

Felles for informantene fra FOH og HVS var en etterlysning etter mer data og beslutningsgrunnlag. Kritikken gikk mot rapporteringssystemet FERDABALL som ikke tilbyr en enkel måte å hente ut metadata (Oberstløytnant B, 2017; Oberstløytnant J, 2017). Saksbehandlere som skal analysere et gitt tema vil ønske seg tilgang til mest mulig data. Det er også belyst i andre studier at FERDABALL har sine utfordringer med tanke på bruk av data (Isaksen, Kristiansen, & Møller, 2014). Det likevel ikke gitt at en summering av antallet hendelser gir tilstrekkelig forståelse. Forståelse for hva som ligger bak data er det sentrale i denne sammenhengen. I både kodifisert og erfaringsbasert kunnskap ligger det et taust element. Dette innebærer detaljer som er knyttet til den praktiske utførelsen av en bestemt oppgave. En vognførers trygge og presise manøvrering av kjøretøyet er taus kunnskap. Det må tilegnes individet, og det sitter fast i individet. Selv om jeg leser meg til hvordan betjene en stormpanservogn vil jeg mest sannsynlig ikke klare å manøvrere den uten å tilegne meg vognførerens tause kunnskap. Kunnskap som ikke lar seg kodifisere blir dermed ikke med i rapportene.

”Jeg tror vi har noen utfordringer med å få folk til å forholde seg til det skrevne, og til å faktisk skrive ned sine erfaringer. Vi er veldig god på den en-til-en overføringen, men det formaliserte fungerer ikke så bra” (Oberstløytnant B, 2017).

I dette sitatet er det utfordringene med å få mennesker til å kodifisere sine inntrykk. Det kan skyldes manglende vilje til å dokumentere erfaringer, eller det kan være manglende tid eller andre forhold. Samtidig kan det være en indikator på at det er inntrykk som det ikke er lett å overføre til tekst. Selv kodifiseringen kan føre til et tap av den tause komponenten, det er også mulig at dette er noe som avsenderen selv legger merke til og bevisst eller underbevisst ikke ser nytten av å forsøke å skrive ned erfaringene. Zollo og Winter (2002) bruker eksempelet med produksjon av vitenskapelige tekster der logiske brister og hull blir synlige i tekstform når de logiske stegene skal artikuleres (Zollo & Winter, 2002). Dette kan også skje innad i innsattssystemet, der forsøkes det å artikulere erfaringer, men likevel blir det ikke mulig å få med det tause elementet, dermed gir ikke teksten det bildet som det er behov å fremstille. Dette kan gjøre at selv de som skal sende fra seg innspillene ikke ser nytten fordi den innspillet ikke inneholder de logiske slutningene som forventes.

5.3.8 Dynamiske Kapabiliteter eller Prosedyreiljøalitet (systemfeil)

Ulikevekten mellom individer og enheter i innsatssystemet som konstant tilfører nye innspill møter motstand fra rutineringsystemet som søker å bringe inn balanse i kunnskap. Denne prosessen kan utløse en dynamikk som gjør at Hæren bevisst eller ubevisst utnytter eksisterende kunnskap på nye måter. Zollo og Winter (2002) hevder at organisasjoner som opererer i en kontekst som er gjenstand for hurtige endringer vil kunne være utsatt for fare dersom den har for stor lojalitet til de samme operasjonelle prosedyrene. Oberstløytnant B hevder at han opplever lav prosedyrelojalitet i organisasjonen. Han belegger dette med at i 90% av tilfellene der det har skjedd uønskede hendelser kan det spores brudd på fastlagte prosedyrer (Oberstløytnant B, 2017). Han ser derfor ikke at de ansatte blindt følger fastlagte prosedyrer, men at når de får muligheten benytter den til å avvike fra prosedyrer. Samtidig uttrykker tre offiserer som i løpet av det siste året har returnert fra Irak at de har forståelse for at ikke alle innspill tas til følge og at de forventer et filter som hindrer at alle innspill går igjennom (Major D, 2017; Major B, 2017; Oberstløytnant N, 2017). Dette kan indikere at aktører i innsatssystemet har blitt utsatt for et operasjonsmiljø som krevde assimilering, og som en følge av assimilering har det blitt oppdaget nye ideer som de har valgt å fremme til høyere instans. På den andre siden mottar offiserer i rutineringsystemet meldinger om det de oppfatter som prosedyrebrudd. Kunnskapen har nå passert kunnskapsfilteret og kan ha tapt vitalt taust element. Samtidig kan det ligge en feilkilde i at det som aktører i innsatssystemet oppfatter som annerledes og krever tilpasning, kan være kjent kunnskap som bare er fordreid fordi de står så tett på situasjonen (Oberstløytnant E, 2017).

Det er mulig å forstå at individer og enheter som utsettes for stort press kan dra slutninger som ikke har vurdert alle faktorer. Dermed vil det kunne tenkes å være en viss risiko for at kunnskap fra innsatssystemet vil inneholde elementer av mindre anvendbar kunnskap.

Dermed er det analytiske og kritiske blikket til offiserer i rutineringsystemet sentralt for å kvalitetssikre at kunnskapen er relevant og så i en annen kontekst enn den er skapt.

En organisasjon som skal kunne virke i hurtigskiftende omstendigheter må ha noen fastpunkter som ikke er i bevegelse. Det blir som et gyrostabilisert tårn på en stridsvogn, skroget beveger seg med stor hastighet langs bakken mens tårnet absorberer bevegelsene fra skroget og kan fortsette å holde våpenet rettet mot fienden. På denne måten kan Hæren følge

ujevnheterne i terrenget, men samtidig blir sjokkene dempet på vei opp til tårnet slik at overblikket beholdes. Gjennom å ta opp innspillene gjennom organisasjonen, men samtidig utøve kritikk og undersøke overførbarhet vil Hæren kunne tilføres kunnskap fra internasjonale operasjoner som er anvendbar også utenfor den ene konteksten.

6 Diskusjon

I empirikapitlet har jeg presentert mine hovedfunn og knyttet de til den analytiske modellen. I dette kapitlet skal jeg diskutere og analysere hvordan Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner. Innledningsvis i kapitlet vil jeg se på Hærens kunnskapssyklus ved internasjonale operasjonen, deretter vil jeg se på hvordan portvaktfunksjonen og avslutningsvis hvordan kunnskap kan flyte utenom det formaliserte systemet.

6.1 Hærens kunnskapssyklus ved internasjonale operasjoner

Med utgangspunkt i Zollo og Winter (2002) kan vi gjenfinne flere av det de omtaler som faser i kunnskapsutviklingssyklusen. Ekstern stimuli skapes av konteksten som avdelingene møter når de ankommer et nytt operasjonsområde. I dette caset har det vært internasjonale operasjoner, men det kunne like gjerne vært satt som Irak, Syria, Finnmark eller andre områder som Hæren kunne tenkes å operere. I en militær operasjon vil en rekke faktorer kunne skape inspirasjon til ny ideer. Dette kan være operasjonsmiljøet i seg selv, som i at det er forskjell på ørken og jungel. Det kan være motstanderen i form av at han opererer ulikt i ett område til et annet. Det kan være samarbeidspartnere i betydningen at den lokale lensmannen ikke gjør det samme som Peshmerga-militsen i Kurdistan. Det kan være en rekke faktorer som vil skape ekstern stimuli for avdelingene. Interaksjonen mellom ekstern stimuli og avdelingene vil være den første kontakten som initierer kunnskapsutviklingsprosessen.

Dernest fanges ekstern stimuli opp av operatører som sanser de ulike inntrykkene.

Inntrykkene blir fortløpende vurdert av mennesker som er trent til og tidvis tvunget til å ta raske beslutninger. I mange tilfeller er det kun de beslutningene som portvaktene opplever at umiddelbart tjener til løsningen av oppdraget som blir fanget opp og formidlet videre i systemet.

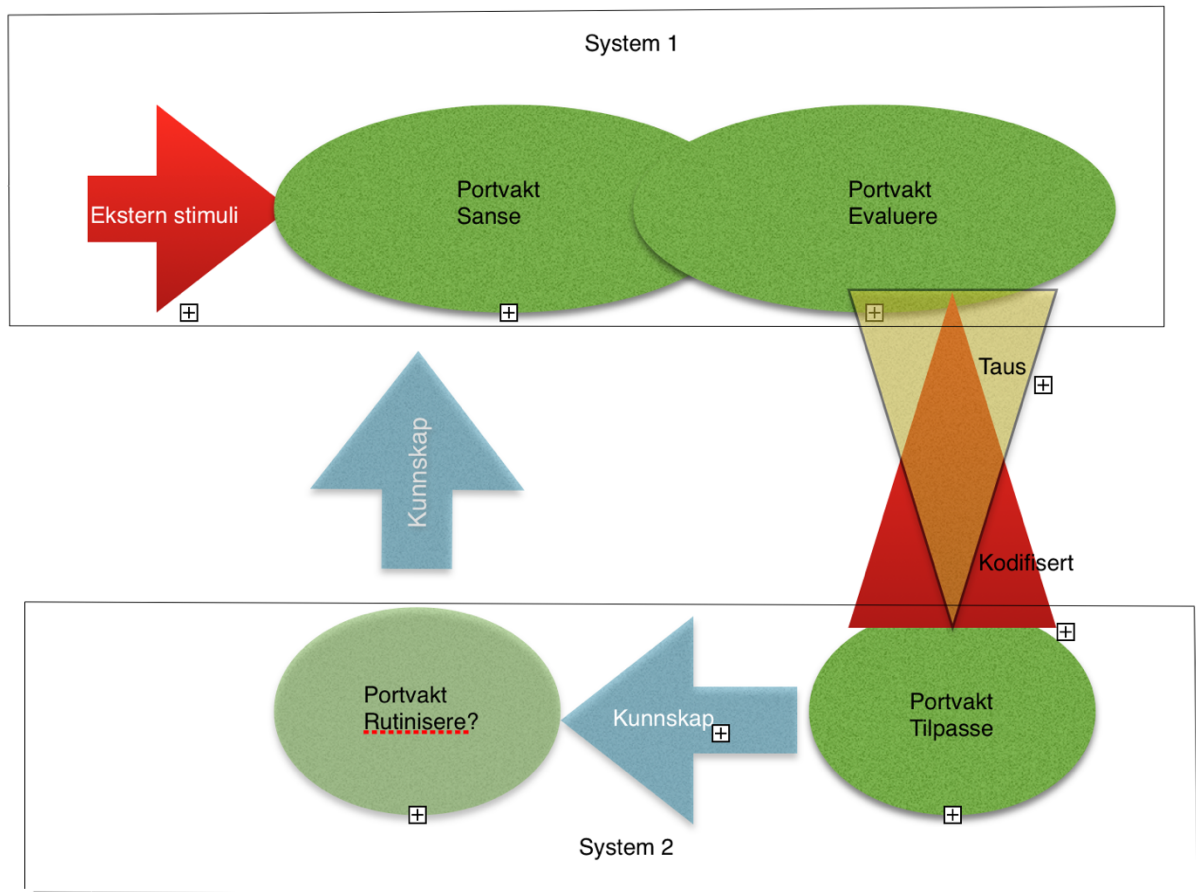
Neste trinn i kjeden står hierarkisk over foregående trinn, men dette er gatekeepere som står nært både fysisk og kognitivt til portvaktene i sanse-trinnet. Noen portvakter i evaluere-trinnet vil dele mange av inntrykkene og opplevelsene til operatørene. De deltar på samme operasjoner som portvakter i sanse-trinnet, de bor gjerne nær hverandre, treffes til måltider og deltar på planlegging av operasjoner sammen. De vil derfor lettere kunne artikulere kunnskap og dermed formidle kunnskap mellom de to trinnene. Portvakter fra evaluere-trinnet vil

forsøke å finne lokale løsninger på de problemene de møter. Dette kan de gjerne gjøre i samråd med portvakter fra sanse-trinnet. Synergien mellom de to trinnene skaper et eget system der kunnskap flyter lett mellom trinnene.

I neste trinn skal kunnskap forflyttes ut av konteksten det er skapt. Både fysisk og kognitivt er avstanden nå større enn mellom de to foregående trinnene. Kunnskap flyter inn tilpasse-trinnet som kodifisert kunnskap i form av formelle rapporter. Dette gjør at forståelsen for utfordringer og lokalt valgte løsninger synker. Portvakter på dette nivået har ofte bakgrunn fra de to lavere trinnene fra tidligere i karrieren. Dette gjør at portvakten til en viss grad kan relatere seg til utfordringer som er gjenkjennelige utfra egen kunnskap. Likevel oppfatter portvakter på dette nivået at forståelsen ikke er god nok. Det er derfor de etterspør mer detaljerte rapporter og gjerne tall som kan belegge påstandene.

Det er mulig å identifisere tre trinn der den første interaksjonen med omgivelsene skjer. Det er mulig å identifisere et trinn der det er en tett utveksling av flere former for kunnskap og som leter etter tilpasninger. Det er mulig å indentifisere et trinn der det foregår testing og kritikk. Studien har ikke gått til den fjerde fasen der det er mulig rutinisere. Det fremstår som mer nærliggende å beskrive fasene som trinn. Hæren er et hierarkisk system der enheter og individer er organisert med overordnede og gjerne underordnede enheter og individer. Dette kommer også til syne gjennom informantene at de innordner seg et hierarkisk system, gjennom begreper som tjenestevei og foresatt avdeling (Kaptein B, 2017; Major D, 2017; Oberstløytnant N, 2017). Tjenestevei brukes om kommandolinjen som går mellom foresatte og undergitte i strukturen. Foresatt eller foresatt avdeling brukes om aktørens nærmeste overordnede avdeling eller leder.

Forvarets modell for erfaringslæringsprosessen (figur 1) kan også til dels identifiseres gjennom informantene. Den bygger på fem faser etter at en hendelse oppstår. Dette er trinnene observasjon, analysebehov, analysebearbeiding, beslutning institusjonalisering og implementering. Modellen kan være mer rettet mot å implementere og institusjonalisere identifiserte tiltak, og er i mindre grad oppmerksom på prosessene nærmere hendelsen som skaper grunnlag for observasjon. Det er verdt å merke seg at informanter på operativt nivå og lavere i hierarkiet ikke nevner denne modellen i intervjuene. Derimot nevnes den av flere oberstløytnanter (Oberstløytnant J, 2017; Oberstløytnant B, 2017).



Figur 6: Portvakter og trinn i Kunnskapsutviklingsyklusen, analysemodell fritt etter Zollo & Winter (2002, s. 341).

6.2 Portvakter i innsatssystemet

De to første trinnene kan vurderes som to delsystemer som er tett koblet til hverandre. Avstanden både rent fysisk og kognitivt er nær mellom aktørene i dette systemet. Kunnskap flyter derfor lett mellom de ulike aktørene. Inntrykk fanges opp av individer som er i kontakt med motstanderen, miljøet eller samarbeidspartnere. Kunnskap blir enten assimilert med annen kjent kunnskap og resulterer i kun mindre justeringer som har lav eller ingen konsekvens for organisasjonen. Denne typen inkrementelle forbedringer som skaper en ny eller forbedret effekt kan falle inn under inkrementelle innovasjoner. Der det ikke er mulig å assimilere inn kunnskap foregår lokale tilpasninger før disse prøves ut i praksis. Aktørene som innspillene ledes i gjennom er portvakter. Dette er ansatte som beslutter hvorvidt

kunnskapen er relevant og hvordan den kan tolkes. Innspillene vurderes opp mot portvaktens eksisterende kunnskap og det er denne som avgjør hvorvidt innspillet absorberes eller ikke (Cohen & Levinthal, 1990).

Det er de som står i randsonen av et system som gjerne fungerer som portvakter. Med randsonen forstås ledere og andre som er bindeledd mot andre organisasjoner både internt i strukturen, men også mot andre aktører. Portvaktene kan være både eksterne og interne aktører, men er gjerne individer som binder sammen organisasjonen mot ytre omgivelser eller mellom ulike enheter innad i organisasjonen (Cook et al. 2011). Dette kan i Hærens avdelinger indentifiseres som ledere som jobber opp mot andre avdelinger eller andre organisatoriske enheter. Antallet portvakter kan derfor utgjøre et betydelig antall og kan være tett knyttet til ledelsesstrukturen i organisasjonen. Portvaktfunksjonen kan både følge tjenestevei eller det som kan kalles kommandolinjen i en enhet. Beslutningstagere blir gitt innspill fra individer og enheter i organisasjonen og det er disse som fatter avgjørelse hvorvidt innspillet er relevant. Avgjørelser fattes på ulike nivåer og med utgangspunkt i intern kunnskap, men også med utgangspunkt i avdelingens intensjon. Hæren praktiserer et system der det vektlegges å forstå sjefens hensikt med et oppdrag to nivåer opp (Major D, 2017). Dette kan gjøre at innspill som ikke umiddelbart oppfattes å passe inn i forhold til sjefens hensikt med oppdraget blir stanset av portvakter på lavere nivå i organisasjonen. Dermed er det ikke utelukkende portvaktens kunnskap som fremmer eller hemmer innspill i organisasjonen, men også hvilken forståelse portvakten har for det aktuelle oppdraget som løses.

En av informantene som nylig har redeployert fra et oppdrag i Irak vektlegger at dette ansvaret går begge veier. Han hevder å ha opplevd en utvikling fra et tidligere oppdrag i Afghanistan til det siste i Irak, der presis artikulering og dermed økt forståelse av hva hensikten med oppdraget. Han hevder at han brukte mye tid på å etablere forståelse både internt i egen organisasjon, men også ut av avdelingen for å formidle hvordan de kunne utvikle oppdraget for å løse det i tråd med det han oppfattet som strategiske mål (Major D, 2017). I dette tilfellet er det selve oppdraget til avdelingen som må assimileres inn og tilpasses til konteksten. Portvakten i denne sammenheng står i posisjon der oppdrag og føringer fra høyere instans må tilpasses den situasjonen som individer og enheter på operativt nivå opplever. Innad i innsatssystemet flyter denne dialogen og justeringer kan skje med relativt lave transaksjonskostnader.

6.3 Portvakter mellom innsatssystemet og rutineringsystemet

Portvakter som fanger opp innspill fra innsatssystemet har tilgang på formaliserte rapporter som kodifiserte kilder, men også muntlige debriefinger. Disse foregår som en-til-en intervjuer eller som fokusgruppeintervjuer der representanter fra fagmiljøet møter enheter og individer med fersk erfaring fra internasjonale operasjoner. I forkant av debriefingene som omtales som ”avtapping” forbereder intervjuerne seg ved å sette seg inn i rapportene som er fremsendt av avdelingene (Oberstløytnant J, 2017). Dermed blir portvakter på dette nivået gitt tilgang til kodifisert kunnskap, samtidig som det er mulig å verifisere det de opplever som relevant muntlig. Mengden av tause kunnskap er dermed stor i innsatssystemet, men ettersom overføring av kunnskap i stor grad knyttes til formelle rapporter vil ikke den tause kunnskapen bli formidlet videre. Dette er illustrert i modellen med en trekant med spissen ned. Den tause kunnskapen blir fortsatt vektlagt og vurdert som verdifull innad i innsatssystemet. På den andre siden er tiltroen til de formelle rapportene, i betydningen den kodifiserte kunnskapen større i rutineringsystemet. Dette er illustrert i modellen med en trekant der spissen står opp mot innsatssystemet. Dette kommer også til uttrykk i uttalelsen til Oberstløytnant B. (2017) der han hevder at noen har problemer med å faktisk skrive ned erfaringene sine. For aktørene i innsatssystemet er ikke kodifisering av kunnskap et alternativ som i tilstrekkelig grad fanger utfordringene, mens sett fra den andre siden oppfatter aktørene i rutineringsystemet at det skapes kunnskap som ikke blir skrevet ned og dermed gjort tilgjengelig. Denne spenningen mellom de to systemene oppstår fordi det er et filter illustrert med ruteret i modellen der trekantene møtes. Den tause kunnskapen slipper ikke gjennom filteret og dermed uteblir relevant kunnskap.

Portvakter i rutineringsystemet skal vurdere den nyervervede kunnskapen relevans utenfor den aktuelle konteksten. Eksisterende kunnskap om organisasjonen blir i så måte ytterligere vektlagt. Det kan være vanskelig å anslå hvilken kunnskap som er relevant for Hæren når forskjellene mellom internasjonale operasjoner og en eksistensiell konflikt med en høyteknologisk motstander kan være betydelige.

”Jeg tror at noen blant oss sliter med å tenke abstrakt. De fleste klarer å forestille seg det som kan skje innen overskuelig fremtid, men det å bryte mønsteret kan synes tungt” (Major S, 2017).

Sitatet ovenfor peker på utfordringen som kan oppstå når praktisk og erfart kunnskap møter et teoretisk filter i rutineringsystemet. Evnen til å bryte kjente tankebaner og se ny relevans kan være krevende. Hæren har som tidligere påpekt et konformt metodisk system for å fatte beslutninger, dette kan skape begrensinger i forhold til å bryte kjente tankebaner. Portvakter inn mot rutineringsystemet kan derimot ha distanse til ny kunnskap slik at de evner å komme med kritikk som kan være vanskelig å se for aktører som står tett på situasjonen. Det er en viss fare for at man utvikler en form for tunnelsyn når man står midt oppe i en situasjon, og særlig situasjoner som kan skape sterke personlige inntrykk, slik som trusselen fra veibomber (Major D, 2017; Major S, 2017). Dermed kan portvakter i rutineringsystemet bidra til å rette kritikk mot kunnskap fra internasjonale operasjoner. Dette er nødvendig ettersom de som har bidratt med innspillet kan ha følelsesmessige knytninger til innspillet eller foranledningen til innspillet. Samtidig kan ny kunnskap bli oversett fordi den ikke gir mening for portvakten som ikke nødvendigvis har tilstrekkelig forståelse (Sersjant G, 2017). Portvakter i rutineringsystemet har med stor sannsynlighet også i større eller mindre grad erfaring fra ulike operasjoner som de relaterer seg til når de velger ut hvilken kunnskap som er relevant.

Dersom flere portvakter har vært utsatt for tilsvarende erfaringer kan de forsterke hverandre og legge mer vekt på erfaringer innspill som er gjenkjennbare utfra egen kunnskap. Et eksempel på dette kan være fokus på massetjeneste.⁷ Flere informanter påpeker at denne teknikken var en del av opptreningen til de første oppdragene i Afghanistan midt på 2000-tallet, selv om den ikke passet inn i trusselbildet eller operasjonskonseptet i Kabul (Kaptein A, 2017). Denne feilkilden kan det være vanskelig å se bort i fra. Som tidligere beskrevet er disponeringssystemet en måte å sirkulere kunnskap på, og dermed kan det samme systemet bidra til konform tenkning når ansatte jevnlig bytter jobber internt i organisasjonen. Dette poengteres også to informanter som understreker at et mangfold av ulike operasjoner og

⁷ Massetjeneste er en teknikk brukt for å kontrollere større ansamlinger av mennesker, ofte forbundet med opprørspoliti. Teknikken ble brukt av norske militære avdelinger på Balkan. (Major T, 16. Mai 2017)

breddeerfaring bidrar til at den enkelte offiser får et bedre grunnlag å orientere seg etter (Major D, 2017; Major S, 2017).

6.4 To typer portvakter

På en annen side kan individer med et særskilt faglig ansvar være portvakter. Dette kan være aktører med spesialisert fagområde og som skal bidra med et særskilt kunnskap om eksempelvis ildledning. Dette er spesialister innen et fagområde eller en disiplin som knytter flere effektorer sammen, og som skal bidra til flere kampsystemer i synergi skal oppnå en høyere effekt enn hver av de alene (Sersjant J, 2017). Portvakter i denne kategorien vil kunne ha faglig tilknytning og kunnskap som skiller seg fra avdelingen forøvrig. Dette kan bidra til at de ser eller oppfatter ny kunnskap avvikende fra organisasjonen forøvrig ettersom disse står i utkanten av et system. Portvakter innen faglinjen kan rette seg mot teknisk utførelse av en prosedyre og utvikling av håndgrep som skal inkrementelt forbedre effekter.

Dermed er det mulig å identifisere to ulike typer portvakter innad i innsatssystemet, henholdsvis portvakter i tjenestelinjen og portvakter i faglinjen. Det er mulig å tenke seg at kunnskap kan flyte parallelt i disse to systemene, men det er også mulig at det kan flyte mellom portvakter av de ulike typene. Eksempelet med innspill om nye ildledningsrutiner kan være et eksempel på at kunnskap fra faglinjen er forsøkt artikulert overfor portvakter i tjenestelinjen, uten å nå frem med budskapet. Selv om enheten innehar flere individer med portvaktfunksjoner er det ikke gitt at kunnskap blir fanget opp ettersom evnen til å absorpsjon av kunnskap avhenger av eksisterende kunnskap hos individet. Dersom individet ikke forstår eller ser hvordan kunnskapen kan anvendes er det en viss sannsynlighet for at innspillet blir forkastet. Forutsetningene for at kunnskap kan flyte mellom de to delsystemene innad i innsatssystemet kan være gode ettersom at portvaktene er tett på hverandre både fysisk og kognitivt. Samtidig kan det fortsatt være en barriere som gjør at teknisk krevende kunnskap er vanskelig å absorbere for tjenestelinjen. Denne todeling kan minne om Cohen & Levinthals (1990) deling mellom formaliserte og mindre formaliserte aktører. Likevel passer det ikke helt ettersom både tjenestelinjen og faglinjen som sådan er formalisert. Det betyr imidlertid ikke at linjene er likestilte og balanserte. I et hierarkisk system som Hæren er det grunn til anta at tjenestelinjen vil ha større tyngde og beslutningskraft. Lojalitet til gitte føringer i organisasjonen kan føre til at tekniske løsninger som kan ha relevans for utvikling av

organisasjonen ikke blir fremmet fordi de er krevende å formidle. Konsekvensen kan være at portvakter i tjenestelinjen hindrer at kunnskap fra faglinjen når frem.

6.5 Uformell kommunikasjon

Det er en økende grad av formalisering og kodifisering av kunnskap i systemet. Innad i innsatssystemet er det mindre enn ut av innsatssystemet. Inn i rutineringsystemet strømmer det formaliserte rapporter med kodifisert kunnskap.

Uformell kommunikasjon mellom innsatssystemet og rutineringsystemet blir av flere informanter trukket frem som en mulighet for å dele kunnskap. Fordelen med dette kan være at graden av presisjonen øker og at avsender opplever at kunnskap kommer frem til den som oppfattes som riktig instans (Sersjant J, 2017; Oberstløytnant N, 2017). Det er også mulig at en positiv effekt av direkte og uformell kommunikasjon er at det skaper rom for dialog. Muligheten til å ta en telefon hjem til Norge for å diskutere et problem kan være en fordel. En informant beskriver at en utfordring de jobbet med ble løst ved at de gikk i dialog med en instans hjemme uten å formalisere det ytterligere. Dette gjorde at problemet ble løst med minst mulig ressursbruk (Major B, 2017). Gjennom bruk av uformelle kanaler kunne portvakten i operasjonsområde utnytte mer teknisk avansert kunnskap som ligger i organisasjonen. Det kan være knyttet utfordringer til å artikulere problemer, og kanskje særlig dersom det dreier seg om teknisk spesialisert kunnskap. Dersom denne kunnskapen skal gjennom flere portvakter kan det skje en fordreining eller filtrering som fjerner vital informasjon. Dermed er det en mulighet for at direkte dialog kan løse problemer som kan fremstå som vanskelig å artikulere og kodifisere. Cohen & Levinthal (1990) hevder at portvakter kan artikulere informasjon slik at den passer inn språklig og begrepsmessig. I dette tilfellet kan portvakten hatt utfordringer med å uttrykke seg presist, men gjennom å koble seg til en aktør i fagmiljøet med begrepsapparatet som portvakten innsatssystemet ikke innehadde på forhånd. Dette kan være relevant ettersom det ikke nødvendigvis er komplette avdelinger fra Hæren som deployeres og enkelte fagfelt kan være svakere representert. Gjennom å kunne føre en direkte dialog med det aktuelle, eller antatt aktuelle, fagmiljøet vil det kunne bidra til å øke forståelsen lokalt. Dermed økes muligheten for at innspillet artikuleres slik at det forstås av relevante aktører når det sendes frem formelt.

Uformell kommunikasjon kan bidra til at kunnskap som burde vært delt mellom flere aktører ikke kommer alle til gode. En av portvaktens funksjoner som Cohen & Levinthal (1990) vektlegger er kunnskapsdiffusjon, som innebærer spredning av kunnskap. Det er mulig å tenke seg at direkte uformelle henvendelser kan fremstå som mer effektive, men det forutsetter at portvakten har oversikt over de som kunne tenke seg å ha behov kunnskapen. Det er vanskelig å se for seg at portvakter vil være i stand til å vedlikeholde en slik oversikt til enhver tid, og dermed tjener det formaliserte systemet som et fast og stabilt mønster for å spre kunnskap i organisasjonen.

7 Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan kunnskap absorberes fra internasjonale operasjoner. Med bakgrunn i en analytisk modell inspirert av Zollo & Winters (2002) modell for kunnskapsutvikling, kombinert med Cohen & Levinthals (1990) teori om absorpsjonskapasitet og portvakter har studien har avdekket tre trinn i en prosess der Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner. Dette er trinnene *sanse, evaluere og tilpasse*. Trinnene er del av et hierarkisk system og koblet til Hærens organisering. Kunnskap følger derfor i stor grad de formelle kanalene. Kunnskap kan likevel flyte gjennom uformell kommunikasjon.

Resultatet av studiene er at informantene er samstemt i at internasjonale operasjoner er en kontekst som skaper grunnlag for ekstern stimuli. For Hæren er eksponering mot kontekster som skaper grunnlag for ny kunnskap ikke bare relevant for å utvikle organisasjonen, men også for å vedlikeholde organisasjonens evne til å ta i mot, prosessere og dele ny kunnskap. Ettersom Hæren ikke nødvendigvis vet hvor den skal i innsats neste gang, eller hvilken motstander som venter er absorpsjonskapasitet relevant slik at organisasjonen kan klare å fange opp ny kunnskap.

a. Hvordan deles kunnskap fra internasjonale operasjoner?

Kunnskap fra internasjonale operasjoner deles gjennom portvakter. Portvakter i denne sammenhengen er ledere på ulike nivåer eller andre aktører med et særskilt fagansvar. Forhold som avstand fysisk og mentalt kan både være en fordel og en ulempe for portvakter i rutineringsystemet. Avstand til konteksten og de opplevelser som nye innspill bygger på kan bidra til at portvaktene kan betrakte utfordringen fra utsiden. Samtidig er det vanskelig å tenke seg at dette er mulig uten å relatere til individets kontekstuelle kunnskap. Dermed er det en viss fare for at portvaktens vurdering av innspillene blir påvirket av eksisterende kunnskap. Dette kan blant annet gjøre at portvaktens og organisasjonens tidligere kunnskap blir feilkilder. Mangfold av erfaring fra ulike operasjoner kan bidra til å redusere at tidligere kunnskap blir feilkilder, ettersom et bredere utvalg av erfaring gir grunnlag for bredere forståelse. Uformell kommunikasjon utenom det formelle systemet går parallelt med det formaliserte systemet og kan både være effektivt for å løse konkrete problemer, men kanskje ineffektivt med hensyn til kunnskapsdiffusjon.

b. Hvordan velges kunnskap ut fra internasjonale operasjoner?

Kunnskap velges ut med bakgrunn i eksisterende kunnskap både hos individet og i organisasjonen. Dermed er den eksisterende kunnskapen utgangspunktet for ny kunnskap som skal absorberes. Bredere utvalg av kunnskap vil kunne bidra til at ny kunnskap gjenkjennes og som kan assimileres inn uten større justeringer. Hærens metodiske verktøy for analyser og beslutningsprosesser kan bidra til å forme hvordan kunnskap genereres og velges ut. Dette kan gjøre at utvelgelsesprosesser løper hurtig og at det er mulig å håndtere store mengder innspill, men samtidig kan det være en feilkilde ettersom systemet kan fremme en konform prosess.

c. Hvordan spres taus kunnskap fra internasjonale operasjoner til Hæren?

Taus kunnskap ligger implisitt i andre former for kunnskap, men den kan vanskelig kodifiseres og dermed begrenses mulighetene til overføring. Hærens virksomhet er i stor grad orientert mot teknikker, taktikker og prosedyrer, som innebærer at det ligger en vesentlig andel av taus kunnskap bundet til utøvelsen av disse. Hæren har systemer som bidrar til å spre taus kunnskap. Dette er først og fremst disponeringssystemet som sirkulerer ansatte, og dermed den kunnskapen som ligger i de ansatte. Ulike former for debriefing av de ansatte etter endt oppdrag er en annen mulighet for å dele taus kunnskap. Taus kunnskap som ligger lagret i individene er erfaringsbasert kunnskap og dermed også taus kunnskap-

Hvordan absorberer Hæren kunnskap fra internasjonale operasjoner?

Ny kunnskap bygger på eksisterende kunnskap. Organisasjoner med mer kunnskap er dermed i stand til å assimilere og transformere mer kunnskap. Måten kunnskap fra internasjonale operasjoner identifiseres kan knyttes til metodiske verktøy ment for beslutningsprosesser. En utfordring med dette er at systemet kan bli konformt og dermed kan organisasjonen være rettet mot å absorbere samme type kunnskap. Dette kan gjøre at organisasjonen glipper i å fange opp ny informasjon.

Kunnskap er mer enn det som kan skrives ned i en rapport, det finnes taus kunnskap knyttet til individer. Dette lar seg ikke skille fra individet, og dermed er flyten av ansatte gjennom organisasjonen en mulig måte å dele taus kunnskap.

Zollo og Winters (2002) modell for kunnskapsutvikling og de fire trinnene passer inn med slik jeg har observert absorpsjon av kunnskap fra internasjonale operasjoner. Det kan likevel tenkes at jeg har vektlagt skillet mellom de to første trinnene i for stor grad, og at disse i virkeligheten er ett og samme trinn. Det kan forklare hvorfor de oppfattes som delsystemer som hører sammen. Det er likevel ulike oppgaver og ulik eksponering mot miljøet mellom de to trinnene, derfor kan det være relevant å vurdere det som to uavhengige trinn. En senere studie kunne forsøke å identifisere bearbeiding av kunnskap foregår på dette nivået.

Hæren absorberer kunnskap fra internasjonale operasjoner gjennom portvakter. Portvaktene finnes på flere nivåer og kan både være i tjenestelinjen og i faglinjen. Portvaktene velger ut kunnskap på bakgrunn av eksisterende kunnskap og de metodiske verktøy som portvakten er utdannet i å bruke. Det er ikke all kunnskap som lar seg artikulere eller kodifisere, dette er kunnskap som er knyttet til individet og som følger individet når det disponeres til ulike tjenestestillinger.

Anbefalinger

i. Aktiv bruk av disponeringssystemet

Taus kunnskap er et element som ligger både i erfaringsbasert og teoretisk kunnskap. Hæren er orientert mot utøvelsen av prosedyrer og håndgrep og dermed vil det kunne være et betydelig innslag av taus kunnskap. Det er en utfordring å dele denne kunnskapen mellom individer ettersom taus kunnskap sitter fast i hvert enkelt individ. Det finnes mekanismer for å dele denne kunnskapen som er i bruk i Hæren i dag. Dette er blant annet debriefing med mannskaper som har returnert etter endt oppdrag, og ikke minst disponeringssystemet. Det sistnevnte sørger for at kunnskap som ikke er kodifisert, eller lar seg kodifisere flyter rundt i organisasjonen. Aktiv bruken av systemer som sirkulerer personell i Hæren kan bidra til at organisasjonen deler taus kunnskap effektivt.

ii. Internasjonale operasjoner som kilde til ekstern stimuli

Assimilering og tilpasning av kunnskap innad i innsatssystemet kan være en sentral bestanddel i kunnskapsutvikling. Det er ikke gitt at relevant kunnskap blir skapt i innsatssystemet, derfor er det viktig at rutineringsystemet evner å gjennomføre analyser og rette kritikk mot det som ikke har stor overføringsverdi samtidig som det er åpenhet mot innspill som bryter med den eksisterende kunnskapen. Det mest relevante er likevel å trimme

dette systemet ettersom det er dette som vil bli etterspurt når Hæren står i en ny kontekst og har behov for å omdanne ekstern stimuli til nye konsepter. I så måte tjener internasjonale operasjoner som en arena for å utvikle Hærens evne til å absorbere kunnskap.

iii. Åpenhet mot alternative løsninger

Beslutninger fattes av mennesker og kunnskap skapes mellom mennesker. Det enkelte individ spiller en sentral rolle i kunnskapsutvikling. Hæren har sine prosedyrer for å fatte beslutninger hurtig. En konsekvens av et enhetlig og forenklende beslutningsprosedyre er at den kan gjøre beslutningstagere konform, også når det ikke er grunnlag for det. Dette kan gjøre at innspill kan gå tapt, eller at de faktisk aldri blir skapt fordi organisasjonen jakter enhetlige løsninger. Åpenhet for løsninger som bryter med dagens kunnskap kan være relevant for å forbli relevant. Teknologi, samfunn og kunnskap er i kontinuerlig utvikling. Dersom Hæren ikke klarer å absorbere ny kunnskap kan organisasjon feile i å fange opp vitale endringer. Det er ikke utenkelig at vi kan oppleve et militært paradigmeskifte med de konsekvensene det måtte innebære. Konsekvensen av å ikke kunne omdanne ekstern stimuli til ny kunnskap kan være fatalt. Det å bevisst søke og være åpen for løsninger som bryter med etablert kunnskap kan bidra til at Hæren oppfatter relevante endringer.

8 Referanser

- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge*. London: Sage Publications Ltd.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2015). *Den samfunnskåpate virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Burt, R. S. (2004, Sept). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology Vol. 110. no 2* , ss. 349-399.
- Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms.
- Clausewitz, C. v. (1963). *Vom Kriege*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 128-152.
- Cook, P. (2011). I P. (. Cook, *Handbook of Regional Innovation and Growth*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Damanpour, F. (1996, Mai). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science Vol. 42, No. 5* , 693-716.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2016, Nov 24.). *Mandat for å utrede den videre utvikling av landmakten*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/395af4a73b2c4efaade98218515b536b/landmakt_mandat_web.pdf
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2016). *Prop. 151 S Kampkraft og bærekraft-Langtidsplan for Forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Erstad, K., & Folkestad, E. (2016). *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret - systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet?* Tromsø: Masteroppgave UiT.
- Fagerberg. (2015). I J. M. Fagerberg, *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. (s. s180). Oxford: Oxford University Press.
- Forsvarets personell- og vernepliktssenter. (2016, 08 01). Forsvarets personellhåndbok- del B Forvaltning av militært tilsatte. Forsvarsstaben/HR.
- Giæver, N. (2016). *Norsk Forsvarspolitik- Territorialforsvar og internasjonal innsats 1990-2015*. Oslo: Spartacus.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelig Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heier, T., Kjølberg, A., & Rønnfeldt, C. F. (2014). *Norge i internasjonale operasjoner, Militærmakt mellom idealer og realpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- HUT. (2011, 09 13). vedlegg I: Retningslinjer for erfaringshåndtering i Hæren. *treningbestemmelser, Hærens utdannings- og*.
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Oslo, St Olavs plass: Gyldendal.
- Isaksen, G., Kristiansen, L. S., & Møller , S. (2014, Mai). Hvordan kan det danske og norske Forsvaret forbedre organisationens evne til at opsamle, integere og dele den viden, som generes af personellet. *Masteroppgave*. Aalborg , Danmark: Aalborg Universitet.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johnsen, H.-C. G. (2014). *The New Natural Resource-Knowledge development, Society and Economics*. Dorchester: Gower Applied Business Research.

- Karlsen, J. (2008). Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted. I A. Isaksen, A. Karlsen, & B. Sæther(red), *Innovasjoner i norske næring-et geografisk perspektiv* (ss. 81-97). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leksikon, S. N. (2017, 03 05). *snl.no*. Hentet fra Hæren: <https://snl.no/Hæren>
- Leksikon, S. N. (2017, mars 05). *snl.no*. Hentet fra FOH: https://snl.no/Forsvarets_operative_hovedkvarter
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team-Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NATO. (2016). *The NATO Lessons Learned Handbook*. Joint Analysis Lessons Learned Centre. Hentet fra http://www.jallc.nato.int/products/docs/Lessons_Learned_Handbook_3rd_Edition.pdf
- Nesheim, I. (2016). *Evne til læring? Erfaringshåndtering i Afghanistan*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science/Vol. 5, No1, February*.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Oxford University Press*.
- Norwegian Army School of Tactics and Operations. (2013). *The Planning and Decision Making Process*. Rena: Norwegian Army.
- Operasjonsavdelingen Forsvarsstaben. (2013). *System for Operativ erfaringshåndtering*. Oslo: Forsvaret.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen-En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo: Spartacus.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2008). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews Volume 12, issue 2 june 2010, 130-150*.
- Svinndal, M. (2015). *Basert på erfaringshåndtering fra operasjonen i Afghanistan-Hvilke forhold fremmer og hemmer kompetanseoverføring i Hæren?*. Oslo: Masteroppgave UiO.
- Teece, D. J. (2014). THE FOUNDATIONS OF ENTERPRISE PERFORMANCE: DYNAMIC AND ORDINARY CAPABILITIES IN AN (ECONOMIC) THEORY OF FIRMS. *The Academy of Management Perspectives 2014, Vol. 28, No. 4, ss. 328-352*.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, Aug). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7, 509-533*.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing A Reconceptualization. *Academy of Management Review, ss. 774-786*.
- Ukeblad, T. (2017, mars 14). *tu.no*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/den-norske-panserbilen-er-resultatet-av-hva-forsvaret-laerte-i-afghanistan/223609>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review, Vol 27, 185-203*.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002, may-june). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Vol 13, No 3, 339-351*.

Vedlegg

a. Intervjuguide.

Bakgrunn:

Jeg er her for å prøve å spore hvor Hærens innspill til innovasjon kommer fra og om Hæren kan bruke skarpe operasjoner til å lære. Det er gjort flere studier de siste årene om læring i organisasjoner, Forsvarets Høgskole gjennomfører et prosjekt som heter kunnskapsbank Afghanistan. Min oppgave er ikke en del av dette prosjektet, men mitt studie er rettet mot hvordan skape innovasjon, dermed er det interessant å undersøke om det er noen sammenheng mellom hvilken type stimuli avdelingene utsettes for og hvordan dette kan lede til nytenkning.

For å belyse dette spørsmålet har jeg valgt ut noen teknikker som utgangspunkt for å forstå hvordan Hæren lærer. Dette er massetjeneste, C-IED, Debrief og Ildhåndgrep. Med disse som utgangspunkt vil jeg undersøke hvordan Hæren har brukt disse og om det har forekommet endringer i vektlegging av disse teknikkene.

Dersom det har forekommet endringer innen disse teknikkene kan det forklares med at Hæren lærer og tilpasser seg kontekst.

Militære avdelinger er styrt på hvor mye de får lov til å endres, derfor kan det være nødvendig å undersøke hvor mye behov for endring som er identifisert. Det kan derfor være kun små endringer som er synlige og målbare, men at det er identifisert behov for flere og større.

Problemstillingen er:

Hvordan kan Hæren lære av operative erfaringer?

Spørsmål til avdelingsjefer og operasjonsoffiserer, med erfaring fra internasjonal tjeneste:

Intro

1. Kan du innlede med å si noe om hvilke stillinger og innsatsområder du har vært i?
2. Deloyerte du med din hjemmeavdeling?
3. Dro du tilbake til din hjemmeavdeling etter endt oppdrag?
4. Hvilket ansvar og påvirkningsmulighet hadde du for misjonsspesifikk trening?
5. Dersom du skal nevne en teknikk som var viktig i opptreningsfasen i forkant av deployering, hva vil det være. Var dette den samme teknikken som du også vektla når neste avdeling skulle overta?
6. I hvor stor grad mener du at dine erfaringene fra internasjonale operasjoner er/var relevante for senere tjenstegjøring?

Del1. Spesifikt på Case:

7. Fortell om ditt forhold til:

- a. Massetjeneste
 - b. C-IED
 - c. Debrief etter oppdrag.
 - d. Standardiserte ildhåndgrep
1. Ble det gitt spesifikk opplæring før deployering?
 2. Var dette tilstrekkelig for å kunne løse oppdraget
 3. Ble det gitt opplæring som ikke var relevant
 4. Hvilke endringer gjorde dere underveis?
 5. Hvilke erfaringer ble videreført i din avdeling?

Del 2. Generelt om læring og kilder til innovasjon:

8. Anbefalte du endringer i din organisering i løpet av din ansvarsperiode/deployering? Når og hvorfor. Vet du om disse anbefalingene ble tatt til følge?
9. Kan du nevne andre eksempler på TTP som ble endret?
10. Hvorfor ble disse TTPéne endret? som følge av kontekst, partnere, motstandere?
11. Ble disse videreført når avdelingen redeployerte. Innad i egen avdeling eller videre i neste kontingent.
12. Hvilke muligheter eller mangler har du oppdaget i din avdeling for å gjøre endringer?
13. Hva eller hvem hindrer eller fremmer endringer.
14. Hvilke endringer i organisering har du gjort underveis i oppdraget?
15. Hvor eller av hvem fikk du eventuelt innspill endring?
16. Hvilke analyser gjorde dere før dere iverksatte endringer?
17. Hadde du noen dedikerte som jobbet bevist mot endringer og tilpasninger?
18. *Hva hindret deg i å gjøre organisatoriske endringer? Hva muliggjorde endringer?*
19. Hvilke nytenkninger/erfaringer tok du med deg fra din tjeneste videre til din neste beordring?
20. Har du fått realisert noen av de tankene du tok med deg fra tidligere tjenestegjøring?
21. Hvilke kapasiteter savnet du i din avdeling? Hvordan påvirket det ditt oppdrag?
22. Hvem diskuterer du utvikling med?
23. Hvordan opplevde du at dine innspill til endring ble håndtert?

24. Hvilke omorganiseringer eller tilpasninger gjennomførte din avdeling før eller under oppdraget. Resulterte dette i noen endringer i senere tjenestegjøring?

25. Hvilke Teknikker, Taktikker eller Prosedyrer ble dere gitt opplæring på som ikke var relevant? Hvordan ble eventuelt dette håndtert?

Oppdaget du at taktikk, teknikk eller prosedyrer i avdelingen ikke var optimalt? Ja, Nei, Vet ikke, fritekst.

Hva gjorde du med det?

Hvem Orienterte du om dine oppdagelser? Høyere, sideordnet, underordnet, annen avdeling, fagmiljøet, andre.

Vet du om dine innspill ble tatt til følge? Ja, nei, til en viss grad, vet ikke.

Hvor positive opplever du at dine foresatte er for innspill til endring? Skala 1-5.

Utvalg/respondenter:

Det kan være lurt å fokusere på samme våpenart, eksempelvis infanteri for å få størst mulig kulturell likhet. Det er mulig å tenke seg at det vil kunne være ulike subkulturer mellom ulike våpen. Det kan være forskjell på eksempelvis logistikk og infanteri i kultur for endring og utvikling. For å minimere denne faktorene kan det være smart å velge avdelinger av samme bransje.

Det kan være smart å gjennomføre en spørreundersøkelse blant lagførere eller tilsv for å finne ut hvor mange innspill disse sendte frem for sine tropper og kompanier.

Ingen situasjon eller avdeling er lik eller uten videre sammenlignbar. Det er likevel ønskelig å gjøre avdelingene mest mulig sammenlignbar. Dette er en fin balanse. Det finnes alltid underkulturer i enhver bedrift. Så også i Hæren. Jeg har ønsket å sammenligne avdelinger som kommer fra samme våpentilhørighet, og intervjuer offiserer som har vært på samme nivå.. Ved å forholde meg til kompaninivået vil jeg kunne forholde meg til ledere som er på utøvende nivå, og dermed både en fysisk og mental nærhet til håndtverket. Ettersom Hæren er en relativt liten organisasjon innebærer dette at de fleste har lik eller tilsvarende utdanning og erfaring, og fra og med kompaninivå er det liten sannsynlighet at det dukker opp medarbeidere som ikke har fulgt tradisjonelt utdannings- og karriereløp. Denne tilnærmingen vil kunne redusere den menneskelige faktoren noe, samtidig som jeg erkjenner at denne, heldigvis, alltid vil være tilstede og relevant.

b. Godkjenning NSD



James Tommy Karlsen
Institutt for arbeidsliv og innovasjon Universitetet i Agder
Serviceboks 422
4604 KRISTIANSAND S

Vår dato: 02.03.2017

Vår ref: 52971 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52971	<i>Hvordan kan Hæren lære av operative erfaringer</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Agder, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>James Tommy Karlsen</i>
<i>Student</i>	<i>Mathias Becker</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

