



Eksamen i Modul VII

Bacheloroppgave

330-skvadronen – En lærende organisasjon?

av

Kadett Eivind Holstad

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

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

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

Plagiaterklæring

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

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

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

Dato: 01.01.2020

Navn: Eivind Holstad

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Aktualisering	4
1.3 Avgrensning	5
1.4 Disposisjon	5
2. Teori	6
2.1 En lærende organisasjon.....	6
2.1.1 Læring fra individet til organisasjonen	6
2.1.2 Læringsprosessen – taus og eksplisitt kunnskap.....	7
2.2 Struktur.....	8
2.2.1 Koordinering	9
2.3 Organisasjonskultur.....	11
2.3.1 Kulturens effekter på atferd	11
2.3.2 Kulturens tre nivåer	12
3. Metode.....	14
3.1 Valg av metode.....	14
3.2 Datainnsamlingsmetode og utvalg	14
3.3 Styrker og svakheter ved valg av metode.....	15
3.4 Etske forhold	16
4. Analyse.....	17
4.1 Læring gjennom organisasjonsstrukturen ved avdeling Bodø	17
4.1.1 Strukturell læring blant operative	18
4.1.2 Strukturell læring blant teknikere.....	20
4.1.3 Strukturell læring mellom operativt og teknisk.....	21
4.2 Læring gjennom kulturen ved avdeling Bodø.....	23
4.2.1 Kulturell læring blant operative.....	23
4.2.2 Kulturell læring blant teknikerne.....	24
4.2.3 Kulturell læring blant operative og teknisk	26
4.3 Hvordan lærer 330-skvadronen avdeling Bodø sammenlignet med avdeling Rygge?.....	27
4.3.1 Strukturell læring – Bodø kontra Rygge.....	28
4.3.2 Kulturell læring – Bodø kontra Rygge	30
5. Konklusjon	33
5.1 Læring ved 330-skvadronen avdeling Bodø.....	33
5.2 Likheter og ulikheter innen læring mellom avdeling Bodø og avdeling Rygge.....	34
5.3 Avsluttende ord	35

Referanser.....	36
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	37
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	39

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Sea King er Norges redningshelikopter og eies av Justis- og beredskapsdepartementet. Det er Forsvaret som drifter helikoptrene, med søk og redning som hovedoppgave. Forsvarets 330-skvadron har ansvaret for driften med 12 tilgjengelige helikopter spredt på fem baser.

Hovedbasen ligger på Sola, men Sea King leverer beredskap også fra baser lokalisert på Ørland, Banak, Bodø og Rygge (Forsvaret, 2019). 330-skvadronen har som mål å være på beredskap 24 timer i døgnet, hele året, og behersker dette med langt over 90% operativ status. Det evner de ved å ha dedikert operativt personell, teknikere og støtteelementer som alle bidrar til å redde liv.

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan organisatoriske forhold påvirker utviklingen ved 330-skvadronen. Nærmere bestemt søker oppgaven å undersøke hvordan kultur og organisasjonsstruktur påvirker læring ved 330-skvadronen avdeling Bodø. Våren 2019 ble det gjennomført en lignende undersøkelse ved 330-skvadronen avdeling Rygge.

Flytryggingsinspektoratet viste interesse for oppgaven og uttrykte et ønske om at en slik undersøkelse ble gjennomført på andre avdelinger. På bakgrunn av dette ønsker oppgaven også å se på hvilke likheter og ulikheter det er mellom Bodø og Rygge innen læring med bakgrunn i kultur og struktur. Oppgaven søker dermed å besvare to problemstillinger:

- 1. Hvordan påvirker struktur og kultur læringen på 330-skvadronen avdeling Bodø?**
- 2. Med bakgrunn i kultur og struktur, hvilke likheter og ulikheter er det innen læring mellom 330-skvadronen avdeling Bodø og Rygge?**

1.2 Aktualisering

330-skvadronen er i ferd med å erstatte Sea King med et nytt helikopter kalt AW-101. Ved innfasing av et nytt helikopter vil alle ansatte bli berørt og det vil kreve en organisatorisk læring på relativt kort tid. Alle personer, fra teknikeren til ledelsen, er nødt til å lære seg å håndtere en ny maskin, og hvordan den påvirker arbeidsmønsteret og rutiner. Både bevisst og ubevisst vil det tvinge frem endringer innen organisasjonsstruktur og kultur. Det kan bli spesielt utfordrende for skvadronen når de har et mål om samme operative status som tidligere under hele innfasingen. Ved å belyse hemmende og fremmende effekter for læring innen kultur og struktur kan avdelingene bli mer bevisste på hvordan dette påvirker avdelingen.

Bevisstgjøring av disse effektene kan gjøre samtlige avdelinger bedre rustet for innfasingsperioden.

1.3 Avgrensning

Med bakgrunn i oppgavebeskrivelsen vil oppgaven avgrenses til to hovedområder. Det første er å undersøke avdeling Bodø alene som én av de seks basene til 330-skvadronen og den andre er å sammenligne avdeling Bodø og avdeling Rygge. For å tilstrekkelig besvare problemstillingene vil samme teori og bakgrunn benyttes for begge hovedområdene. Oppgaven vil ta for seg relevante teorier innen læring, kultur og struktur i organisasjoner. Dette er gjort for å konkretisere oppgaven og for å muliggjøre besvarelsen av to problemstillinger i samme oppgave. Oppgaven fra Rygge er under ett år gammel og dens gyldighet er derfor å regne som tilstrekkelig. For å kunne gjøre en sammenligning mellom avdelingene vil oppgaven ta utgangspunkt i teorien benyttet i den komparative oppgaven. I tillegg er det lagt til teori for å tydeliggjøre besvarelsen av problemstillingene.

1.4 Disposisjon

Oppgaven vil først ta for seg det teoretiske rammeverket. Her vil det redegjøres for læring hos individet og organisasjonen, samt faktorene kultur og struktur. Etterfulgt av dette vil oppgavens metode presenteres med begrunnelse i valg av metode. Deretter kommer analysekapitlet som i stort er delt i to deler. Første del analyserer avdeling Bodø, mens andre del sammenligner funnene i Bodø med funnene beskrevet i den komparative oppgaven. Hele analysekapitlet drøfter funnene opp mot teorien. Oppgaven avslutter med en todelt konklusjon som besvarer hver sin problemstilling.

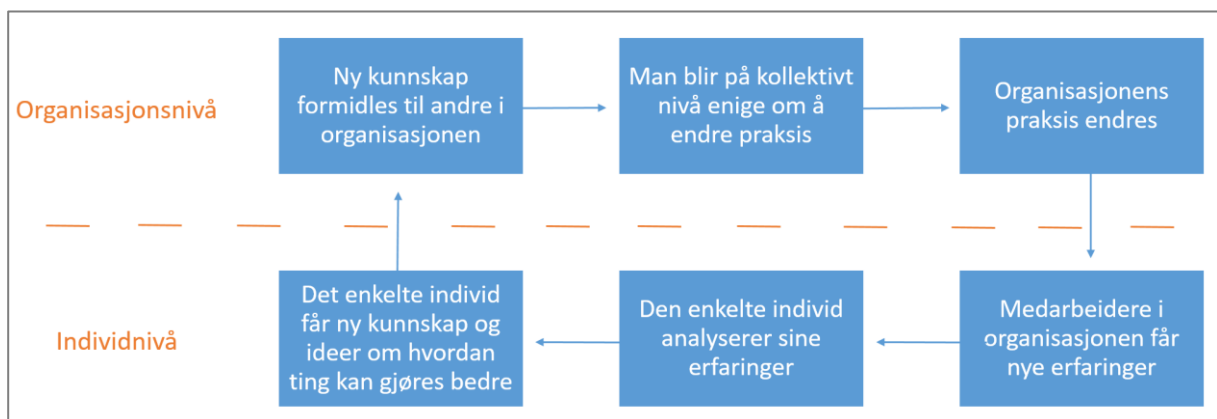
2. Teori

2.1 En lærende organisasjon

Læring omtales gjerne som en kombinasjon av at man først tilegner seg ny kunnskap for deretter å benytte den gjennom en ferdighet. For å forstå begrepet læring er det derfor nødvendig å definere kunnskap og ferdigheter. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 353) skriver at «kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje». Læring handler med andre ord om at atferd endres på bakgrunn av at mennesker eller organisasjoner har fått ny kunnskap.

2.1.1 Læring fra individet til organisasjonen

Læring kan skje hos individet og i organisasjonen individet jobber i. Figur 1 viser at læring må skje hos individet for å skape den organisatoriske læringen. Læringen forekommer på individnivå for deretter å spre seg til andre i organisasjonen. Da vil organisasjonen kollektivt endre atferden basert på den nye kunnskapen. I en ideell organisasjon slutter ikke denne læringssirkelen, og organisasjonen vil kontinuerlig tilegne seg ny kunnskap og endre praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 354-355).



Figur 1: Læringssirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 355).

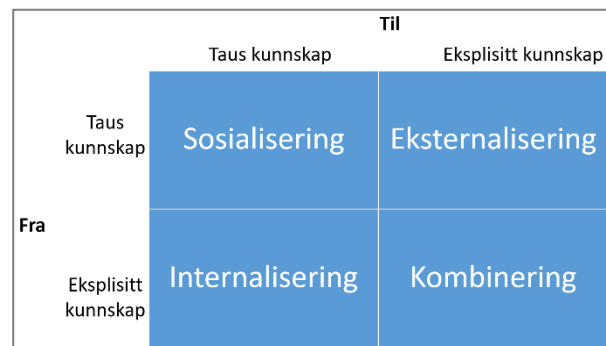
En sentral forutsetning for at læringssirkelen skal være komplett, er systemer som ivaretar at læringen overføres fra individet til organisasjonen. Det må være en link eller en prosess som knytter individets læring opp mot organisasjonen. Neste kapittel vil gå dypere inn på disse prosessene.

Organisatorisk læring skiller seg fra individuell læring ved at den fokuserer på hva som er nedfelt i organisasjonen selv. Alle ansatte kan lære, men bare når læringen nedfeller seg i

organisasjonen på en slik måte at den også blir retningsgivende for ansatte kan den defineres som organisasjonslæring. Den organisatoriske læringen gjør seg synlig ved at kunnskapen nedfelles i form av for eksempel regler, planer, prosedyrer eller dokumenter (Irgens, 2011, s. 88).

2.1.2 Læringsprosessen – taus og eksplisitt kunnskap

En organisasjon er lærende ved at den evner å tilegne seg ny kunnskap samtidig som den lagrer og sprer den opparbeidede kunnskapen. I dette ligger den «organisatoriske hukommelsen». Denne hukommelsen kan deles i to, taus kunnskap og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap kan forklares som kunnskap den enkelte har, men som man ikke klarer å sette ord på og formidle til andre. Eksplisitt kunnskap vil da være «erfaringer og forhold som man kan sette ord på (...). [Det] nedfelles ofte skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). Måten kunnskapen kan deles og læres på er gjennom fire måter som vist i figur 2.



Figur 2: Fire måter for læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362).

Når læringen overføres fra taus til taus kunnskap kalles det sosialisering. Gjennom sosialisering vil kunnskap kunne deles mellom kolleger uten å snakke eller bevisst overføre kunnskap mellom dem. Å eksempelvis observere noen andre vil gjøre at en ansatt vil lære av den andre uten en bevisst kunnskapsoverføring. Det kan eksempelvis være at man observerer at folk vasker hendene med håndsprit før de går inn i spisemessen og så begynner en å gjøre det samme selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

Hvis kunnskapen overføres fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap er det kombinering. Denne prosessen skjer ved at man setter sammen åpne informasjonskilder som sammen gir et nytt helhetsbilde av situasjonen. 330-skvadronen registrerer og loggfører alle oppdrag som gjennomføres. Hvis ledelsen setter sammen alle disse oppdragene og skaper en totaloversikt over antall flytimer gjennomført i løpet av året benytter de kombinering som læringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

En tredje måte skjer når taus kunnskap blir tilgjengelig for andre ved at den enkeltes tause kunnskap blir artikulert enten skriftlig eller muntlig. Læringen går fra taus til eksplisitt

kunnskap, altså eksternalisering. Et eksempel på dette er hvis en erfaren tekniker har funnet en ny måte å gjøre en oppgave på, skriver ned metoden, for så å formidle den til de andre ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

Internalisering er den siste metoden hvor mennesker tar eksplisitt kunnskap gitt gjennom åpne informasjonskilder og tilpasser den til egen taus kunnskap. Det kan for eksempel være hvis en organisasjon har retningslinjer for atferden på arbeidsplassen. Den ansatte vil lese retningslinjene og omdanne de til sin egen forståelse, altså taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 363).

2.2 Struktur

Til tross for ulike interesser, egenskaper og ønsker kan vi observere en stabilitet og regularitet i måten folk samarbeider på. Vi klarer «å gå i takt» gjennom gitte arbeidsoppgaver og strukturer. «Enhver organisasjon kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen som definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). En organisasjonsstruktur kan ha tre effekter på atferd: spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden. Spesialisering fokuserer oppmerksomheten og begrenser hva den enkelte skal arbeide med. Det fremmer effektivitet og produktivitet i organisasjonen. Et eksempel på dette er samlebandsproduksjonen av biler i Ford-fabrikken på 1920-tallet hvor den enkelte arbeider hadde ansvaret for en liten oppgave, som å kun montere høyre hjul foran. En så sterk grad av spesialisering hører til et av ytterpunktene, og i et slikt tilfelle vil det være en risiko for at arbeiderne føler seg fremmedgjort og mister eierskap til produktet. Derfor må det poengteres at det ikke er spesialisering eller ei, men nyanser innen spesialiseringen og dens effekt på atferd. Det samme vil også være gjeldende for de to siste effektene på atferd. Koordinering er nødvendig for at en organisasjon skal jobbe i samme retning. Det muliggjør organisasjonen til å løse oppgaver og realisere mål som enkeltindivider ikke hadde klart alene. Regler, rutiner og formelle strukturer kan være metoder for å oppnå koordinering slik at mange mennesker opptrer som en samkjørt gruppe. Som medlem i en organisasjon skapes det også, innenfor visse rammer, en stabilitet i form av at en ansatt vet hva jobben går ut på og hva han skal gjøre. Samtidig vet de som forholder seg til organisasjonen hva de kan forvente av organisasjonen og dens leveranser og tjenester. Organisasjonens struktur gir retningslinjer for

arbeidet som skal gjøres og fører til at atferden blir forutsigbar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70).

2.2.1 Koordinering

Når et overordnet mål deles opp i ulike arbeidsoperasjoner oppstår det et behov for koordinering mellom de enkelte deloppgavene. I hovedsak er det vanskelig å alene basere seg på såkalt frivillig koordinering, altså at ansatte i organisasjonen frivillig samarbeider om å få frem et helhetlig produkt. Manglende forståelse og ulike interesser kan føre til at individer og grupper fokuserer på sine egne oppgaver, ofte på bekostning av helheten. Med en gitt formell organisasjonsstruktur vil man sikre at den nødvendige koordineringen finner sted. Jo flere ulike spesialiseringer – avionikere, navigatører, redningsmenn – vi finner i en organisasjon, jo større blir behovet for koordinering. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 80) skiller mellom syv ulike måter å koordinere på:

1. Gjensidig tilpasning basert på nærhet og oversiktighet
2. Direkte ordre
3. Standardisering av arbeidsoppgaver
4. Standardisering av resultater
5. Standardisering av kunnskap
6. Standardisering av normer
7. Horisontale ordninger for samarbeid

Det vil videre fokuseres på de to siste metodene.

Standardisering av normer

En norm er en regel som sier noe om forventet oppførsel. (...) Normer kan være både formelle og uformelle. Formelle normer er typisk skrevne regler og lover. Uformelle normer er sosiale konvensjoner som ikke nødvendigvis er skrevet ned noe sted (Tjora, 2018).

Normer kan angi hvilken informasjon som er viktig og hvilken som kan utelukkes. Videre kan den dermed forme hva som er den «passende» atferden når personer skal gjøre valg på vegne av organisasjonen. En sentral forutsetning for å koordinere arbeidet gjennom standardisering av normer er et stabilt holdningsskapende arbeid som fokuserer på hvordan ulike hensyn skal

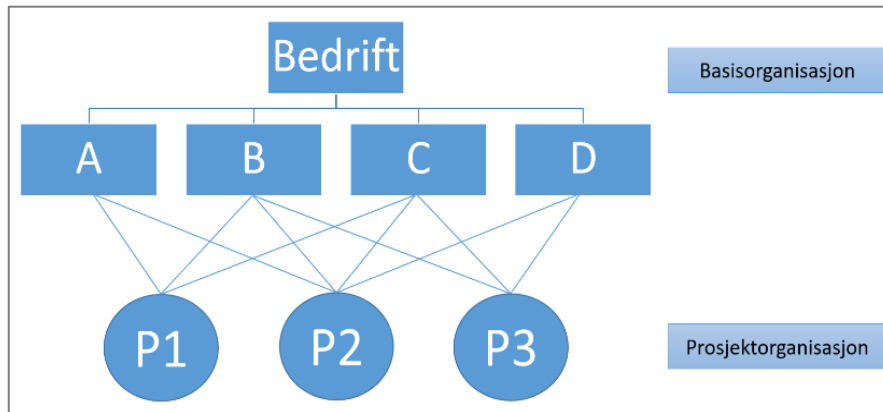
veies og vektlegges i arbeidet. Ved å standardisere normer vil det kunne skapes en sterk kultur som styrker organisasjonens sosialiseringspotensial. Et bedre samhold blant de ansatte kan videre føre til sterkt motiverte ansatte. Ulempen er at det fort kan utvikle seg egne grupperinger med ensartede kulturer. Et eksempel på dette kan være teknikere og piloter innen flybransjen. Til tross for at de begge jobber med den samme flymaskinen kan de utvikle splittede kulturer gjennom ulike oppholdsrom eller ulikt fagspråk og regelverk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 84-85).

Horisontale ordninger for samarbeid

I mange tilfeller vil hverdagen i større bedrifter være så kompleks at det er nødvendig med samarbeid mellom ulike kompetanseområder og arbeidsoppgaver. Da øker behovet for gjensidig tilpasning og organisasjonsstrukturen må tilrettelegges for dette. Det skjer ofte gjennom horisontale ordninger for samarbeid. Det er formelle strukturelle ordninger som har til hensikt å styrke koordineringen mellom enheter, for eksempel mellom to eller flere avdelinger. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 85) skiller mellom fem måter å oppnå slik koordinering på:

1. Formelle «team» sammensatt av personer fra ulike avdelinger. Eksempler på dette er møter eller prosjektgrupper.
2. Integrator-posisjoner. Det er gitte stillinger som har til hensikt å fungere som koordinator mellom ulike avdelinger.
3. Rotasjon av personell mellom enheter.
4. Fysisk samlokalisering.
5. Informasjonsteknologiske nettverk: Datakommunikasjon mellom enheter.

Jo større en organisasjon er jo større behov kan det være for å benytte flere av disse metodene. Ved å benytte flere samtidig vil også kompleksiteten til strukturen øke. Dette er illustrert i figur 3. De ansatte vil ha sin avdeling (eksemplifisert med A-D) hvor de hører hjemme, men blir plassert i prosjekter (P1, P2 osv.) som samler ansatte fra ulike avdelinger.



Figur 3: Basisorganisasjon og prosjektorganisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 86).

2.3 Organisasjonskultur

Slik beskrevet i forrige kapittel, skal organisasjonsstrukturen legge til rette for hvordan mennesker jobber sammen. I praksis ser vi likevel eksempler på at ansatte ikke handler slik den formelle strukturen pålegger dem. For å forstå dette må en gå nærmere inn på organisasjonskultur. Et kjennetegn av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en organisasjon. Kulturen på en arbeidsplass blir et sett av meninger som ansatte i et fellesskap har sammen. Disse meningene omfattes ofte av et system for felles verdier og symboler. I tillegg skapes et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 129-130).

1.3.1 Kulturens effekter på atferd

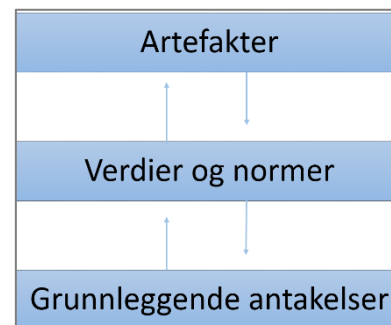
Felles kultur i en organisasjon kan ha stor effekt på de ansattes atferd. Kulturens effekter på atferden kan deles inn i fem ulike effekter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127-128):

1. *Tilhørighet og fellesskap* gir grunnlag for en god kultur. Sosiale behov dekkes ved å være en del av en større gruppe hvor folk tenker og handler likt. Den enkeltes trivsel øker og det skapes en identitet med relasjon til organisasjonen. Videre fører disse tingene til en lojalitet som kan bli synlig gjennom mindre fravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet.

2. *Motivasjon* kan komme av et sosialt felleskap og identitet. Sosialiseringen synliggjør organisasjonens felles mål og verdier, og det kan skape motivasjon for å yte. Den enkelte opplever å være del av noe større og jobber for noe større enn seg selv.
3. *Tillit* i en organisasjon er en forventning om at kolleger handler i samsvar med normer og regler. En sterk kultur betyr stor tillit mellom ansatte og ledere, og dermed mindre behov for å kontrollere og overvåke. Tillit gir også muligheten for handlefrihet og fleksibilitet i en organisasjon. Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned relativt raskt.
4. *Samarbeid og koordinering* blir et resultat av at de overnevnte effektene befinner seg innenfor den samme kulturen. Man stoler på hverandre, føler gjensidig avhengighet og ønsker å jobbe for felleskapet. Kulturen gjør at folk ønsker å samarbeide istedenfor at de blir tvunget til det.
5. *Styring* og retningslinjer kommer som en konsekvens av kulturen. Den er med på å legge premisene for hva som er riktig å gjøre og hvordan ting skal gjøres. Den enkelte vil ubevisst kutte ut informasjon som ikke passer med hva kulturen indikerer som den nødvendige informasjonen. Slik virker kultur på samme måte som formell struktur, nemlig å begrense og systematisere informasjonstilgangen.

2.3.2 Kulturens tre nivåer

Kultur deles ofte inn i tre ulike nivåer kalt grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter. Disse er vist i figur 4 hvor en samtidig kan se at de har en forsterkende effekt på hverandre. Det betyr at det ene nivået legger grunnlaget for at den neste skapes. I en slik «evig sirkel» forsterker de hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 126, 130, 132).



Figur 4: Kulturens ulike nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132).

Grunnleggende antakelser

«Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132). Når det kommer en ny person inn i en allerede etablert gruppe, vil personen gjennom sosialisering bli lært opp i de grunnleggende antakelsene som den korrekte

måten å forstå, tenke og føle et bestemt forhold på. Grunnleggende antakelser er ikke den enkelte selv bevisst, men noe en tar for gitt og dermed får karakter av å være en «sannhet». Det kan eksempelvis være hvis en tekniker fra en annen avdeling skal bistå din avdeling. Det er en felles oppfatning at teknikerne på den andre avdelingen slurver i arbeidet sitt, og dermed vil en i større grad følge opp denne teknikeren fra første stund. Altså gjennom grunnleggende antakelser vil man på forhånd lage praksiser som tar høyde for disse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 132-133).

Verdier og normer

Verdier defineres som noe ønskelig og godt, og dermed noe en verdsetter og ønsker å ivareta. Det forutsetter at man har tatt et bevisst valg knyttet til om noe er godt eller dårlig, og slike verdier har ofte grunnleggende antakelser som et bakteppe. Det kan være forskjell på de uttalte verdiene og de grunnleggende antakelsene som styrer ens atferd. De uttalte verdiene er ofte noe man smykker seg med, mens det egentlig er andre (mindre bevisste) oppfatninger som styrer ens atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 134-135).

Normer ble definert tidligere i teorien som «en regel som sier noe om forventet oppførsel». Normer er dermed med på å fjerne usikkerhet knyttet til samhandling mellom mennesker. For å tydeliggjøre forskjellen mellom normer og verdier kan man si at normer gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for atferd. Verdier angir hva som verdsetter og hva som er viktig å strebe etter. En norm kan være å kun registrere avvik når andre observerer at det forekommer, fordi mindre avvik ser bedre ut i årsrapporten. En verdi vil være at man alltid registrerer avvik fordi det støtter opp den organisatoriske læringen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 135).

Artefakter

Artefakter er kultur som kan observeres, nærmere bestemt fysiske gjenstander, tekst og språk. De formidler informasjonen om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene (antakelser, verdier og normer) og blir kulturelle symboler. Artefakter kan oppfattes enkle og overfladiske, men ofte formidler de mye mer informasjon enn hva det i utgangspunktet virker som. Det er dermed sentralt at artefakter må tolkes for å kunne virke som symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 136). Bransjemerke i Luftforsvaret er et eksempel på dette og enkelte vil påstå at de har et hierarki innbakt i seg. En flyvinge gir en annen status enn flyteknisk eller baseforsvar.

3. Metode

3.1 Valg av metode

Dette kapittelet vil redegjøre for valg av metode. Metode er en måte å gå fram på for å samle inn data om virkeligheten, altså hvordan å samle inn empiri. Metode blir et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten. (Jacobsen, 2005, s. 24). Formålet til denne oppgaven har vært å innhente empiri fra personell ved 330-skvadronen avdeling Bodø, og analysere dette opp mot relevant teori for å besvare problemstillingen.

Jacobsen (2005, s. 28) deler datainnsamling inn i to hovedkategorier, induktiv og deduktiv. Det diskuteres i hvilke metode som er den beste, men Jacobsen konkluderer med at det er nødvendig med en pragmatisk tilnærming til hva som er best. Det er altså fordeler og ulemper med begge. Deduktiv metode kan forklares som «fra teori til empiri». Først skaper en seg forventninger om virkeligheten for deretter samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene skapes på bakgrunn av tidligere empiriske funn eller teorier. Induktiv vil være motsatt av deduktiv, altså «fra empiri til teori». Da går forskerne ut i virkeligheten med et åpent sinn og samler inn data. Ut i fra funnene dannes teoriene. Denne oppgaven baserer seg på en induktiv tilnærming hvor målet er å utforske kunnskap på en avdeling det finnes lite forhåndskunnskap om.

Strategi for datainnsamlingen er styrende for valg av kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ data er empiri i form av tall og kvalitativ data er empiri i form av observasjoner og ord. Induktiv tilnærming krever ofte en kvalitativ metode for å kunne samle inn så mye data som mulig som vil være relevant for forskningen (Jacobsen, 2005, ss. 35-36). Denne oppgaven vil gå i dybden på forholdet mellom undersøkelsesenheten, 330-skvadronen, og personene involvert. Ut fra fokuset på detaljer og nyanser falt valget på en kvalitativ metode. Videre har oppgaven et komparativt design. Hensikten er å sammenlikne resultatene fra en tidligere oppgave fra avdeling Rygge med resultatene i denne oppgaven fra avdeling Bodø. Metoden er altså kvalitativ, med en induktiv strategisk tilnærming og et komparativt design.

3.2 Datainnsamlingsmetode og utvalg

Som datainnsamlingsmetode ble det valgt åpne dybdeintervju med enkeltpersoner. På den måten får en data rettet mot det enkelte individs uttalelser (Jacobsen, 2005, ss. 142-143). Siden oppgaven har et komparativ design er det hensiktsmessig at det blir brukt samme

metode som i oppgaven det skal sammenlignes med. Oppgaven søker å få personellens oppfatning av læringsmiljø på 330-skvadronen med bakgrunn i kultur og struktur. Det var dermed hensiktsmessig med åpne dybdeintervju for å få den enkeltes subjektive oppfatning. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt i et lukket rom for så ærlige svar som mulig. Det ble benyttet diktafon for å rette fokuset mot informanten slik at man kunne observere kroppsspråket for et helhetsinntrykk. Intervjuguiden var fleksibel slik at intervjuet i størst mulig grad opplevdes som uformell samtale. Enkelte spørsmål ble fjernet og lagt til underveis på bakgrunn av hvordan samtalen utviklet seg.

For å få tilstrekkelig empirisk data var det ønskelig med et så variert utvalg av informanter som mulig (Jacobsen, 2005, s. 170). Det var totalt seks informanter, tre fra operativt og tre fra teknisk. Av tilgjengelig personell ble det valgt informanter basert på alder og erfaring. For å få et så heldekkende utvalg som mulig var det ønskelig med så stor spredning som mulig mellom alder og erfaring. På den måten blir avdelingens to sider representert likt samtidig som det speiler sammensetningen av informanter i den sammenlignende oppgaven.

3.3 Styrker og svakheter ved valg av metode

Kvalitativ metode legger til rette for åpenhet og gir få begrensninger på svarene fra informantene. Åpne individuelle intervju får fram enkeltindividets fortolkning av et fenomen og felles forståelse, i tillegg til den enkelte informants holdninger og oppfatninger. Ved å intervju flere informanter separat oppnår man en samling av individuelle synspunkter og unngår data som har et bakteppe av konformitet. Med en fleksibel intervjuguide er det rom for oppfølgingsspørsmål og individuelle tilpasninger. Det at informantene påvirker empirien som samles inn i større grad enn forfatterne, kan sees på som en styrke i en slik oppgave (Jacobsen, 2005, s. 31).

Ved å benytte seg av åpne dybdeintervju risikerer man å motta store mengder data. Å behandle disse dataene, både å transkribere fra diktafon og analysere, krever store mengder ressurser og blir fort tidkrevende. Siden de forekommer ansikt-til-ansikt blir intervjuene tidkrevende både i form av intervjuet i seg selv, men også administrering i forkant for å finne tilgjengelig tid og sted. Det fører til at antall informanter må reduseres til et antall som er håndterbart for forskeren. Når antall informanter går ned må man være forsiktig med å

stadfeste at funnene er allmenn gjeldende en hel gruppe når ikke samtlige i gruppen er undersøkt.

På bakgrunn av at forfatteren var deltakende i oppgaven gjennomført ved avdeling Rygge kan det ikke utelukkes at intervjuene ved avdeling Bodø har en grad av forutinntatthet. Forfatteren har forsøkt å gjennomføre intervjuene i Bodø så upåvirket som mulig, men erfaringer fra Rygge kan ikke utelukkes å ha påvirket intervjuprosessen. Det er fordi forfatteren hadde mer forhåndskunnskap om emnet ved start av intervjuene i Bodø enn på Rygge.

3.4 Ethiske forhold

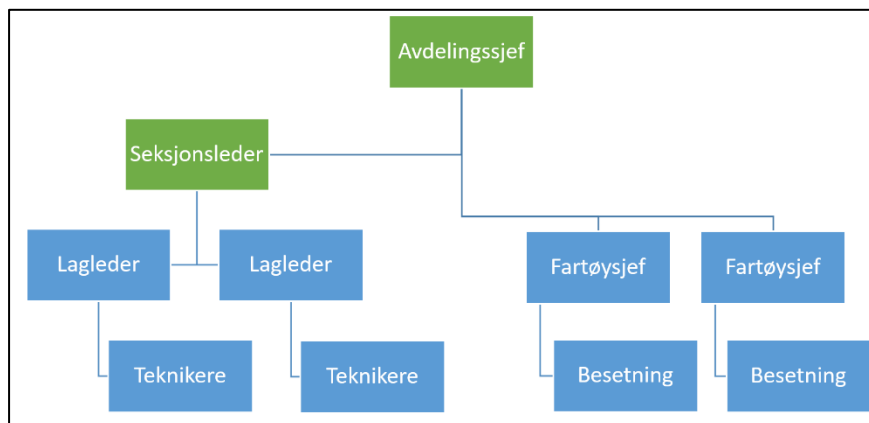
Ved å drive forskning gjør man «innbrudd» i menneskers liv, enten i deres private sfære eller en mer offentlige sfære. Når oppgaven har et relativt få antall informanter er det viktig å ivareta deres integritet, både under intervjuet og i analyseprosessen av dataene. Alle informantene er anonymisert etter intervjuet, både i det transkriberte intervjuet og oppgaven. Det var ønskelig å ivareta ekstern anonymitet med tanke på gjenkjenning ved knytting av utsagn til enkeltpersoner basert på førstehåndserfaringer. Avdelingen er liten i antall mennesker og siden kjønn og rolle kan identifisere hvem de er, ble det vurdert dit hen at oppgaven unngår å benytte fiktive navn eller spesifikke roller på informantene. Oppgaven vil derfor identifisere informantene som enten «operativ» eller «teknisk» med et gitt nummer. Altså vil de operative informantene identifiseres O1, O2 og O3, og teknisk identifiseres T1, T2 og T3.

Et informerende samtykkeskjema ble utlevert til hver informant. Det informerte om prosjektets intensjon og hva en deltakelse medfører, samt at de signerte for at den som ble intervjuet deltar frivillig i undersøkelsen. Oppgaven benytter ingen personopplysninger og ytterligere personvern er dermed ikke nødvendig (Jacobsen, 2005, ss. 44, 48-49).

4. Analyse

4.1 Læring gjennom organisasjonsstrukturen ved avdeling Bodø

330-skvadronen avdeling Bodø er bygd opp i et hierarkisk system som illustrert i figur 5. Figuren viser hvordan hierarkiet prinsipielt er bygd opp og derfor vil antall lagledere, teknikere, fartøysjefer og besetninger ikke stemme med illustrasjonen. Illustrasjonen er basert på informantenes besvarelse og kan ikke regnes som en offisiell struktur.



Figur 5 - Organisasjonsstrukturen til 330 Skvadronen avdeling Bodø.

Øverste lokale sjef er avdelingssjef og han har både operativ og teknisk under seg. Avdelingssjefen er alltid en operativ person. På den operative siden har avdelingssjefen fartøysjefer under seg med resten av besetningen. De operative er delt mellom rollene fartøysjef, andrepilot, maskinist, systemoperatør, redningsmann og lege, hvor en komplett besetning¹ inneholder én fra hver rolle. Den tekniske siden har en seksjonsleder som sin øverste lokale tekniske leder. Under seg har han lagledere med tilhørende teknikere, både systemteknikere og/eller avionikere. I tillegg har avdeling Bodø Mission Support²-støtte, administrasjonsstøtte og en FLO³-representant. Ved bruk av relevant teori vil kapitlet videre se på hvordan organisasjonsstrukturen påvirker læringen ved avdelingen.

¹ Besetning kan også omtales som crew. Oppgaven benytter «besetning», men enkelte sitat fra informanter inneholder «crew».

² Mission Support bidrar i planlegging, utførelse og etterbehandling av luftoperasjoner (Forsvaret, 2017).

³ FLO - Forsvaret Logistikkorganisasjon er en av de største driftsenhetene til Forsvaret og støtter Luftforsvaret med blant annet deler og materiell (Forsvaret, u.d.).

4.1.1 Strukturell læring blant operative

De operative legger til rette for den organisatoriske læringen gjennom flere formelle og uformelle normer. Samtlige operative uttrykker at briefe⁴ blir benyttet, spesielt i forbindelse med treningsturer og oppdrag slik O2 beskriver:

I utgangspunktet skal vi jo briefe og debriefe hver eneste flytur. Så er det alltid brief, men ikke alltid debrief. Det har vært litt sånn praksis at hvis det var noe som skjedde eller... Hvis det ikke har vært noe som har skjedd, det er ingen som føler på noe debrief så har vi egentlig droppet den (...) I de aller fleste tilfeller så har vi debriefet. Det er litt fartøysjefavhengig. Noen er strick på debrief og noen er litt slack på det.
(O2)

Det er en formell norm i form av rutine at man skal briefe både før og etter en flytur. På den måten lærer besetningen av hverandre ved å dele kunnskapen eksplisitt mellom seg. En uformell norm er at debriefen kan droppes om ønskelig for fartøysjef, og siden det er ikke er påkrevd er det også lov (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 80, 362). Ved at det gjøres gir det en indikasjon på at det debriefes først når noe ikke har gått etter planen. Det kan argumenteres for at det er en unødvendig belastning å debriefe etter en vellykket treningstur for å ikke mentalt slite seg ut før et oppdukkende skarpt oppdrag. Motargumentet er at man også kan lære når alt fungerte. Det kan gi læring i form av hva som var suksesskriteriene for oppdraget eller belyse tilfeldigheter som fungerte utmerket og dermed bør videreføres. En annen informant ser på det slikt:

For det er ikke en fast rutine at vi har det etter hver tur. (...) Det er mange turer som er veldig rutinemessig, men som sagt er den lista for når det blir en debrief kunne kanskje vært dratt litt ned. Bare for at det skal være åpent for å si noe. (...) Andre i crewet kan oppleve ting annerledes. (O1)

De formelle normene legger til rette for en organisatorisk læring via besetningens rutiner, men samtidig finnes det uformelle normer som aksepterer mindre endringer av disse. Dette kan ha en hemmende effekt på læringen hos enkelte og dermed avdelingen. Informantene sier at det er fartøysjefen som avgjør om det blir gjennomført debrief eller ikke, men som informanten uttrykker: «Andre i crewet kan oppleve ting annerledes». Det betyr at det er ulikt behov for

⁴ Brief er et mye brukt begrep i Forsvaret og har mange betydninger. Det kan være alt fra et kort koordineringsmøte til større forelesninger, men de har alle til felles å gi de inkluderte parter en felles forståelse og enighet.

debrief blant besetningen og dermed kan det noen ganger være nødvendig selv om det ikke gjennomføres. Ved å utøve skjønn i vurderingen av behov, er det større fare for at man ikke treffer de som trenger det, men ved å følge rutiner vil man sikre at behovet blir dekt. Det kan være hemmende for den organisatoriske læringen når kunnskapen forblir hos den enkelte.

Andre formelle normer på avdelingen er lokale driftshåndbøker og faste kriterier for hva som er hendelser⁵. Disse standardiseres i større grad ved å være skriftlig forankret, altså en nedskrevet formell norm. Disse normene kan ikke defineres som gode eller dårlige, men de treffer ansatte ulikt med varierende grad av læring. Med formelle normer, som for eksempel rutiner, sikres den organisatoriske læringen i større grad enn ved uformelle normer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 84-85, 354-355).

De operative har flere strukturelle ordninger for samarbeid, herunder bakketrening, rushkopier og red- og blue-markers. Disse metodene vil utdypes i kapittel 4.2.2, men de bygger alle på erfaringer. Basert på erfaringer er alle metodene med på å fremme den organisatoriske læringen ved at de eksplisitt beskriver hva som har skjedd eller hvordan ting skal være. En annen metode er overlappingsbrief. Ved bytte av beredskapsbesetning utføres det en overlappingsbrief hvor de gjennomgår hva som har skjedd på vekten og teknisk status. Her skjer det altså en rotasjon av personell mellom enheter som bidrar til læring blant de involverte besetningene.

Det er jo mer som blir tatt opp på overlappingsbriefene enn hva som det blir skrevet hendelse av, (...) men det kan jo være ting som ikke kvalifiserer seg som hendelse som blir tatt opp på overlappingsbriefene som likevel kan være kjekt for neste crew å få høre om. (...) Det er jo de som står på den overlappingsbriefen som får den informasjonen, så hvis det ikke kvalifiserer seg til en hendelse så blir det egentlig med det. (O1)

Det kan være mye god læring som oppstår ved en overlappingsbrief, men denne arenaen isolerer den organisatoriske læringen. Læringen skjer hos de involverte besetningene, men deles ikke eksplisitt med resten av organisasjonen. Det kan føre til en taus forventning om at de kommende besetningene innehar den samme kunnskapen og de vil utføre jobben deretter. Det kan resultere i at et oppdrag ikke blir løst fordi besetningen jobber med to ulike utgangspunkt.

⁵ En hendelse er ofte når noe uventet og uønsket oppstår. Det kan eksempelvis være å fly nærmere enn tillatt et tettbebygget område eller at et besetningsmedlem blir skadet under oppdrag.

4.1.2 Strukturell læring blant teknikere

Teknikerne er prinsippfaste ved at de daglig følger prosedyrer som skal beskrive detaljert hvordan jobben deres skal utføres. Finner de feil i prosedyrene har de et rapporteringssystem kalt Endringsforslag (EFO) som skal benyttes for å ivareta prosedyrene. EFO-ene blir formelle normer som skaper organisatorisk læring gjennom eksternalisering, altså fra taus til eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362). «Problemet der er kanskje at det ofte tar veldig lang tid. (...) Ofte så lang tid at ting blir glemt,» sier T3. De formelle normene forteller hvordan organisasjonen skal videreutvikle prosedyrene og dermed lære, men systemet har en merkbar treghet. Et resultat av dette virker å være «snarveier» slik T2 beskriver det:

Det er jo bedre nå, før var det ikke veldig sånn. Gamleguttene var litt lei, men nå er de blitt pensjonister. (...) Gamlingene hadde funnet en bedre vei å gjøre det på. «min vei er beste veien». (...) Så snarveier tar vi, men det er ikke så mye snarveier lengre. (T2)

Den samme informanten sier også at «snarveier kommer hvis vi kommer til en plass i boka og det ikke finnes noen andre løsninger. Men da spør vi AIM⁶». Treghet og utilfredsstillende manualer har skapt uformelle normer hva angår prosedyrer og tiltroen til disse. Et generasjonsskifte på avdelingen har hatt sin innvirkning på dette og det har ført til at den tidligere brede aksepten for å jobbe utenom prosedyrer er blitt skjerpet. Teknikerne sikrer seg nå en bedre organisatorisk læring enn tidligere ved å benytte de formelle normene.

Til tross for at teknikerne er delt mellom avionikere og systemteknikere, jobber de sammen hver dag. Ved å være et sammensatt team med fysisk samlokalisering fungerer teknikernes hverdag som en horisontal ordning for samarbeid. Med kaffebaren som et pauselokale omgås teknikerne stort sett hele dagen, og læring vil derfor komme både gjennom sosialisering ved at de omgås hverandre og kombinerer gjennom uformelle samtaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 362).

Teknikerne bruker morgenbrief som et daglig verktøy for å koordinere jobben for den respektive dagen. Samtlige informanter nevner denne briefen som både nyttig og nødvendig. Andre briefere som forekommer er før og etter et ettersyn.

Nå har vi jo prøvd å få i gang de møtene før og etter ettersynet. Da er det ofte at det kommer noe nytt, hvert fall etter ettersynet på erfaringer som er gjort. Så det er ofte en

⁶ AIM Norway - Aerospace Industrial Maintenance Norway. AIM Norway er et selskap som tilbyr reparasjon og vedlikehold av militære og sivile luftfartøy.

arena hvor folk har litt lettere for å komme med innspill når vi er samlet og har satt av litt tid til det. (T3)

Å utføre disse er noe de nylig har startet med og teknikerne opplever disse møtene som givende. «Spesielt etter et ettersyn er ferdig er det viktig fordi da er det ofte folk som har støtt på noe eller har gjort seg opp noen nye tanker om ting som de kan dele». På disse briefene forekommer læring hos individene som kombinerer ved at de deler sine erfaringer og tanker fra ettersynet. Det blir en arena hvor læring går fra individet til organisasjonen og det legger grunnlaget for at avdelingen kan endre atferden basert på den nye kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 354-355, 362).

Informasjonsteknologiske nettverk blir i stor grad benyttet, mye på bakgrunn av at 330-skvadronen er lokalisert på fem baser (i skrivende stund). Samtlige informanter peker på IMAS, red- og blue-markers, Material Deficiency Report (MDR) og E-post som sentrale systemer. Datasystemet IMAS fungerer som hoveddatabasen for helikoptrene og dens komponenter. IMAS inneholder i stort alt som har med maskinene å gjøre, inkludert jobbprosedyrer. Red- og blue-markers er varslinger som kommer fra ledelsen sentralt på Sola basert på læring og erfaringer gjort på samtlige baser i landet. Disse varslingene forteller om endringer som alle skal kjenne til hvor «red» er tidskritisk/alvorlig og «blue» er mindre tidskritisk/alvorlig. MDR er en rapporteringsmal som skal benyttes ved funn av feil på materiell. MDR kan eksempelvis være bakgrunnen for en red-/blue-marker. Sammen med E-post blir alle disse systemene horisontale ordninger for samarbeid, ikke bare for avdelingen, men skvadronen i sin helhet. Gjennom kombinerer skaper de organisatorisk læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 362).

4.1.3 Strukturell læring mellom operativt og teknisk

Ved spørsmål om erfaringsutveksling mellom teknisk og operativt svarte T3 at «det er ikke noe formell utveksling mellom operativt og teknisk». T1 sa følgende til spørsmålet: «Det bunner veldig ut i hva en vil selv. Hvis du er han som henger på ops-en⁷ og har lyst å lære det, så får en jo være med». Avdelingen har ingen formelle normer som tilrettelegger for læring, men den enkelte har mulighet til å oppsøke kunnskap på tvers av funksjonene om ønskelig.

⁷ Ops-en – Kallenavnet på området hvor de planlegger og etterbehandler oppdragene.

På samme måte som operativt går beredskapsvakt, har teknisk hjemmevakt. Disse vaktene er for å ha teknisk støtte tilgjengelig for beredskapen om det skulle bli behov. Operativt benytter overlappingsbrief ved bytte av beredskapsbesetning, men teknisk har ingen brief ved hjemmevakt-bytte. «Det er strengt tatt ikke et stort behov for å ha noe overlapp, ikke på teknisk» (T1), og mye av årsaken ligger i at de daglig jobber sammen. Den organisatoriske læringen forekommer blant teknikerne hver dag, mens de operative jobber i stor grad kun med den gitte besetning.

Som flyger er man to stykker i cockpit. Det er jo alltid forskjellig hvilke to som sitter der. Dem får jo utført erfaringer seg imellom. For oss som maskinister, og for så vidt systemoperatører og redningsmenn også, de er jo alene i maskinen. (...) Det er jo veldig sjeldent at det er to i lag. At de kan se hvordan den andre gjør det. og dra læring av hverandre. (O1)

Sammen med ulikt arbeidsmønster fører organisasjonsstrukturen til at operative og teknisk har ulike behov. Begge har formelle normer som tilrettelegger for læring innad i organisasjonen, men læringen har en tendens til å splittes mellom operativt og teknisk fordi strukturen tvinger avdelingen til å operere på to ulike måter. Fordelen er en spesialisering innen funksjonene som styrker avdelingens faglige kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). For å minimere denne splittelsen har avdelingen integratorposisjoner. Seksjonslederen fungerer som et bindeledd mellom de tekniske og operative ved å representere teknisk opp mot avdelingslederen. Siden posisjonene er lederstillinger vil det være mer organisatorisk koordinering som forekommer fremfor læring. En annen mindre formell integratorposisjon er maskinisten. «Når [teknisk] er på jobb får jeg hjelp. Min jobb er å være et bindeledd mellom crewet og fartøysjefen, og teknisk» (O1). Som besetningens tekniske ansvarlig er han strukturelt pålagt å samhandle med både operativt og teknisk. Maskinistene vil være en av de enkleste veiene for å overføre kunnskap mellom teknikerne og operative, og deretter skape organisatorisk læring.

To ganger i året gjennomfører avdelingen bakketrening. Fordi de operative daglig går vakt og dermed generer avspasering, er bakketreningen den eneste faste arenaen hvor alle er samlet samtidig.

Etter at alle kategoriene har fått snakket om sine ting så møtes vi i operativt forum hvor vi deler mellom kategoriene om hva vi diskuterte og hva vi tenker på. Også kan

det jo være andre briefere som blir tatt opp. Det er litt forskjellig fra år til år hva de setter opp på programmet. (O1)

Bakketreningene er «formelle «team» sammensatt av personer fra ulike avdelinger» som er en av de fem koordineringsmetodene Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 85) beskriver. Denne horisontale ordningen for samarbeid legger til rette for en organisatorisk læring gjennom kombinerer og internalisering. En hemmende praksis ved bakketreningene er at de splitter store deler av bakketreningene opp mellom teknisk og operativt. «Vi har bakketrening, men vi har vårt opplegg og [operativt] har deres» (T3). Bakketreningene kan føre til standardisering og økt kvalitet hos de ulike kategoriene, men det kan hemme felleskapet. Ved å spisse læringen hos den enkelte kategori fremmer de ensartede kulturer, spesielt skillet mellom teknisk og operativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 84, 85, 362).

4.2 Læring gjennom kulturen ved avdeling Bodø

4.2.1 Kulturell læring blant operative

Operativt benyttet briefere som en mye brukt metode for felles læring. Briefene har varierende lengde og blir brukt til blant annet undervisning, oppdragsplanlegging og evaluering.

Da føler jeg det er høyt under taket for å dele erfaringer og, ja både gode og dårlige. Ja jeg føler det er rom for å si ifra om både den ene og andre veien. (...) Både om ting man har opplevd under flyturen, både som tekniker og måter å gjøre ting på. (...) Det hender det kan være sterke inntrykk på enkelte oppdrag. Vi bruker som regel ha debriefing og da føler jeg at det er åpent for å ta opp det man vil. (O1)

Briefene påvirker kulturen og dermed dens effekt på atferden. Åpenheten som en informant påpeker har innvirkning på tilliten mellom de operative. Tillit bygges i briefene når de åpner seg for hverandre hvor de tillater ærlighet og kritikk. Tilliten smitter videre på samarbeidet blant de operative. Over tid vil briefene føre til at de stoler mer på hverandre og skaper et ønske om å samarbeide (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 128). Tilliten besetningen har til hverandre beskrives av O1 slik:

Jeg føler egentlig at tilliten min er veldig stor til de andre på crewet. (...) [J]eg var vant med at man alltid måtte kunne se hvor man fløy. Men den tilliten kom ganske fort, at

jeg bare kunne sette meg tilbake og stole på at resten av crewet fikk oss fram på en trygg måte. (O1)

Samholdet blant de operative er noe mange verdsetter høyt. «Her er jo som en familie nummer to. Jeg kjenner ganske mange bedre her enn jeg kjenner [mitt eget søsken]. (...) Det gjør noe med tilliten» (O3). Samholdet skaper en kultur som bygger tilhørighet og felleskap, og legger til rette for læring gjennom blant annet sosialisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127 ,362).

Jeg tror kulturen bærer preg av at vi er veldig stolte av jobben vår. (...) Vi legger ekstremt mye timer igjen på jobben og folk er her i lunsjen når de har fri. Folk er innom på kveldstid når de trener for å høre hvordan det går. (O3)

Informantene skryter av et godt samhold og at de verdsetter felleskapet. Det legger til rette for organisatorisk læring, men fokuset på felleskap og tilhørighet kan i enkelte tilfeller være hemmende for læringen.

Mitt inntrykk er at mange er litt redd for det å skrive hendelser. (...) Man vet hvor mye flytid hverandre har når det står på hendelsen liksom, så vet folk hvem det er. (...) Jeg burde kanskje skrevet på det ene og andre, men man har så respekt for fartøysjefer, hvert fall når en er fersk. Du skriver liksom ikke noe han ikke vil at du skal skrive. (...) [D]et kommer som et svik hvis du begynner å rapportere inn dine kolleger. (...) Man vil jo være en del av flokken. (O2)

Kulturen påvirker atferden blant de operative, spesielt de yngre, for hvordan de skal håndtere hendelser og ubehagelig situasjoner. Felleskapet skaper kulturelle normer som definerer hvordan retningslinjer som skal følges i enkelte situasjoner. Med restriktive normer øker risikoen for at viktige læringspoeng ikke overføres fra enkeltindivider til organisasjonen. Det hindrer videreutvikling og kan på sikt true sikkerheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127, 130).

4.2.2 Kulturell læring blant teknikerne

Teknikerne på avdelingen viser en kultur for pågangsmot og arbeidsvilje. Kulturen baserer seg på et sosialt felleskap knyttet mot et felles mål, «Å redde liv». Det blir en grunnleggende verdi som samtlige ønsker å etterleve. Denne verdien står så sterkt i miljøet at den skaper en uformell norm om at de alltid skal stille opp (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 135).

[D]et er ingen som må, men spiller på samvittigheten. Det føler vi veldig på. Hvis ikke jeg jobber og får dette i orden, så ender vi ut i andre enden med noen som ikke får den hjelpen de trenger. Og det ligger vel, kanskje ikke latent, men i bakgrunnen hos de fleste tror nå jeg. (T1)

«Å redde liv» er en uttalt felles verdi og det påvirker tilhørigheten. Teknikerne ønsker som et felleskap å bli så gode som mulig. Teknikerne benytter kombinerings som en mye brukt læringsteknikk gjennom egne morgenmøter, makkerpar-jobbing og samarbeid i store deler av arbeidshverdagen. En informant sier følgende om erfaringsdeling (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127, 362):

[D]a føler jeg at det er ingen som på en måte tviholder fordi de skal være de beste og flinkeste. Det er alltid kult å kunne si at «du jeg har vært med på dette før og vet at det og det skjedde da». (T1)

Selv om Sea King er et eldre system uttrykker teknikerne manglende og utilfredsstillende arbeidsprosedyrer. Dette kombinert med verdien «å redde liv» resulterer i at de enkelte ganger gjør ting utenfor rammene gitt av prosedyrene og regelverket, såkalte «snarveier».

Når jeg kom inn døren her så var det gjerne å bruke boken, men «bli med meg så skal jeg vise deg noen triks», (...) De har sett at dette er en annen måte å gjøre det på. Men utfallet blir det samme. Det som er trist med det da, er at jeg som ung gutt kommer inn og lærer med en gang snarveier. (T1)

En annen informant sier at dette ikke er typisk, men at det forekommer. «Ofte, når vi får nye lærlinger, så velger vi å la de følge den prosedyren slik den står. Og så kan vi heller komme med inputs og tilbakemeldinger på det». Dette indikerer en kultur som ønsker å være effektiv, men også å videreutvikle seg gjennom læring. Individene lærer basert på samtlige læringsprosesser, men kombinerings og sosialisering viser seg som de mest vanlige formene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 135, 362). Til tross for at teknikerne generelt sett er prosedyrestyrte er det skapt en uformell norm som aksepterer i enkelte tilfeller arbeid utenfor prosedyrene. Det gir de fleste teknikerne mer kunnskap, men uten prosedyreendringer garanterer det ikke for en organisatorisk læring. Dette kan gå utover flysikkerheten og økt risiko for de operative, uten at det eksplisitt betyr det.

Teknikerne har flere artefakter som definerer kulturen og blir kulturbærere. Kaffebaren er en av disse og her samles alle teknikerne flere ganger daglig for pauser, briefinger og lunsj.

Teknikerne har krav på 30 minutters pause i løpet av en åtte-timers arbeidsdag, som de ofte benytter klokken halv 12. Likevel er det en akseptert uformell norm med kaffepauser omtrent klokken halv ti og halv to. Det kan i utgangspunktet tolkes som at de bryter arbeidstidsreglene gitt av arbeidsgiver, men det har en rekke positive effekter. Kaffebaren blir samlingspunktet hvor tilhørighet og felleskap utvikles. Sosialiseringen i pausene skaper et organisatorisk felles mål som gir motivasjon og tillit mellom teknikerne. Kaffebaren blir en uformell arena hvor teknikerne utvikler samarbeidet sitt og definerer kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127-128, 132).

4.2.3 Kulturell læring blant operative og teknisk

330 avdeling Bodø har lokaler hvor operativt og teknisk omgås hverandre. Avdelingen er samlet under samme tak og har felles pause- og briefing-rom. Samtidig er de splittet mellom oppholdsrommene til beredskapen, kontorer og vedlikeholds- og beredskapshangaren. Alle har en felles verdi om å redde liv, men disse strukturelle forskjellene påvirker kulturen. O2 svarer følgende på emnet:

Men man merker jo at det teknisk og operativt, det er to poler på en måte da. At det er litt gnissinger mellom dem. (...) Nei, slik polet at når det blir dårlig kommunikasjon, eller bare at man ser tydelig at det er to grupper som kommuniserer dårlig med hverandre. Da vet man at man ikke er et lag, for å si det sånn. (O2)

Det blir en kultur som noen operative oppfatter som splittet og hemmende for den organisatoriske læringen. Det påvirker samarbeidet og felleskapet ved at det skapes en splittet identitet mellom operativ og teknisk. Dog er ikke denne oppfatning enerådig blant alle på avdelingen og en tekniker sier følgende om kulturen: «Jeg føler at vi har et veldig bra samspill med dem. (...) Jeg føler at vi har, det er ikke noe skillevegg, kan du kalle det, mellom oss og dem» (T3). En annen tekniker beskriver hvordan kulturen påvirker hans motivasjon og tillit:

Vi er åpen om at vi har vært å flydd på det og det, men så er det andre oppdrag de ikke vil prate så høyt om hvor gjerne politiet har vært involvert. Vi er nå alle sikkerhetsklarert som jobber her så hvorfor vet jeg ikke. (...) [G]runnen til at vi får høre om oppdragene er fordi jeg skal vite hva jeg har vært med å skrudd for. (...) Det er viktig at jeg forstår at hvis ikke jeg gjør jobben min så er det noen i den andre enden som ikke får den hjelpen de trenger. (T1)

Avdelingens kultur er ikke optimal for en organisatorisk læring. Enkelte føler et tilstrekkelig felleskap, men det kan ikke generaliseres avdelingen. Den nåværende kulturen kan ha en hemmende effekt på den organisatoriske læringen, spesielt på tvers av teknisk og operativt. Bakketrening vil for noen være motargumentet for dette. Samtlige informanter nevner bakketrening som en god arena for læring, også på tvers av operativt og teknisk. To ganger i året er alle forpliktet til å være sammen på jobb med fokus på felles læring, men det stemmer bare delvis. «[Teknisk] er jo med på bakketreningsuken de òg, men de er ikke med på alt. Vi splitter det ofte opp litt slik at de ikke er med på alle de operative diskusjonene», sier O1. T1 sier: «Også har vi da bakketreningsuker. Men som er veldig operativt rettet. Veldig ofte står vi teknikere i deep shit med arbeid, og det er trist for vi kunne brukt den uken til masse fornuftige ting». Det kan diskuteres om det er faglig givende for begge gruppene å delta på alt, men det påvirker definitivt kulturen. Ved å splitte gruppene når alle er på arbeidsplassen samtidig forsterkes de grunnleggende antakelsene om «de andre» og de risikerer å øke den kulturelle splittelsen ved at tilhørigheten til sin gruppe forsterkes. Hvis de hadde samlet hele avdelingen kunne de skapt større tillit mellom teknisk og operativt, slik at de på lang sikt ønsket å jobbe for felleskapet og ikke bare sin gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127-128, 132).

4.3 Hvordan lærer 330-skvadronen avdeling Bodø sammenlignet med avdeling Rygge?

330-skvadronen avdeling Rygge er i likhet med Bodø en av de fem avdelingene som skvadronen fordeler seg utover. Bodø ligger som den nest nordligste basen og Rygge som den østligste. De har ulike operasjonsmiljø grunnet topografi, men prinsipielt akkurat samme oppdrag, ambulanseoppdrag og søk- og redningsoppdrag. Begge avdelingene er i så måte likestilte og underlagt ledelsen som befinner seg på Sola. Ved bruk av relevant teori, intervjuene gjennomført ved avdeling Bodø og semesteroppgaven «Læring og erfaringsdeling – Hvordan struktur og kultur påvirker 330-skvadronen avdeling Rygge» (Gjerdrum, Stang, Cliteur, Holstad, & Tronsgaard, 2019) vil kapittelet drøfte hvordan avdeling Bodø lærer sammenlignet med avdeling Rygge.

4.3.1 Strukturell læring – Bodø kontra Rygge

De operative ved avdeling Rygge har, i likhet med Bodø, brief og debrief i forbindelse med oppdrag og trening. Rygge peker på en avhengighet av gjensidig tillit til medlemmer i besetningen da de ikke har formelle normer for erfaringsdeling for hele avdelingen etter hvert oppdrag (Gjerdrum et al, 2019, ss. 11-12). Debriefene er horisontale ordninger for samarbeid og legger til rette for individuell læring, men begge avdelingene sier at det ikke foreligger noen garanti for at læringen videreføres organisasjonen. Årsaken til dette er fordi ingen av avdelingene har etablerte organisatoriske systemer for å dele erfaringene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 355).

Ved debriefing lærer besetningen muntlig av hverandre, men ved større hendelser har organisasjonen flere andre systemer for å ivareta disse. En informant i Bodø sier at «[d]e store tingene som blir meldt inn som avvik, det blir kommunisert. Vi har prosedyrer for å melde inn hvis systemer feiler når vi flyr eller hvis vi gjør noen store feilvurderinger» (O3). Da skal de benytte en rapporteringssøyle som involverer Flytryggingsinspektoratet (FTI) og Luftoperativt Inspektorat (LOI). I likhet med Bodø opplever Rygge en lang behandlingstid hos disse:

Også tar det veldig lang tid fra du leverer inn en hendelse til den blir ferdig behandlet. Det som stopper er at behandlerne er jammert ned med helt andre ting, så ting blir liggende, og da tar det fort ett, opp til to år fra du leverer inn til du får svar da (Gjerdrum et al, 2019, s. 12).

Organisasjonen har et felles system for læring på tvers av avdelingene for å sikre at alle avdelingene lærer det samme. Ulempen med systemet er lang behandlingstid og det kan øke risikoen under flyvningen i behandlingsperioden. 330-skvadronen er bevisst dette og har derfor andre mekanismer for å minke risikoen. Gjerdrum et al (2019, s. 12) skriver at når hendelsesrapporten er i behandling, sendes det ut sammendrag av hendelsen kalt rush-kopi gjennom E-post. Dette sendes ikke bare ut til gjeldende avdeling, men alle avdelinger som kan ha nytte av informasjonen. Det kan videre utløse red- og blue-markers som O2 i Bodø definerer slik:

Red-markert er hendelser som er veldig kritisk og må bli formidlet ut til alle avdelingene ASAP (as soon as possible), mens blue-markert er mindre alvorlige hendelser. Alvorlig dem og, men det er ikke nødvendig at alle får vite det på dagen. (O2)

Som den mest alvorlige skal red-markers signeres av hele besetningen før hver flytur grunnet flysikkerheten. Blue-markers er av mindre alvorlighetsgrad og har derfor ikke et like strengt krav til å bli lest. Disse, samt rapporteringssøylen og rush-kopier er alle horisontale ordninger for samarbeid i form av informasjonsteknologiske nettverk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 85). Gjennom sentraliserte mekanismer bidrar disse systemene til at læringen hos individet, enten på Rygge eller i Bodø, overføres til organisasjonen og skaper læring på tvers av avdelingene. Begge avdelingene uttrykker frustrasjon over saksbehandlingen og behandlingstiden, men de har formelle normer for når og hvordan hendelser skal rapporteres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 80).

På tvers av 330-skvadronen har også teknikerne flere systemer for å ivareta en organisatorisk læring. Red- og blue-markers blir benyttet på samme måte som de operative, og i tillegg har de systemer som EFO, MDR (beskrevet i kapittel 4.1.2) og E-post. Disse er alle skriftlige horisontale ordninger for samarbeid som i stort benytter kombinerings og eksternalisering som læringsformer. I tillegg har avdeling Bodø en annen horisontal ordning for samarbeid som også bruker eksternalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 362):

Eller nå har vi jo prøvd å få i gang de møtene både før og etter ettersynet. Da er det ofte at det kommer noe nytt, hvert fall etter ettersynet på erfaringer som er gjort. Så det er ofte en arena hvor folk har litt lettere for å komme med innspill når vi er samlet og har satt av litt tid til det. (T3)

Pre- og postdokkmøter blir beskrevet som noe relativt nytt på avdelingen. Det oppleves som en god arena for læring og informantene påpeker de som gunstig for erfaringsutveksling. Gjennom disse, spesielt postdokkmøte, samles alle teknikerne til et formelt møte for å skape en organisatorisk læring på avdelingen. Basert på Bodøs erfaringer med møtene er disse fremmede for den organisatoriske læringen. Rygge uttrykker ikke en slik horisontal ordning for samarbeid. Det betyr ikke at de er dårlige på organisatorisk læring, men at det eksisterer rom for å bedre organisasjonslæringen på avdelingen i større grad enn hva den er i dag (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 354-355).

Det er en formell norm for 330-skvadronen at det skal gjennomføres bakketrening to ganger i året, som betyr at Rygge og Bodø har de samme normene. Rygge nevner disse som viktige for den organisatoriske læringen ved avdelingen, men i likhet med Bodø blir teknikerne nedprioritert på disse. Gjerdrum et al (2019, s. 16) sier bakketreningene «skal være gjeldende for de tekniske da det er tiltenkt at de også deltar på bakketreninger, men dette blir ofte

bortprioritert». En informant på Rygge sier at årsaken til bortprioriteringen er at de alltid ligger etter på vedlikeholdet og ledelsen beslutter å prioritere vekk bakketreningene. I utgangspunktet bidrar bakketreningene til å peke ut hvilken retning avdelingen skal gå i. Den gir en ordning for samarbeid som gir samtlige mulighet til å videreføre individuell læring til avdelingen gjennom kombinerings og internalisering. Når Rygge prioriterer vekk teknikernes deltakelse hemmes den organisatoriske læringen slik de også gjør i Bodø. Rygge spisser også læringen blant de operative, men står i fare for å fremme et tydeligere skille mellom teknisk og operativt med ensartede kulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 354-355, 362).

4.3.2 Kulturell læring – Bodø kontra Rygge

Både i Bodø og på Rygge sier de operative at de har brief og debrief i forbindelse med oppdrag og trening. Kapittel 4.1.1 beskrev at kulturen i Bodø aksepterte at debriefer kunne droppes om fartøysjefen mente det hensiktsmessig. En informant belyste at dette ikke alltid var like optimalt og mente at avgjørelsen burde vært tatt som en felles beslutning. Dette bekreftes også av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 130) som understreker betydningen av felles beslutninger. Avdeling Rygge sier ikke eksplisitt at de aldri dropper det, men uttrykker at det blir brukt i all høyeste grad. «[Rygge] belager seg tungt på en standardisert struktur og muntlig deling av læring» (Gjerdrum et al, 2019, ss. 11-12). Det kan indikere at Rygge har en kultur med normer som sier at de skal debriefe etter hvert oppdrag i større grad enn hva Bodø har. Rygges kultur gir tydeligere premisser for hva avdelingen mener er riktig å gjøre og hvordan de skal gjøres. Ikke fordi de er strengere, men fordi enkelte av informantene ved avdeling Bodø uttrykte et større behov for debrief enn hva som blir praktisert. Det gir Rygge en større sannsynlighet for at organisatorisk læring finner sted sammenlignet med Bodø.

Kulturen i Bodø og på Rygge viser seg å ha en effekt på atferden, spesielt innen felleskap, motivasjon og tillit. En informant i Bodø sier følgende: «Har man det gøy på jobb, så gjør man en god jobb. For har du overskudd til å ha det gøy, så kan du jobben din» (O3). Som sitert i kapittel 4.2.1 sier den samme informanten at kulturen bærer preg av at de er stolte av jobben sin. Det er synlig ved at de både oppholder seg på arbeidsplassen og viser interesse ovenfor arbeidende kolleger utenfor arbeidstid. Informanten beskriver et sterkt felleskap som «skaper en identitet med relasjon til organisasjonen». Jacobsen og Thorsvik (2013, ss. 127-128) sier at dette fører til en «lojalitet som kan bli synlig gjennom mindre fravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet». Rygge har en kultur som minner mye om det samme: «[Å] kunne redde liv fremheves av flere informanter som motiverende for jobben. (...)

[Ryggeinformant] påpeker samtidig at han "har jo lyst til at kollegaene min skal ha det bra" og at det motiverer for å legge kvalitet i den jobben som gjøres. Det gode felleskapet bidrar til motivasjon for å gjøre en god jobb» (Gjerdrum et al, 2019, s. 20).

Skvadronens hovedhensikt, å redde liv, fremmes som et tydelig felles mål og det skaper motivasjon for å yte. Dette styrker tilhørigheten og tilliten mellom de ansatte på begge avdelingene. Kulturen virker å være tilnærmet lik på avdelingene blant de operative innen felleskap, motivasjon og tillit. Kulturen gjør at læring og erfaringsdeling er en naturlig del av arbeidsforholdet. De kulturelle effektene på atferd styrker spesielt sosialisering som læringsprosess ved å være en naturlig del av hverdagen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127-128, 354-355, 362).

Forrige kapittel beskrev at også teknikerne har red- og blue-markers. Det brukes på samme måte som de operative bruker det, men det er ikke gitt at operativ og teknisk mottar samme markers. Læring gjennom red- og blue-marker skjer som kombinerings og/eller eksternalisering. Når en tekniker eller operativ rapporterer inn en selvopplevd hendelse deles den ved at erfaringen blir artikulert skriftlig. Da blir informasjonen eksplisitt og tilgjengelig for andre til å lære av. Rygge opplever red- og blue-markers som en god ordening. Bodø sitter med samme inntrykket, men savner oppfølging. «Det kan gå månedvis før vi leser det» (T1). Kulturen i Bodø har en uformell norm som forventer at kollegene leser markers uten videre oppfølging. Uten oppfølgingen opplever en informant mistillit til systemet og dermed kollegene sine. Liten tillit til marker-systemet kan ikke sies å gjelde hele avdelingen, men det kan tolkes dit hen at selv om systemet legger til rette for organisatorisk læring, garanterer den det ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 127-128, 354-355, 362).

I løpet av de siste årene har teknikerne i Bodø vært gjennom et generasjonsskifte. Fellesskapet påvirker atferden og informantene peker på at når de eldste pensjonerte seg skjedde det en kulturendring:

Når jeg begynte her så var det veldig sjeldent at vi hadde briefere og tilbakemeldinger på ettersynet og slikt. Det er noe som har kommet mer med de nye og yngre som startet nå. (...) [D]et er et ønske fra teknikerne. (T3)

Generasjonsskiftet i Bodø har endret kulturen til en atferd som søker mer samarbeid og koordinering som legger til rette for læring ved avdelingen. Ved spørsmål om snarveier svarte T2 følgende: «Før var det mer sånn. Da var det mer, gamlingene hadde funnet en bedre vei å gjøre det på. (...) Nå er det mer å følge boka». Med mindre snarveier har det også ført til at de

kulturelle uformelle normene har blitt mer lik verdiene enn hva de var før. Pre- og postdokkmøtene kan tolkes som et resultat av dette, spesielt innen samarbeid og koordinering. De grunnleggende antakelsene om hvor nødvendig «formelle team» var, har endret seg med generasjonsskiftet og skapt flere læringsmuligheter for avdelingen. På dette området oppfattes det som at Rygge har en kultur med spor av hvordan det var tidligere i Bodø. Rygge peker på at erfaringsdelingen er god mellom dem som er tette på problemet, men at den ikke nødvendigvis spres kollektivt. En eldre informant på Rygge antar også at det kan være utfordrende for de yngre å ta opp saker (Gjerdrum et al, 2019, s. 21). Det indikerer en kultur som er strengere innen styring og retningslinjer av atferden blant teknikerne på Rygge. Strukturelt sett har de ikke en ordning for organisatorisk læring som postdokkmøtene i Bodø og det vurderes som et resultat av at avdeling har flere eldre og mer erfarne teknikere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 85, 127-128, 132).

5. Konklusjon

Oppgaven har undersøkt hvordan organisasjonskultur og -struktur påvirker læringen ved 330-skvadronen, samt hvilke likheter og ulikheter det er innen læring mellom 330-skvadronen avdeling Bodø og avdeling Rygge. Analysekapittelet var todelt for å skille mellom problemstillingene og derfor vil konklusjonen også deles mellom disse problemstillingene.

5.1 Læring ved 330-skvadronen avdeling Bodø

Den første problemstillingen var «Hvordan påvirker struktur og kultur læringen på 330-skvadronen avdeling Bodø?» Funnene viser at det er både hemmende og fremmende effekter innen læring på avdelingen, samt noen forskjeller mellom operativt og teknisk.

De operative ved avdeling Bodø har formelle normer som gir organisatorisk læring. Faste rutiner for brief og debrief etter oppdrag sikrer at besetningen får felles læring, men uformelle normer tillater å droppe enkelte briefe. Det hemmer den enkeltes læring og dermed organisasjonslæringen. Bodø viser at formelle normer innen struktur i større grad sikrer organisatorisk læring enn uformelle normer. Bakketrening, rushkopier og red- og blue-markers er andre eksempler på strukturelle ordninger som fremmer den organisatoriske læringen ved at de eksplisitt beskriver hva og hvordan. EFO, MDR og morgenbrief er teknikernes eksempel på slike strukturelle ordninger som fremmer læring. I tillegg har et generasjonsskifte vist seg å ha stor effekt innen læring blant teknikerne. Utskiftning av personell har ført til skjerpede uformelle normer med større fokus på å følge og videreutvikle gitte prosedyrer. Teknikernes organisatoriske læring belager seg også tungt på samarbeid og sosialisering. Samlokalisering og felles pauselokale styrker felleskapet ved at organisasjonen lærer gjennom strukturelle fellesarenaer. Avdelingens organisatoriske læring viser seg å være noe splittet mellom teknikerne og de operative fordi strukturen tvinger avdelingen til å operere på ulike måter. Det kan argumenteres for at det er nødvendig og uunngåelig, men ulike arbeidsmønstre mellom operative og teknisk skaper en todelt avdeling som organisasjonen må ta hensyn til.

Innen kultur fremheves tillit og åpenhet som sentrale effekter på atferden blant de operative. De ulike briefene de gjennomfører er arenaer hvor det forventes ærlighet og kritikk. Dette fremmer den organisatoriske læringen samtidig som det styrker og bringer videre kulturen. Et godt felleskap blant operative fremheves som positivt for læringen, men fokuset på tilhørighet kan i enkelte tilfeller være så sterkt at det hemmer den organisatoriske læringen. I frykt for å

tape ansikt og å sette kolleger i dårlig lys hender det at enkelte ikke rapporterer hendelser som burde vært rapportert. Blant teknikerne står sosialisering og samarbeid sentralt i hverdagen, og det fremmer læringen hos individet og organisasjonen. Samtidig har utilfredsstillende arbeidsprosedyrer påvirket kulturen til å akseptere egne lokale metoder. Dette kombinert med verdien «å redde liv» fører i noen tilfeller til at teknikerne gjør ting utenfor regelverket. Denne uformelle normen har blitt redusert som et resultat av et generasjonsskiftet, men forekommer fortsatt og er derfor hemmende for den organisatoriske læringen. Mellom de operative og teknikerne føler de fleste et tilfredsstillende felleskap, men det gjelder ikke samtlige på avdelingen. En av hovedårsakene til dette viser seg å være mangel på deling av informasjon om hva de andre driver med. Bakketrening nevnes som en anledning hvor slik deling kan forekomme, men den blir sjeldent brukt da bakketreningene i større grad fokuserer på læring innad i faggruppene. Det kan være mange årsaker til dette fokuset, men splittelsen påvirker kulturen og styrker de grunnleggende antakelsene om «de andre». Det hemmer den organisatoriske læringen og kan svekke tilliten mellom teknikerne og de operative.

5.2 Likheter og ulikheter innen læring mellom avdeling Bodø og avdeling Rygge

Den andre problemstillingen var «Med bakgrunn i kultur og struktur, hvilke likheter og ulikheter er det innen læring mellom 330-skvadronen avdeling Bodø og Rygge?». Analysen har belyst mange likheter mellom avdelingene, men også noen ulikheter.

I likhet med Bodø har Rygge ingen formelle normer for erfaringsdeling for hele avdelingen etter endte oppdrag, og det pekes på en avhengighet av gjensidig tillit når en arbeider med nye besetningsmedlemmer. Det gjelder hovedsakelig mindre alvorlige hendelser og positive erfaringer. Ved mer alvorlige hendelser benyttes et felles (for hele 330-skvadronen) rapporteringssystem, samt rush-kopier, E-post og red- og blue-markers. Disse bidrar til at læringen hos individet, enten på Rygge eller i Bodø, overføres til organisasjonen og skaper læring på tvers av avdelingene. Blant teknikerne har Bodø begynt med pre- og postdokkmøter og uttrykker suksess med metodene hva angår organisatorisk læring. Rygge nevner ikke en slik ordning og har derfor potensiale for å bedre den organisatoriske læringen blant teknikerne. På samme måte som i Bodø blir Rygges teknikere nedprioritert under bakketreningene. Teknikernes deltakelse prioriteres vekk og det hemmer den organisatoriske læringen og fremmer et tydeligere skille mellom operative og teknisk.

Blant operative viser kulturen på avdeling Rygge å ha tydeligere uformelle normer sammenlignet med avdeling Bodø hva angår debrief etter oppdrag. Det gir Rygge en større sannsynlighet for at organisatorisk læring finner sted sammenlignet med Bodø. Begge avdelingene peker på verdien «å redde liv» som en sentral del av kulturen. Det gir tilhørighet og tillit, og skaper motivasjon for å yte. Det fremmer den organisatoriske læringen på begge avdelingene. Begge avdelingers teknikere uttrykker red- og blue-markers som fremmede for den organisatoriske læringen, men samtidig peker Bodø på at systemet ikke garanterer organisatorisk læring grunnet manglende oppfølging. Generasjonsskiftet i Bodø har endret kulturen til en atferd som i større grad enn tidligere fokuserer på å følge og videreutvikle gitte prosedyrer, og dermed fremmer den organisatoriske læringen. Rygge viser til en kultur som Bodø hadde tidligere hvor uformelle normer aksepterte egne metoder. Disse metodene blir kun muntlig overført mellom individer og er lite fremmede for den organisatoriske læringen.

5.3 Avsluttende ord

I nær fremtid vil 330-skvadronen gå gjennom en krevende endringsprosess. AW-101 skal erstatte dagens redningshelikopter og det setter nye krav til hvordan skvadronen skal drifte. Videre vil det føre til endringer innen organisasjonsstruktur og –kultur. Oppgaven har drøftet mange fremmede og hemmende effekter for læring innen struktur og kultur på avdeling Bodø. Oppgaven har også sammenlignet Bodø med Rygge, to avdelinger som i utgangspunktet er veldig like. Hensikten var ikke å finne ut hvem som var best, men å synliggjøre at læring mot samme mål kan ha flere innfallsvinkler. Da kan avdelingene lære det beste fra hverandre og skape en organisatorisk læring på tvers av avdelingene. Ved å blant annet belyse hvilken effekt et generasjonsskifte, ulike arbeidsmønster og sosiale fellesarenaer har på den organisatoriske læringen kan avdelingen være bedre rustet mot den kommende læringsprosessen som venter med et nytt helikopter.

Referanser

- Forsvaret. (2017, juni 22). *Forsvaret*. Hentet November 14, 2019 fra <https://forsvaret.no:https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/muligheter/luftforsvaret/mission-support>
- Forsvaret*. (2019, September 20). Hentet November 28, 2019 fra <https://forsvaret.no:https://forsvaret.no/fakta/utstyr/Luft/Sea-King>
- Forsvaret. (u.d.). *Forsvaret*. Hentet November 12, 2019 fra <https://forsvaret.no/:https://forsvaret.no/organisasjon/forsvarets-logistikkorganisasjon>
- Gjerdrum, G., Stang, J., Cliteur, S., Holstad, E., & Tronsgaard, T. (2019). *Læring og erfaringsdeling - Hvordan struktur og kultur påvirker 330-skvadronen avdeling Rygge*. Forsvarets Høgskole, Kull 68. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2018, Juni 18). *Store Norske Leksikon*. Hentet Oktober 19, 2019 fra <https://snl.no:https://snl.no/norm>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål

- Hvordan ser en normal arbeidshverdag ut for deg?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Spørsmål om erfaringslæring:

- Hvordan er organisasjonen bygd opp sett i strukturelt perspektiv?
- Hvordan vil generelt beskrive kulturen her på avdelingen?
- *Med erfaringslæring mener jeg det å dele og lære av hverandres erfaringer.* Hvordan vil du beskrive erfaringslæringsprosessen på din skvadron?
- Hvilke rutiner har dere for brief/debrief?
 - Hvem er tilstede?
 - Hvilke tema tas opp?
- Har dere noe form for overlapping mellom crew/skift?
- Hvordan tar dere opp feil/uønskede hendelser internt?
 - Gjøres dette hovedsakelig i formelle fora? Uformelle?
 - Hvilket fora mener du er mest hensiktsmessig?
- Hvordan utveksler dere erfaringer?
 - På tvers av crew/team?
 - Med andre kolleger på avdelingen?
 - Andre avdelinger? 330-Skvadroner andre plasser i landet?
 - Oppover i systemet?
- Hva slags rapporteringssystemer eller kanaler benytter dere?
 - Hva rapporteres inn?
 - Hvem har ansvar for dette?
 - Hvordan ser du på dette som egnet verktøy for deling av erfaringer?
 - MDR, QDR, Remedy FOB, Condor eller Murphy?
 - Hva avgjør om du velger å rapportere eller ikke rapportere en hendelse?
- Hvilket forhold har du til -
 - Flytryggingsbladet/Bakkestryggingsbladet?
 - Erfaringsrapporter?
- Hvordan opplever du at din avdeling benytter seg av andre 330-avdelingers erfaringer?

- Hendelser?
- Nyutviklinger?
- Tekniske utfordringer?
- Har du selv vært med i en uønsket hendelse eller levert inn en rapport?
 - Resulterte dette i konsekvenser for deg?
 - Positive eller negative?
- Har du som operativt personell mulighet til å komme med forslag til endringer i SOP, manualer o.l. dersom noe viser seg å være utilstrekkelig?
- I hvilken grad opplever du at:
 - Vil du si at det er en åpenhetskultur på avdelingen? - På hvilken måte?
 - Tillit? Forståelse/aksept?
 - Personellet ønsker å dele og utveksle erfaringer med andre?
 - Skvadronen i sin helhet nyttiggjør seg av opparbeidede erfaringer?
 - Luftforsvarets hierarkiskstruktur fremmer eller hemmer erfaringslæringen?
- Opplever du at din kunnskap og erfaring blir verdsatt og nyttiggjort ved avdelingen?
- Vet du om noen spesifikke faktorer som påvirker din avdeling i å lære av erfaringer?
 - Som virker fremmende?
 - Hemmende?
- Har du inntrykk av at din avdeling har størst fokus på videreutvikling eller nytenkning når det kommer til forebygging av uønskede hendelser?
- Vil du si at deres måte å dele erfaringer på skiller seg fra (teknisk/operativt) side?
 - Hvordan?
- Vil du si at avdelingen her er en lærende organisasjon?
 - 330-Skvadronen nasjonalt sett?
 - Mtp. AW101 som nærmer seg innfasing her – er 330-Skvadronen en lærende organisasjon?

Har du noe å tilføye?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Erfaringslæring blant teknikere og operativt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på erfaringsdeling blant teknikere og operativt personell på 330-Skvadronen Bodø. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formålet

Hensikten med denne forskningen er å undersøke hvordan erfaringslæring og deling gjøres både internt blant medarbeidere, men også mellom arbeidsgrupper som påvirker hverandre i stor grad. Forskningen vil ha fokus på flytrygging og hendelser som i stor eller mindre grad påvirker dette. Mer spesifikt vil det si blant teknikere og operativt, i tillegg til mellom disse. Organisasjonsmessige forhold oppgaven søker å avdekke er strukturelle og kulturelle faktorer.

Forskningen har ikke som hensikt å brukes videre i andre oppgaver, men det er ikke utelukket at forskningsgruppen kan bruke materiale fra forskningen til andre skolerelaterte formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Major Pål Fredriksen er ansvarlig og Gunhild Heggem er veileder for oppgaven, begge ansatt ved Luftkrigsskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnet oppgavens omfang ønsker vi å intervju seks personer, tre fra den tekniske avdelingen på skvadronen og tre fra den operative avdelingen. Vi ønsker å treffe avdelingen så bredt som mulig og for å sikre et godt utvalg ønsker vi personell med ulik alder og erfaringsnivå.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningen vil benytte seg av en kvalitativ metode ved hjelp av individuelle dybdeintervju. Intervjuet vil ha en varighet på 45-60 minutter hvor vi samler inn spørsmålene og besvarelsene gjennom en diktafon. Intervjuet vil i ettertid bli transkribert digitalt og slettet fra diktafonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn, men vi minner om at alle opplysninger om deg vil være anonym gjennom hele forskningen. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- prosjektleder, veileder og prosjektansvarlig vil ha tilgang til opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil prosjektlederen erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes januar 2020. Lydfilene som er brukt til prosjektet kommer til å bli slettet senest ved prosjektslutt. Opplysninger som er samlet inn i tekstformat vil bli lagret uten mulighet for distribuering videre. Det er kun prosjektlederen som vil ha tilgang til datamaterialet. Alt vi innehar vil bli anonymisert senest ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Pål Fredriksen ved Luftkrigsskolen. Telefon: 95 07 79 98 Epost: pafredriksen@fhs.mil.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Pål Fredriksen

Gruppeleder

Eivind Holstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til 31. februar 2020 for eventuelt å kunne bruke ved vurdering/vurderingsfeil

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 31 januar 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)