



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Har Hæren lært seg å lære?

En kartleggende studie av Hæren som lærende organisasjon.

Fredrik Brækstad

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

vår 2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et to år langt studieløp ved Forsvarets Høyskole (FHS).

Dette har vært en svært lærerik periode, og ikke minst har det å avslutningsvis skrive denne masteroppgaven vært en god arena for å gjøre et dypdykk i et tema som interesserer meg - fenomenet *lærende organisasjoner*. Ettersom jeg jobber i Forsvaret, Hæren, har dette blitt en naturlig kontekst for oppgaven. Jeg har også tidligere, gjennom min bacheloroppgave (2008), studert fenomenet *erfaringslæring* i en utvalgt avdeling i Hæren - en sentral del av det å være en lærende organisasjon.

Det hevdes at utviklingen av Forsvaret må bli mer forskningsbasert (Svendsen-utvalget, 2020b). En av metodene for forskning er å utnytte kvantitative data – en stor motivasjon for denne oppgaven var nettopp derfor å lære seg den kvantitative metoden. Jeg visste nok ikke helt hvilken reise jeg bega meg ut på - frustrasjonen har tidvis vært stor. Når jeg nå er ved veis ende er jeg uansett meget godt fornøyd med at jeg tok nettopp det valget.

Jeg vil takke min hovedveileder Stein Helge Kingsrød og biveileder Monica Martinussen for meget god faglig veiledning, konstruktiv kritikk og gode diskusjoner. Engasjement og interesse for oppgaven, rask respons og høy grad av tilgjengelighet har vært gjennomgående. Takk til Tom Erik Selstad for å ha satt meg på sporet av *den lærende organisasjon*, og ikke minst vårt samarbeid med utviklingen av det spørreskjemaet som nå er brukt i Hæren og Luftforsvaret. Videre vil jeg takke min nærmeste sjef, Cato Antonsen, for å ha gitt meg nødvendig tid til å sette søkelys på arbeidet med denne oppgaven. En stor takk går også til alle de 356 ansatte i Hæren som har svart på spørreundersøkelsen.

Avslutningsvis så håper jeg nå at mine nærmeste vil sette pris på at jeg vil være litt mer fysisk og mentalt til stede for dem!

Fredrik Brækstad

Elverum, mai 2023

Sammendrag

Dagens organisasjoner må evne å omstille seg og lære hurtigere enn tidligere for å være konkurransedyktige i møtet med fremtidens utfordringer. Den pågående krigen i Ukraina er et fersk eksempel på dette, og viser oss at evnen til å lære – høyere nivå av læring – lære underveis – og lære raskere enn en motstander er avgjørende for også militære organisasjoner. En organisasjon som er god på læring benevnes gjerne en *lærende organisasjon*.

Forsvaret og Hæren ønsker å være en slik lærende organisasjon, samtidig er det indikasjoner på at man ikke får dette til så godt som ønskelig. Hvorfor er det slik?

Hensikten med denne studien er å undersøke forutsetningene Hæren har for å være en lærende organisasjon, og den overordnede problemstillingen for oppgaven er: *I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon?*

For å svare på problemstillingen er det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse i Hæren, hvor det empiriske grunnlaget utgjøres av 356 respondenter. Undersøkelsen som er brukt går under navnet *The Learning Organization Survey (LOS)*. Den er basert på forskerne David A. Garvin, Amy Edmondson og Francesca Gino sin forståelse av en lærende organisasjon. LOS kartlegger tre byggesteiner: *Et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og praksiser, og ledelse som forsterker læring*. Forfatterne av undersøkelsen har også produsert en benchmark for sammenligning av resultater.

Studien stiller to forskningsspørsmål, hvor det ene ser på Hæren opp imot LOS benchmark, mens det andre sammenligner Hæren med tilsvarende undersøkelser i Marinen og Luftforsvaret.

Funnene i studien peker på at Hæren *i noe mindre grad* er flinke til å skape et støttende læringsmiljø (BS 1), *i mindre grad* flinke på konkrete læringsprosesser (BS 2), og *i noe mindre grad* flinke til å utøve lederskap som forsterker læring (BS 3) sammenlignet med LOS benchmark. Videre viser funnene i studien at Hæren, Luftforsvaret og Marinen har meget sammenfallende resultater.

Nøkkelord: Lærende organisasjoner, byråkratiske organisasjoner, læring, organisasjons læring, Forsvaret, Hæren, the Learning Organization Survey

Summary

Today's organizations must be able to adapt and learn faster than before to be competitive and face future challenges. The ongoing war in Ukraine is a recent example of this, showing us that the ability to learn—higher levels of learning—learn along the way—and learn faster than an adversary is crucial for military organizations as well. An organization that is good at learning is often referred to as a *learning organization*.

The Armed Forces and the Army aspire to be such a learning organization, but at the same time there are indications that this is not sufficiently achieved. Why is this?

The purpose of this study is to investigate the prerequisites the Army has for being a learning organization, and the overarching question for the thesis is: To what extent is the Army a learning organization?

To answer the question, a questionnaire survey has been conducted in the Army, where the sample include 356 respondents. The survey used is called *The Learning Organization Survey (LOS)*. It is based on researchers David A. Garvin, Amy Edmondson, and Francesca Gino's understanding of a learning organization.

LOS maps three building blocks: *A supportive learning environment, concrete learning processes and practices, and leadership that reinforces learning*. The authors of the survey have also produced a benchmark for comparing results.

The study poses two research questions, one of which looks at the Army against the LOS benchmark, while the other compares the Army with similar surveys conducted in the Navy and Air Force.

The findings in the study indicate that the Army scored slightly lower on supportive learning environment, lower for concrete learning processes, and slightly lower on exercising leadership that reinforces learning compared to the LOS benchmark. Furthermore, the findings of the study showed that the Army, Air Force and Navy had very similar results.

Keywords: Learning organizations, bureaucratic organizations, learning, organisational learning, Norwegian Armed Forces, Norwegian Army, the learning organization survey (LOS)

Akronymer

Driftsenhet i Forsvaret - DIF

Budsjett og resultatansvarlige avdelinger - BRA

Learning Organization Survey – LOS

Oppdragsbasert ledelse – OBL

Byggestein - BS

Hærstaben – HST

Etterretningsbataljonen – EBN

Brigade Nord - Brig-N

Finnmark Landforsvar – FLF

Hans Majestets Kongens Garde – HMKG

Trenregimentet - TrenReg

Forsvarets Militærpolitiavdeling – (FMPA)

Telemark bataljon – TMBN

2. Bataljon - 2BN

Panserbataljon – PBN

Ingeniørbataljon – INGBN

Artilleribataljon – ARTBN

Stridstrenbataljon – STRBN

Sanitetsbataljon – SANBN

Sambandsbataljon – SBBN

Militærpoliti-kompani – MPKP

Porsanger bataljon – POBN

Grensevaktbataljonen – GSV

Innholdsfortegnelse

Forord.....	III
Sammendrag	IV
Summary	V
Akronymer.....	VI
Innholdsfortegnelse	VII
Figuroversikt.....	IX
Tabelloversikt	X
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Avgrensning.....	4
1.3 Tidligere forskning.....	5
1.4 Oppgavens oppbygning.....	8
2 Kontekst.....	9
2.1 Forsvaret.....	9
2.2 Hæren.....	10
3 Teori.....	13
3.1 Lærende organisasjon – et overblikk	13
3.2 Læring – Kunnskap - Kompetanse på arbeid.....	14
3.2.1 Erfaringslæring	15
3.3 Organisasjonslæring.....	17
3.4 Lærende Organisasjon.....	18
3.4.1 Peter Senge – den femte disiplin	19
3.4.2 David A. Garvin sin forståelse av en lærende organisasjon	20
3.5 LOS – Operasjonalisering av fenomenet <i>en lærende organisasjon</i>	23
3.5.1 Byggestein 1 – Støttende læringsmiljø.....	24
3.5.2 Byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser	25
3.5.3 Byggestein 3 – Ledelse som forsterker læring	25
3.6 Lærende organisasjon – hvorfor så vanskelig i praksis?	25
3.7 Forsvaret – en offentlige byråkratisk organisasjon.....	26

3.8 Lærende organisasjon – en oppsummering.....	28
3.9 Hypoteser og forventninger:	28
4 Metode	30
4.1 Forsknings- og undersøkelsesdesign	30
4.2 Forsvaret som lærende organisasjon	31
4.3 Deltagere	32
4.4 Måleinstrument - The Learning Organization Survey (LOS).....	33
4.4.1 Generelt.....	34
4.4.2 LOS Benchmark	35
4.4.3 I hvilken grad måler undersøkelsen «fenomenet» lærende organisasjon?.....	37
4.4.4 Tilpasninger som er gjort i vår studie	38
4.5 Prosedyre.....	39
4.6 Statistiske analyser.....	40
5 Resultater	42
5.1 Deskriptive resultater	42
5.1.1 Oppsummering datagrunnlag	44
5.2 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS? H1: <i>Hæren vil skåre under median i LOS benchmark!</i>	45
5.2.1 Generelt.....	45
5.2.2 Byggestein 1	47
5.2.3 Byggestein 2	48
5.2.4 Byggestein 3	49
5.2.5 Organisatorisk ståsted og bakgrunnsvariabler.....	50
5.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	52
5.3 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?	52
6 Drøfting.....	54
6.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS? H1: <i>Hæren vil skåre noe lavt i forhold til median i LOS benchmark!</i>	54
6.1.1 Byggestein 1 – Støttende læringsmiljø.....	54
6.1.2 Byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser	57
6.1.3 Byggestein 3 – Ledelse som forsterker læring	62
6.1.4 Organisatorisk ståsted	64

6.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?	65
6.3 Metodiske diskusjoner	66
7 Konklusjon	69
7.1 Empiriske lærdommer	69
7.2 Analytiske og teoretiske lærdommer	70
7.3 Implikasjoner for praksis	70
7.4 Videre forskning	71
8 Litteraturliste.....	73
9 Vedlegg.....	i
9.1 Vedlegg 1 – Godkjenning Sikt (NSD).....	i
9.2 Vedlegg 2 – Godkjenning Forsvarets forskningsnemnd	iii
9.3 Vedlegg 3 – Informasjonsskriv spørreundersøkelse.....	iv
9.4 Vedlegg 4 – Plakat til utskrift.....	vi
9.5 Vedlegg 5 – Spørreundersøkelsen.....	vii

Figuroversikt

Figur 1- Organisering Forsvaret (Forsvaret, 2023c).....	9
Figur 2 - Organisering Hæren (Forsvaret, 2023c)	10
Figur 3 – Forfatterens oversettelse av Kolb's læringssirkel (Kolb et al., 1984)	16
Figur 4 - Enkelt- og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978; Jacobsen & Thorsvik, 2019)	16
Figur 5 - Læringssirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 343).....	18
Figur 6 - Modell av Peter Senges fem disipliner og relasjonen dem imellom (Senge, 1999).....	20
Figur 7 - Oversikt LOS laget av forfatter av oppgaven.....	34
Figur 8 – BS1: Støttende læringsmiljø (Hæren). Gjennomsnittresultatene for Hæren, samt median fra LOS benchmark, for delkomponentene i BS1 visualisert	47
Figur 9 - BS2: Konkrete læringsprosesser og praksiser (Hæren). Gjennomsnittresultatene for Hæren, samt median fra LOS benchmark, for delkomponentene i BS2 visualisert.....	48
Figur 10 - Svarfordeling på påstand om formelt system for erfaringshåndtering	49

Tabelloversikt

Tabell 1 - Populasjonen Hæren	32
Tabell 2 - Benchmark Scores for the Learning Organization Survey (D. A. Garvin et al. 2008).....	36
Tabell 3 - Svarprosent på spørreundersøkelsen for hele Hæren (N = 356)	42
Tabell 4 – Svarprosent og fordeling militært ansatte (N = 336).....	42
Tabell 5 - Utvalgskarakteristikker hele Hæren (N = 356)	43
Tabell 6 – Cronbach's Alpha for skalaene i undersøkelsen	44
Tabell 7 - Hærens resultater mot LOS benchmark (gjennomsnitt, standardavvik og 95% konfidensintervall)	45
Tabell 8 - Pearson's r korrelasjoner mellom delkomponentene.....	46
Tabell 9 - BS3: Ledelse som forsterker læring (påstander). Gjennomsnitt og standardavvik til Hæren for hver av påstandene i BS3.....	49
Tabell 10 - Resultater fordelt på BRA-nivå (gjennomsnitt, standardavvik, populasjon og ANOVA)	50
Tabell 11 - Resultater fordelt på linjeleder eller ikke, og militær grad (gjennomsnitt, standardavvik, populasjon, t-test av gruppeforskjeller (uavhengige utvalg) og ANOVA)	51
Tabell 12- Sammenligning DIF'er sitt gjennomsnitt mot LOS benchmark	52

1 Innledning

A piece of Ukrainian-made software has turned readily available tablet computers and smartphones into sophisticated targeting tools that are now used widely across the Ukrainian military (Liebermann, 2023).

Den pågående krigen i Ukraina viser oss at evnen til å lære – høyere nivå av læring – lære underveis – og lære raskere enn en motstander er avgjørende for militære organisasjoner i krig. Liebermann (2023) peker i sin artikkel, *How Ukraine became a testbed for western weapons and battlefield innovations*, på en av hovedgrunnen til hvorfor Ukraina har lyktes bedre enn forutsatt med sin krigføring – de har klart å tilpasse seg situasjonen hurtig og har evnet å utvikle nye metoder og innovative løsninger fortløpende - hurtigere enn motstanderen. Til tross for at de var, og fortsatt er, underlegne i volum og høyteknologisk materiell, har de nå utviklet seg til å bli en slagkraftig moderne hær som har klart å ta tilbake initiativet i krigen mot Russland (Elden, 2022b).

Krigen i Ukraina minner oss på at krigens natur med bruk av brutal voldsmakt har mange konstanter, men også at krigens karakter endres i takt med samfunns- og teknologiutviklingen. Samfunnet vårt er i endring; de politiske og sikkerhetspolitiske omgivelsene har blitt mer sammensatte, og teknologi har gitt nye muligheter og er i ferd med å totalt forandre måten folk lever på (Etterretningstjenesten, 2022, s. 6; Hærens våpenskole, 2021, s. Innledning). Ikke bare har teknologien og de arenaene hvor Forsvaret potensielt skal utøve sitt virke endret seg - arbeidsmarkedet har også vært gjenstand for store endringer, hvor de yngre generasjonene stiller helt andre krav til innhold, utvikling og innovasjon både på arbeidsplassen og i hverdagen sin (Gibbs, 2020; Meld. St. 14 (2012-2013)). Dagens organisasjoner må derfor evne å omstille seg og lære hurtigere enn tidligere, for å kunne være konkurransedyktige i møtet med fremtidens utfordringer (Garvin et al., 2008).

Forsvaret kontinuerlig må utvikle seg, og at det som fungerer godt i dag, ikke nødvendigvis er fasiten for morgendagen (Forsvaret, 2020, s. 4).

Forsvarssjefen (FSJ) fremhever behovet for kontinuerlig utvikling i sin innledning til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2020). For fremtiden stilles det krav til Forsvarets, herunder Hærens som egen driftsenhet i Forsvaret (DIF), tilnærming til utvikling, læring og innovasjon, slik at; relevans, troverdighet og beredskap for det ukjente kan opprettholdes og utvikles. Forsvaret må i tillegg ha en organisatorisk tilnærming til læring og utvikling - det er hele organisasjonen som må lære og utvikle seg, ikke kun enkeltindividene i organisasjonen (Forsvarsdepartementet, 2013; Prop. 14 S (2020-2021); Svendsen-utvalget, 2020b).

[W]ithout the correct organizational processes and activities, military adaption can be blocked, or the wider lessons from adaption can easily be lost, leading to the need to relearn lessons in the field, often at great human and financial cost (Dyson, 2020a, s. 1).

Innenfor organisasjonsteorien får dette bred oppslutning og fenomenet kalles populært for *organisasjonslæring* - hvor organisasjoner som er flinke på dette gjerne får merkelappen *lærende organisasjoner* (Argyris, 2004; Dyson, 2020a; Filstad, 2016; Garvin, 1993; Garvin et al., 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sander, 2019; Senge, 1999). Den kjente organisasjonsteoretikeren, D. A. Garvin (2000), definerer en *lærende organisasjon* slik: "A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring and retaining knowledge, and at purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights" (Garvin, 2000, s. 11). Hvor han påpeker videre at en lærende organisasjon er flink på fem hovedaktiviteter: (1) Systematisk problemløsning; (2) Eksperimentering; (3) Lære av egne erfaringer; (4) Lære av andre og (5) Kunnskapsdeling. Han har videre utviklet tre fundamentale byggesteiner for slike organisasjoner, hvor de har *et støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og praksiser, og en ledelseskultur som forsterker læring* (Garvin et al., 2008).

Allerede i *kompetansemeldingen* som ble utgitt av Forsvarsdepartementet i 2013 ble det vektlagt at forsvarsvarssektoren kontinuerlig skal videreutvikles og styrkes som en lærende organisasjon (Meld. St. 14 (2012-2013)). Troverdige forsvarsevne gjennom å få maksimal effekt av de ressursene Forsvaret tildeles er med andre ord ikke valgfritt, og konsekvensene av å mislykkes kan bli katastrofale gitt organisasjonens egenart og oppdrag i krise og krig. For å få til dette er vi helt avhengig av å lære av våre tidligere erfaringer og ikke minst evne å se på hvordan vi skal forberede oss på å vinne den kommende krigen.

Flere rapporter, undersøkelser, forskning og egne erfaringer antyder dessverre at Forsvaret generelt, men også Hæren spesielt, ser ut til å ha utfordringer med nettopp å være en slik lærende organisasjon. (Andersen & Skogen, 2020; Erstad & Folkestad, 2016; Henriksen, 2021; Laugen Haaland, 2016; Nesheim, 2016; Nilsen & Røslund, 2021; Sløveren, 2014; Svendsen-utvalget, 2020b; Wassenaar, 2020). Som eksempel konkluderer Inga Nesheim (2016) i sin studie med at Hærens læringsevne, spesielt erfaringsoverføringer, under operasjonene i Afghanistan¹ var mangelfull

¹ I 20 år bidro Norge med militære styrker til NATO i Afghanistan. De siste norske soldatene forlot landet i august 2021, og oppdraget er avsluttet (Forsvaret.no, 2021).

(Nesheim, 2016, s. VII). Marcel Wassenaar (2019) fant det samme i sin studie av Afghanistanperioden og noen større øvelser i Hæren, og peker mot at det er mangel på et helhetlig systemtenkning for det å lære, spesielt av erfaringer, i Hæren og Forsvaret (Wassenaar, 2019).

1.1 Problemstilling

Forsvaret og Hæren ønsker å være en lærende organisasjon, samtidig er det indikasjoner på at man ikke får dette til så godt som ønskelig (Andersen & Skogen, 2020; Erstad & Folkestad, 2016; Henriksen, 2021; Nesheim, 2016; Wassenaar, 2019). Hvorfor er det slik? Hensikten med denne studien er å undersøke forutsetningen Hæren har for å være en lærende organisasjon. Studien vil søke å kartlegge graden av tilstedeværelse i Hæren av de variablene som Garvin et. al (2008) påpeker er essensielle for en lærende organisasjon. Dette vil kunne gi Hæren et overordnet status, forklare hvorfor vi tilsynelatende ikke lykkes, for derigjennom å danne grunnlag for et eventuelt forbedrings- og utviklingsarbeid.

Den overordnede **problemstillingen** blir dermed: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon?

For å kunne svare på problemstillingen vil studien frembringe et empirisk grunnlag ved å gjennomføre en spørreundersøkelse blant alle ansatte i Hæren. Undersøkelsen er operasjonalisert ut ifra forskerne David A. Garvin, Amy Edmondson og Francesca Gino sin forståelse av hva en lærende organisasjon bør være, sett gjennom et sett konkrete variabler og målbare indikatorer. Den originale undersøkelsen går under navnet *The Learning Organization Survey* (LOS) (Garvin et al., 2008). LOS er strukturert rundt tre hovedfokusområder, eller karakteristikk, for lærende organisasjoner - såkalte *byggesteiner*;

- Et støttende læringsmiljø
- Konkrete læringsprosesser og praksiser
- Ledelse som forsterker læring

Den enkelte ansatte svarer på spørsmålene ut ifra egne opplevelser fra sitt nivå i organisasjonen, og skårer grad av forutsetning for å være en del av en lærende organisasjon med utgangspunkt i den avdelingen hvor de jobber. Forskerne har som del av sine studier også utviklet en *benchmark* for undersøkelsen, slik at organisasjoner kan sammenligne sine resultater med det som er ansett som beste praksis. Nærmere beskrivelse av LOS, dens innhold og benchmark kommer i både teori- og metodekapittelet.

Tilsvarende undersøkelse er tidligere gjennomført i Marinen (Nilsen & Røsland, 2021), samt at den er gjennomført i Luftforsvaret² parallelt med denne studien. Dette gir et grunnlag for å sammenligne funn i de tre største DIF'ene i Forsvaret.

Studiens forskningsspørsmål blir således:

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS (*internasjonale studier*)?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?

Utover de to forskningsspørsmålene i studien vil studien søke å se om det eksisterer avdelingsvise forskjeller internt i Hæren, samt om noen av «bakgrunnsvariablene» (kjønn, grad, utdanningsnivå og organisatorisk ståsted) er forbundet med Hærens evne til å være en lærende organisasjon.

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven undersøkes om Hæren er en lærende organisasjon sett fra et deskriptivt perspektiv. Undersøkelsen kartlegger den ansattes subjektive mening om hvorvidt Hæren er en lærende organisasjon etter Garvin et.al (2008) sine kriterier, og vil kunne beskrive hvordan ansatte opplever Hæren som en lærende organisasjon på undersøkelsestidspunktet. Det undersøkes ikke om læring faktisk skjer, eller at Hæren er flink på utvikling, i rammen av en lærende organisasjon. Dette vil avhenge av den prosess og praksis som faktisk foregår innenfor læring og utvikling i de enkelte avdelinger og Hæren som helhet. Det får vi ikke undersøkt med kun denne spørreundersøkelsen, det vil kreve flere metodiske tilnærminger, noe som vil bli for omfattende for denne masteroppgaven. Studien vil dog kunne peke på områder som enten bør forsterkes og videreføres, eller som det bør rettes fokus mot å forbedre. Oppgaven konsentrerer seg derfor om en bredde-, og ikke dybdestudie. Dette medfører at funn ikke vil kunne undersøke eller følges opp i detalj, og dermed ei heller foreskrive en konkret ny beste praksis. Der det er mulig vil det uansett søkes å reflektere rundt

² Studien til Tom Erik Selstad (2023) er ikke ferdigstilt og publisert. Forfatteren har dog fått tilgang til hovedfunnene slik at sammenligning er mulig.

indikasjoner som kommer frem i datagrunnlaget ved å se disse opp imot teori, tidligere forskning og den kontekst som undersøkes.

Begrepet *kultur* blir i denne oppgaven brukt, alene eller satt sammen med andre termer – oftest sammen med begrepet *læring*. Læring vil forklares og defineres i teorikapitlet, men når det gjelder *kultur* så legges følgende definisjon til grunn i studien: «Kultur forstås i [...] som den samlede adferd på et arbeidssted, og dermed som en kombinasjon av blant annet ferdigheter, holdninger og verdier (Meld. St. 30 (2019–2020)).

1.3 Tidligere forskning

Det finnes ingen tidligere helhetlige studier av fenomenene læring, organisasjonslæring eller lærende organisasjon med den norske hæren som kontekst. Likevel finnes det noen bidrag som spesielt knyttes til erfaringslæring i Forsvarets organisasjoner spesifikt, og militære organisasjoner generelt.

Det er flere som har studert Hærens evne til å lære av erfaringer under Afghanistanperioden; Inga Nesheim (2016), har i sin undersøkelse av Hærens læringsevne undersøkt hvilke faktorer som kan forklare Hærens manglende læringsevne ved å undersøke både toppstyrte, formelle føringer på læring, i tillegg til å undersøke uformelle, sosiale og kulturelle føringer i organisasjonen - *Instrumentelt og institusjonelt* perspektiv. Funnene hennes peker på manglende mål og interesser for læring, uklar arbeidsdeling og utydelig ansvarsfordeling, manglende kapasitet, manglende åpenhet knyttet til å dele erfaringer og kritikk skriftlig, og en begrenset læringskultur (Nesheim, 2016).

Wassenaar (2019) identifiserer og forklarer forskjeller og likheter i de prosesser som den norske Hæren har brukt til å lære av erfaringer under sine operasjoner i Afghanistan i perioden mellom 2005 og 2012, og under øvelsen Trident Juncture i 2018. I begge tilfeller fant han ingen erfaringshåndteringsprosess i Hæren som var spesifikk eller detaljert nok til å bli brukt gjennom hele organisasjonen. Videre viste det seg å være utfordrende å sammenligne tidligere identifiserte og analyserte erfaringer med nye, hovedsakelig fordi et brukbart (database-)system for å støtte en slik analyse manglet (Wassenaar, 2019).

Siden militære avdelinger tilsynelatende har utfordringer med erfaringshåndtering, har Haaland (2016) i sin studie av erfaringslæring under Afghanistanperioden stilt et grunnleggende spørsmål: Er tidligere internasjonale studiers kritikk av militære avdelingers evne til å være lærende rettferdig? Hun peker i retning av at militære erfaringer blir så lokalt kontekstavhengige at det rett og slett

nesten er umulig å generalisere noe særlig ut ifra de. Dette krever i alle fall en veldig strukturert og bevisst tilnærming til behandlingen.

Sivertsen og Gunnarshaug (2015) på sin side, undersøkte om sikkerhetsstyring er implementert eller intendert i to av Hærens bataljoner, Stridstrenbataljonen (STRBN) og Etterretningsbataljonen (EBN). I tillegg til at de avdekket stor forskjell på tid avsatt til dette arbeidet, var ett av hovedfunnene at den største utfordringen til undersøkelsesenheter er innen organisatorisk læring – evnen til å benytte og utnytte de allerede eksisterende evalueringsarenaene fullt ut.

Eirik Folkestad og Kristoffer Erstad (2016) tok i sin studie, basert på offentlige rapporter og utredninger siden 2004, utgangspunkt i påstanden om at erfaringshåndteringen i Forsvaret er fragmentert, og søkte å forklare dette i lys av et *instrumentelt-, kulturelt-, og myteperspektiv*. De konkluderte med at Forsvarets hierarkiske oppbygging i utgangspunktet kan bidra til å sikre struktur på erfaringshåndtering, men at det ofte i stedet blir en begrensende faktor. Både for at ansvarsfordelingen blir uklar samt at det skaper barrierer for å utnytte eller lære av erfaringene. Videre peker de på at kulturelle normer og verdier gjør at forsvarsgrenen praktiserer erfaringshåndteringen forskjellig, noe som vanskeliggjør læring og erfaringsdeling på tvers av grenene. Det pekes i så måte, i likhet med Wassenaar (2019), også her på mangelen av et felles verktøy i Forsvaret. Et av hovedfunnene i studien deres, er den fraværende knytningen mellom de uformelle arenaene på taktisk avdelingsnivå og driftsenhetenes krav om etablerte formelle systemer (Erstad & Folkestad, 2016).

I etterkant av ulykken med KNM Helge Ingstad, 8.november 2018, har det i og rundt Sjøforsvaret blitt gjennomført diverse undersøkelser og utredninger. Felles for rapportene er at de peker på kultur, dokumentasjon og prosesser som forbedringspotensial i Sjøforsvaret (Nilsen & Røsland, 2021). I samme retning peker Havarikommisjonen når de i etterkant av nestenulykken ved Mosken i 2020 mener at leveransepress og prestasjonskultur, i kombinasjon med en organisasjon som ikke er tilstrekkelig velinformert og lærende, kan påvirke sikkerhetsnivået i hele Luftforsvarets virksomhet (Havarikommisjonen, 2021). Selv om Sjøforsvaret og Luftforsvaret representerer egne forsvarsgrener, er det med bakgrunn i den felles profesjonen, utdanningsordninger og organisatoriske trekk grunnlag for å anta at disse observasjonene er relevante for Hæren også.

Dag Henriksen, forsker og instruktør ved Luftkrigsskolen (LKSK), har forsøkt å sette ord på hvorfor Forsvaret ikke i tilstrekkelig grad får til å være en lærende organisasjon. Hans refleksjoner er basert

på samtaler og egne observasjoner fra utallige arenaer med representanter fra alle forsvarsgrener: «Årsakene til dette er mange og sammensatte, men noe av det som trekkes frem er mangelen på tid, personell og prioriteringer. Når alt er viktig, og man har begrensede personellressurser, så er det dessverre ofte slik at det er kun de pågående oppgavene og utfordringene som løses – populært kalt å bli fanget i hamsterhjulet. Dette går utover langtidsplanlegging, nytenkning og innovasjon» (Henriksen, 2021).

Flere internasjonale studier, rapporter og artikler er publisert med tema organisasjonslæring og lærende organisasjoner, spesielt med bakgrunn i det britiske og amerikanske forsvaret (Catignani, 2014; Gonzalez, 2010; Lynch, 2019; Murphy, 2017). Fellesnevner er at de peker på at de fleste militære organisasjoner har blitt ganske flinke på enkeltkretslæring - videreutvikle allerede beste praksis. Spesielt gjennom rutiner for evaluering i etterkant av aktivitet og operasjoner. På samme tid har organisasjonene problemer med dobbeltkretslæringen - det «høyere» nivået av læring, gjennom å se hva denne læringen i utvidet forstand betyr, og ikke minst at den tilfaller hele organisasjonen³. I sin bok, *Organisational learning and the modern army*, presenterer Tom Dyson den første store sammenlignede studien på utviklingen og effektiviteten av formelle læringsprosesser i militære styrker. Han har gjennomført dette prosjektet i rammen av de britiske og tyske militære styrkene. Han konkluderte også med at de britiske og tyske militære styrkene ikke utnytter potensialet innenfor erfaringslæring optimalt, og har deretter i boken sin søkt å fremme en «ideal-form» for hvordan erfaringslæring som læringsprosess kan systematiseres for å sikre organisatorisk læring, ikke bare som enkeltkretslæring, men også i form av avansert enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Dyson, 2020a).

Som jeg har redegjort for her, har det tidligere vært studert enkeltavdelinger i Hæren og Forsvaret, samt gjort forsøk på å se Hæren og Forsvaret som helhet gjennom generalisering ut av kvalitative studier fra et utvalg avdelinger. Studiene er dessverre relativt entydige, og peker i retning av at Hæren og Forsvaret har utfordringer med å omsette erfaringene sine til organisatorisk læring. Denne studien kan i større grad enn tidligere forskning gi Hæren en overordnet status innenfor anerkjente byggesteiner for en lærende organisasjon, som igjen kan gi et godt grunnlag for videre dybdestudier og rettet arbeid mot å forbedre forutsetningene for læring og utvikling i

³ Begrepene enkelt-, og dobbeltkretslæring blir ytterligere forklart og definert i teorikapittelet.

organisasjonen. Studien kan med sitt empiriske grunnlag derfor være et godt utgangspunkt for et utviklingsarbeid, både gjennom å øke bevisstheten til den enkelte rundt tematikken og ikke minst gjennom å være en konkret måling og kartlegging av forutsetningene for fenomenet: *å være en lærende organisasjon*.

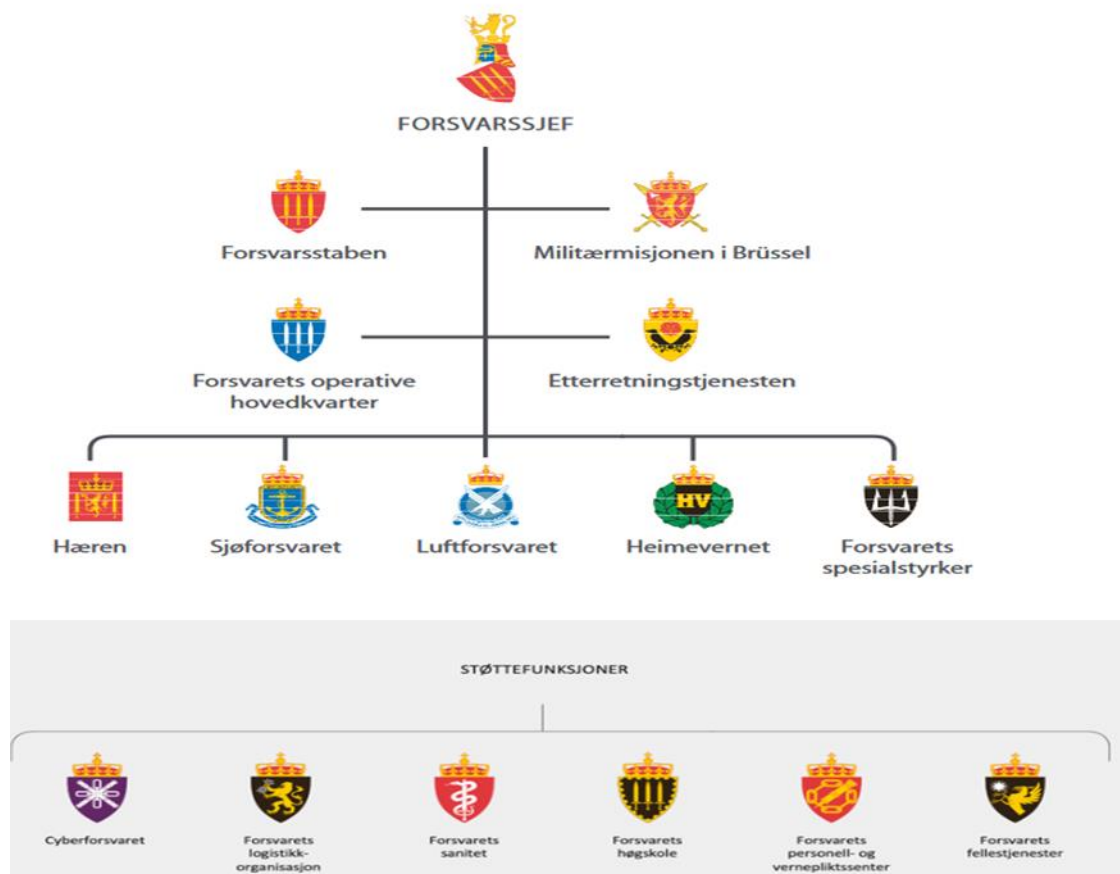
1.4 Oppgavens oppbygning

Innledningen har beskrevet hensikten med studien, dens problemstilling og forskningsspørsmål, samt tidligere studier innenfor tematikken. Kapittel 1 gir en innføring i studiens kontekst - Forsvaret og Hæren. I kapittel 3 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, herunder kjennetegn ved både lærende og byråkratiske organisasjoner. Operasjonalisering av teorien om den lærende organisasjon inn i studiens spørreskjemaundersøkelse vil også presenteres her. Avslutningsvis vil studiens hypoteser og forventninger presenteres. Kapittel 4 vil ta for seg den metodiske tilnærmingen og det metodiske rammeverket som legges til grunn i denne studien. Det vil bli redegjort for forsknings- og undersøkelsesdesign, samarbeid med Luftforsvaret, deltagere, måleinstrument, prosedyre og statistiske analyser. Studiens *validitet*, samt undersøkelsens pålitelighet vil det også redegjøres for. Resultatene vil presenteres i kapittel 5. Kapittel 6 er studiens drøftingskapittel. Oppsummering og konklusjon avslutter studien i kapittel 7. Vedlagt ligger godkjenningene fra Sikt (NSD) og FHS, samt informasjonsskriv til respondentene.

2 Kontekst

Samfunnet er gjennomorganisert, det er derfor viktig å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Hæren, som en av de største DIF'ene i Forsvaret, er en slik organisasjon (Forsvaret, 2023c). Målet med å studere organisasjoner er å forstå og forklare hvorfor tilstanden er som den er, for derigjennom å få kunnskap om hvordan organisasjonen kan forbedres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14–15). Hensikten med denne oppgaven er å undersøke Hærens forutsetninger for å være en lærende organisasjon, og hva som eventuelt kan forklare utfordringer med dette. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for den kontekst som oppgaven søker å besvare problemstillingen ut ifra - Forsvaret og Hæren.

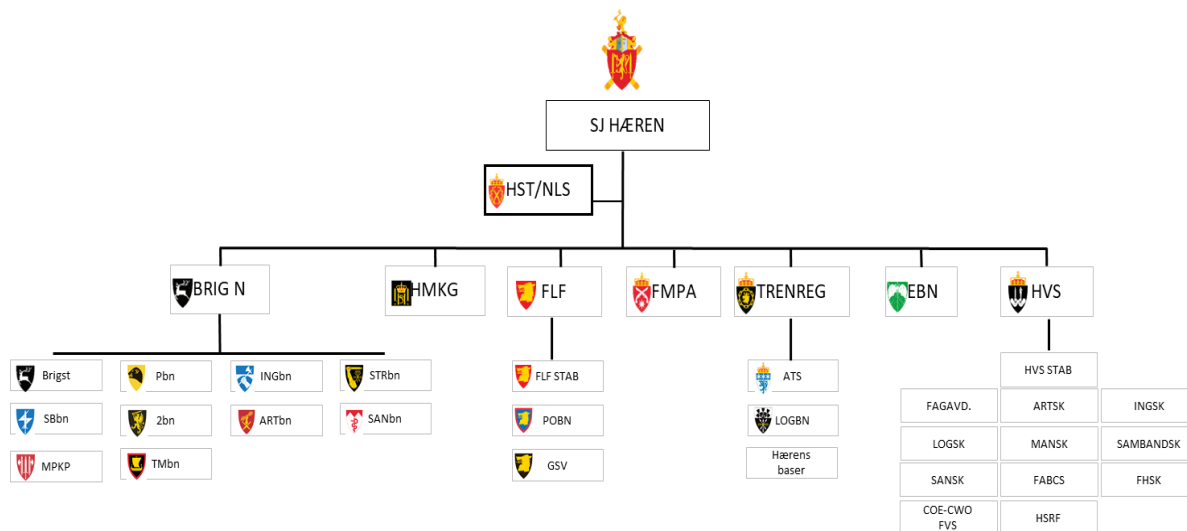
2.1 Forsvaret



Figur 1- Organisering Forsvaret (Forsvaret, 2023c)

Forsvaret av landet og trygghet for befolkningen er en av statens viktigste oppgaver, og det Norske Forsvarets hovedoppgave er dermed å sikre Norges suverenitet og norske rettigheter. Forsvaret skal kunne løse oppgavene som norske styresmakter har vedtatt, med hjelp fra de samlede ressursene i forsvarssektoren og innenfor rammene av NATOs kollektive forsvar. Forsvaret av Norge skjer således langs tre hovedlinjer; den nasjonale forsvarsevnen, det kollektive forsvar i NATO og særlig bilateral støtte og forsterkning fra nære allierte (Prop. 14 S (2020-2021), s. 7–8). Forsvaret har fem hovedoppdrag: (1) Forsvare Norge og Norges allierte, (2) Overvåke og drive etterretning, (3) Trygge grensene og sikre handlefrihet for politikerne, (4) Samarbeide internasjonalt og (5) Støtte det sivile Norge. Forsvaret er en etat underlagt Forsvarsdepartementet (Børresen, 2022). Forsvarets organisasjon har tretten (13) DIF'er, i tillegg til Forsvarsstaben og Militærmisjonen i Brussel, og den største DIF'en i Forsvaret er Hæren (Forsvaret, 2023c).

2.2 Hæren



Figur 2 - Organisering Hæren (Forsvaret, 2023c)

Hæren er den mobile og kampklare landmilitære komponenten i Forsvaret, og skal gjennom daglige operasjoner knyttet til suverenitetshevdelse og myndighetsutøvelse bidra til å forebygge kriser og væpnet konflikt. Hæren skal bidra til den kontinuerlige overvåkingen av norske og tilstøtende landområder, og skal etablere og opprettholde situasjonsforståelse på land for nasjonal og alliert kommando- og kontrollstruktur. I en krise- og krigssituasjon skal Hæren, i en fellesoperativ og alliert

ramme, bidra til å sikre handlefrihet for egne land-, sjø- og luftstyrker samtidig som en motstander skal nektes det samme. Dimensjonerende ambisjon for Hæren er at den skal være i stand til å løse tradisjonelle landmilitære oppdrag i høyintensitetskonflikter, slik som å opprettholde god situasjonsforståelse, påføre tap, ta og holde lende, samt sinke en fremrykkende motstander (Prop. 14 S (2020-2021), s. 98–99).

Hæren er i dag organisert med følgende budsjett og resultatansvarlige avdelinger (BRA) for gjennomføring av (taktiske) landoperasjoner; Ledelse og situasjonsforståelse blir ivaretatt av Hærstaben (HST) gjennom Nasjonalt Landoperasjonssenter (NLS) og Etterretningsbataljonen (EBN); taktiske aktiviteter utøves av Brigade Nord (Brig-N), Finnmark Landforsvar (FLF), og Hans Majestets Kongens Garde (HMKG); og TrenRegimentet (TrenReg) ivaretar understøttelse av Hæren.

Brig-N utgjør, sammen med FLF, kjernen i den mobile landmilitære strukturen. Brig-N har tre mekaniserte manøverbataljoner med høy oppsettingsgrad og tilhørende taktiske og logistiske støtteavdelinger; Telemark bataljon (TMBN), 2. Bataljon (2BN) og Panserbataljon (PBN). Brigadens støtteavdelinger er; Ingeniørbataljon (INGBN), Artilleribataljon (ARTBN), Stridstrenbataljon (STRBN), Sanitetsbataljon (SANBN), Sambandsbataljon (SBBN) og Militærpoliti-kompani (MPKP). FLF består av stab/ledelse, Porsanger bataljon (POBN) og Grensevaktbataljonen (GSV) (Prop. 14 S (2020-2021), 2020a, s. 98–99). HMKG er en selvstendig infanteribataljon som skal bidra til samfunnssikkerhet innenfor rammen av bistandsinstruksen og forhåndsdefinerte beredskapsoppdrag, i og rundt hovedstaden. TrenReg skal gi operativ støtte, vertslandsstøtte og basetjenester for primært Hærens avdelinger og allierte landstyrkers øving, trening og operasjoner i Norge. Hærens Våpenskole er ansvarlig for fag- og funksjonsrettet utdanning for Hæren, og bidrar til å øke Forsvarets operative evne ved å være ansvarlig for utvikling, kurs og trening på alle nivå. Under HVS ligger fagskoler for alle fagfeltene i Hæren samt Hærens skole for rekrutt og fagutdanning (HSRF). EBN understøtter Hæren med situasjonsforståelse (Forsvaret, 2023b).

Hæren består av 3471 militært og 405 sivilt ansatte - totalt 3876⁴. Kvinneandelen er på 21,2%. Kjønnfordelingen er relativt lik i de forskjellige avdelingene, men med en noe høyere prosentandel

⁴ Kilde for tall over populasjonen i Hæren er en kombinasjon av utkast til forsvarrets årsrapport 2022 (ikke offentliggjort pr 16.02.2023) og samtaler med personell i Hærstabens personellavdeling. Det er kun offentlige tall som eksplisitt vises og brukes i denne oppgaven. Detaljerte tall på avdelingsnivå vil kun omtales omtrentlig for å unngå sikkerhetsbrudd. *Forfatter av oppgaven har alle tallene tilgjengelig ved behov for etterprøving.*

kvinnelige ansatte i støtte- og logistikkavdelinger. Alle militære er selekterte gjennom strukturerte ansettelsesprosesser og opptak, og Forsvaret gir all militær utdanning til personellet sitt selv. De militært tilsatte anses således som en delvis homogen masse, dog med en stor overvekt av menn. På de andre side er Hæren en stor og kompleks organisasjon, med mange forskjellige typer avdelinger som hver har sin relativt spesifikke funksjon. Og selv om de militært ansatte på papiret kan ansees som en homogen masse, har hver avdeling sin egenart og derigjennom mulige særegne avdelingskultur. De sivilt tilsatte er ikke på samme måte å se på som en internt homogen masse, da de hverken har vært igjennom lange seleksjonsprosesser i fellesskap eller er utdannet i Forsvarets skolesystem. I tillegg så er konsentrasjonen av sivilt tilsatte vesentlig høyere i noen få avdelinger, og i særdeleshet konsentrert til TrenReg.

Dette kapitlet har forsøkt å gi leseren en overordnet forståelse av den kontekst som denne oppgavens populasjon opererer i. Både for å gi nødvendig kjennskap til avdelings- og organisasjonsbenevnelser som forekommer senere i oppgaven, men også trekke frem noen organisatoriske særtrekk som trolig vil påvirke funn i studien. Dette siden Hæren som populasjon på flere områder skiller seg fra en typisk sivil organisasjon. Sistnevnte vil naturlig trekkes inn under oppgavens drøfting.

3 Teori

For å svare på problemstillingen i denne oppgaven må kjernebegrepet, *en lærende organisasjon*, og dets delkomponenter klargjøres. Det er også sentralt å se på hva som kjennetegner, eller ikke, lærende organisasjoner for å kunne vite hva man ser etter når disse faktorene skal identifiseres i organisasjonen. Det teoretiske rammeverket for oppgaven støtter seg på anerkjent teori på feltet, hvor jeg i denne oppgaven har valgt å se spesielt på bidrag fra forskerne Kolb (1984), Argyris og Schön (1978), Senge (1990/1999), Garvin (1993), Marsick (2000), Filstad (2016), Jacobsen og Thorsvik (2019) og Örtenblad (2008, 2009). Dette rammeverket vil igjen senere i oppgaven danne grunnlaget for diskusjon og forklaring av funn som gjøres i spørreundersøkelsen. Selve undersøkelsen, som er oppgavens kjerne, tar utgangspunkt i Garvins (1993) forståelse av teorien, og er utledet og operasjonalisert videre av forskerne David A. Garvin, Amy Edmondson og Francesca Gino (2008).

Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever i sin lærebok: *Hvordan organisasjoner fungerer*, at det er fire sentrale adferdsprosesser i en organisasjon; (1) Motivasjon og ytelse (2) Kommunikasjon (3) Beslutninger og (4) Læring og innovasjon. Denne oppgaven vil sette søkelys på den siste - *læring og innovasjon*, vel vitende om at de tre første vil være viktige premisser for at organisasjonen som helhet skal fungere i praksis.

Teorikapittelet vil innledningsvis gi en overordnet introduksjon til begrepet lærende organisasjoner. Deretter vil noen av kjerneelementene rundt det omfattende begrepet læring, herunder kompetanse og kunnskap, på individnivå beskrives. Organisasjonslæring vil defineres, før søkelyset igjen settes på hvordan organisasjonen som helhet og overordnet kan utvikle seg til å bli lærende. Siden oppgaven allerede har valgt teoretisk grunnlag gjennom å bruke en undersøkelse basert på Garvin et.al (1993, 2000, 2008) sin teoriforståelse, vil teorien bære mer preg av redegjørelse enn drøfting.

Teorikapittelets avsluttende del vier mye plass til Garvin sin forståelse av en lærende organisasjon. Utfordringer med slike lærende organisasjoner, herunder kjennetegn ved byråkratiske organisasjoner, nevnes i et eget underkapittel mot slutten. Avslutningsvis vil studiens hypoteser og forventninger presenteres.

3.1 Lærende organisasjon – et overblikk

Anders Örtenblad (A. Örtenblad, 2018, 2019), har forsøkt å oppsummere og forenkle teoriene om lærende organisasjoner gjennom en merkelapptilnærming for en organisasjons tre roller:

- Organisasjonen som fasilitator, tilrettelegger og supporter av læringen til individene

-
- Organisasjonen som en faktisk helhetlig lærende enhet
 - Organisasjonen som sluttprosessen som er avhengig av læring og kontinuerlig utvikling for å overleve

Basert på forskningen til seg selv og andre peker han videre på fire forhold, eller aktiviteter, som er avgjørende for en lærende organisasjon: Læring på arbeid – Organisasjonslæring (organisasjonen som den lærende enheten) – Læringsstruktur og Klima for læring (Örtenblad, 2018).

3.2 Læring – Kunnskap - Kompetanse på arbeid

Siden Forsvaret, og Hæren, fortsatt består av mennesker som skal løse oppgaver sammen, vil læring på organisatorisk nivå ha utgangspunkt i den individuelle læringen. Definisjonene av begrepet læring er mange, men det kan i sin enkleste form hevdes at *læring er tilegnelse av kunnskap, ferdighet og holdninger* (Ekeland, 2014, s. 133). Læring fører til kunnskap gjennom en læringsprosess, og kunnskap leder til kompetanse når det kombineres med ferdigheter og kan anvendes på konkrete arbeidsoppgaver (Filstad, 2016, s. 19). Denne kompetansen leder igjen til faktisk eller mulig endring av atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mange teoretiker er opptatt av dette med at læring skal føre til endring, men Dalin (1999) påpeker at dette ikke nødvendigvis må være tilfelle. Han argumenterer for at det er fullt mulig å lære noe uten at det nødvendigvis fører til at en tenker eller handler på en helt annen måte enn før. Læring kan også føre til at en handlemåte eller tankegang blir bekreftet gjennom læring og fortsatt fremstår som både konstruktiv og fornuftig (Dalin, 1999).

Nonaka publiserte i 1994 en artikkel hvor han skiller mellom det han kaller *eksplisitt kunnskap* og *taus kunnskap*, og hvor organisasjoner må søke å balansere kunnskapsutviklingen sin gjennom samspillet mellom begge disse søylene (Nonaka, 1994). Den eksplisitte kunnskapen er formell og allmenn, og kan dokumenteres, artikuleres og deles skriftlig, gjerne utviklet med bakgrunn i strenge regler for forskning. Den tause kunnskapen er man ikke nødvendigvis klar over at du besitter eller hvorfor, og dermed har vanskelig for å formulere eller uttrykke. Den tause kunnskapen kommer til uttrykk gjennom at man behersker praktiske ferdigheter, og erverves gjennom praktiske erfaringer (Gilje, 2021). For den delen av en organisasjon som skal utføre praktiske arbeidsoppgaver, slik store deler av Hæren er, vil utvidelse og utnyttelse av denne formen for kunnskap være essensiell for å utvikle en lærende organisasjon.

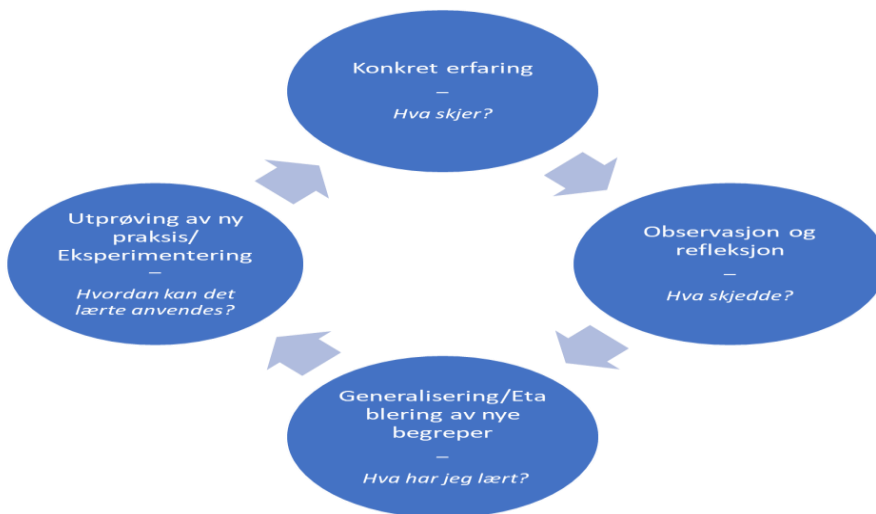
3.2.1 Erfaringslæring

David A. Kolb (1984) støtter denne tilnærmingen til læring og kunnskapsutvikling, og forfekter at læring skjer gjennom å praktisere, og at læring er erfaringsbasert (Filstad, 2016, s. 41). Å videreutvikle beste praksis i en særegen organisasjon, som Forsvaret og Hæren, krever at man evner å lære av egne og andres erfaringer innenfor det samme praksisfellesskapet, både gode og dårlige. Dette med bakgrunn i at mye av den militærspesifikke kunnskapen og kompetansen ikke kan hentes fra sivile utdanningsinstitusjoner, den er så kontekstspesifikk at den må erverves fra medlemmer av organisasjonen selv (Henriksen, 2022).

Læringen tar utgangspunkt i erfaringer, den er ikke nødvendigvis et direkte resultat av erfaringer. Med dette menes at man er avhengig av å bearbeide det man erfarer for å omsette det til læring (Ekeland, 2014, s. 133). For å få til dette er refleksjon over praksis, som grunnlag for forståelse og meningsdanning, en forutsetning for å utvikle seg selv, sitt team og avdelingen (Hærstaben, 2018). Hæren har valgt å legge til grunn Kolb (1984) sin lærings sirkel, som baserer seg på fire faser i en kontinuerlig prosess: (1) Konkret erfaring eller handling – Hva skjer? (2) Reflektert observasjon - Analyse, tolkning og refleksjon – Hva skjedde? (3) Konseptualisering, generalisering og vurdering – Hva har jeg lært og hvilke konklusjoner kan trekkes? (4) Eksperimentering og utprøving av ny praksis – Hvordan kan det lærte anvendes?

Verktøyet man har valgt å benytte for denne prosessen kalles gjerne debrief, hot washup (HWU) eller After Action Review (AAR). Kjært barn har mange navn, i praksis så handler de alle om å svare på spørsmålene til Kolb i etterkant av en aktivitet eller hendelse. Denne prosessen er sett på som kanskje den viktigste organisasjonslæringsmekanismen innenfor erfaringslæring, sivilt og militært. Det hevdes at den både har en lærings-, sosial og en psykologisk positiv funksjon for organisasjonen (Dyson, 2019; Garvin et al., 2008; Gonzalez, 2010; Lynch, 2019).

Kolb sin lærings sirkel er visualisert i figur 3. Det er dog viktig å være tydelig på at det å gjennomføre prosessen i seg selv har liten verdi – det er hva vi gjør med lærdommene som er essensen. Det er med andre ord ingen garanti for at den gir et godt resultat selv om den gjennomføres. Spesielt er det viktig å være bevisst hva man gjør når man skal generalisere fra det enkelte tilfellet til et generelt prinsipp. Gjør man dette på feil grunnlag kan læringen ende opp med å generalisere noe som kanskje var et unikt tilfelle i en gitt setting (Moxnes, 2000, s. 52–59).

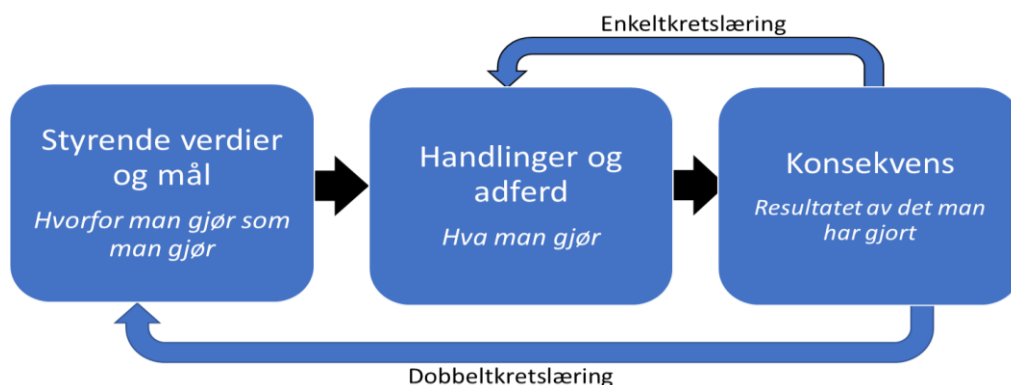


Figur 3 – Forfatterens oversettelse av Kolb's lærings sirkel (Kolb et al., 1984)

Læring er ifølge Kolb (1984) en vedvarende prosess, hvor all læring er en form for *omlæring*, og all utdanning er en form for *omskolering*. Kolb vektlegger også viktigheten av en aktiv og konkret tilnærming til læring for å skape varig endring i den kunnskapen personen og organisasjonen besitter (Kolb et al., 1984, s. 39–40).

Solving a problem, introducing a product, and reengineering a process all require seeing the world in a new light and acting accordingly. In the absence of learning, companies - and individuals - simply repeat old practices. Change remains cosmetic, and improvements are either fortuitous or short-lived (Garvin, 1993).

Garvins (1993) poeng med å tvinge seg til å se ting i et nytt lys utdypes av Argyris og Schön (1978) når de introduserte begrepene *enkelt- og dobbeltkretslæring*, illustrert i figuren under.



Figur 4 - Enkelt- og dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978; Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Enkeltkretslæring innebærer at dersom vi erfarer at det vi gjør ikke gir de forventete resultater, så justerer vi bare litt på den måten vi gjør ting på innenfor eksisterende kunnskap og rammer. Det handler hovedsakelig kun om å fornye og forbedre de rutinene og prosedyrene vi allerede har.

Dobbelkretslæring derimot er en dypere form for læring - man stiller spørsmål ved de grunnleggende premissene og verdiene for den jobben vi utfører, for derigjennom danne grunnlag for å skape varig endring eller innovasjon (Argyris & Schön, 1978; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 347–348).

3.3 Organisasjonslæring

Om læring og refleksjon kun skjer på individnivå, eller rundt den konkrete handlingen - vil refleksjonen kun bidra til at akkurat den konkrete handlingen i den konteksten blir forbedret.

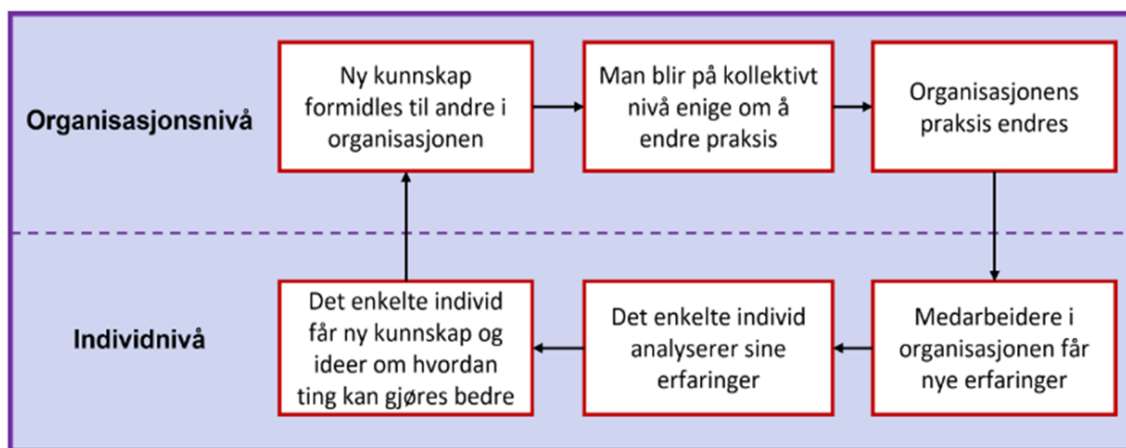
For at kunnskapen, kompetansen og erfaringene til alle enkeltindividene i virksomheten skal bli en strategisk ressurs virksomheten kan bruke i sin kollektive læring for å skape varige konkurransefortrinn - må kunnskapen, kompetansen og erfaringen overføres fra enkeltindividene til å bli en felles organisatorisk læring som alle kan dra nytte av. Før dette skjer er kunnskapen ingen strategisk ressurs for virksomheten (Sander, 2019).

Sander (2019) poengterer her at individuell læring ikke er nok for en organisasjon. Skal organisasjonen overleve og utvikle seg må man lære som gruppe eller som organisasjon - erfaringene må gjøres til et felles gode, og da må erfaringene artikuleres og deles (Filstad, 2016).

«En *organisasjon* er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). *Sosialt* siden en organisasjon består av mennesker som samhandler - *system* med bakgrunn i at en organisasjon består av et organisert system av systemer - *bevisst konstruert* for spesielle oppgaver siden alle organisasjoner har et formål eller en oppgave som skal løses da ingen organisasjoner har noen egenverdi. Derfor hevder Filstad (2016) at «[o]rganisasjonslæring må [...] forstås som kontinuerlige prosesser gjennom praktisk arbeid, hvor læring er kulturelt og sosialt betinget» (Filstad, 2016, s. 20). Organisasjonslæring er videre en dynamisk prosess hvor ansatte i fellesskap etablerer ny kunnskap (Marsick et al., 2000). Individuell læring vises ikke nødvendigvis i synlig atferd, mens kjennetegnet på organisasjoners læring at man kan observere at endring har skjedd. Organisasjonslæring kan dermed forenklet sees på som et begrep som beskriver *organisering av læring* i rammen av en enhet eller organisasjon: «[W]hat the individuals learn, as agents for the organization, is stored outside single individuals in a form of organizational memory. The organizational memory is continuously updated and functions as a basis for conducting work tasks and learning” (A. Örtenblad, 2018, s. 152).

Utviklingen av den praksisbaserte kunnskapen må videre i stor grad skje gjennom *arbeidsplasslæring*. Arbeidsplasslæring inkluderer all læring som skjer i rammen av og på arbeidsplassen, formell og uformell. Det skjer kontinuerlig gjennom å løse arbeidsoppgaver i fellesskap, og hvor det eksisterer *tid, arenaer og én kultur* for refleksjon og kunnskapsdeling – erfaringslæring i rammen av organisasjonen (Filstad, 2016, s. 188–189).

Jacobsen og Thorsvik (2019) oppsummerer sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå i en lærings sirkel (se figur 5). Lærings sirkelen er på mange måter lik Kolbs (1984) syklus for erfaringslæring, men inkluderer her det organisatoriske elementet i tillegg.



Figur 5 - Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 343)

Vi har nå sett på hva en organisasjon som skal lære å lære må få til - men hva er det som kjennetegner organisasjoner som er flinkere til å lære en andre?

3.4 Lærende Organisasjon

Definisjonen på en lærende organisasjon er ikke entydig i litteraturen, den må i hvert fall inneholde et eller annet aspekt av læring relatert til en organisasjon. I sin enkleste form; en organisasjon hvor det forekommer læring, og hvor det er organisasjonen som helhet som lærer, og ikke kun individene (A. Örtenblad, 2018, s. 151). Dette til forskjell fra tidligere syn på læring i organisasjoner, der man tenkte at opplæring og utvikling av det enkelte individ ville føre til en «klokere» organisasjon. Den lærende organisasjon blir derfor av enkelte omtalt som 3. generasjons organisasjonsutviklingsteori (Seo, 2004, s. 78–94). En lærende organisasjon beskrives gjerne som en idealtipe av en organisasjon (Filstad, 2016, s. 23). Peter Senge (1990) inkluderer utvikling og utvider litt i sin forståelse; «En

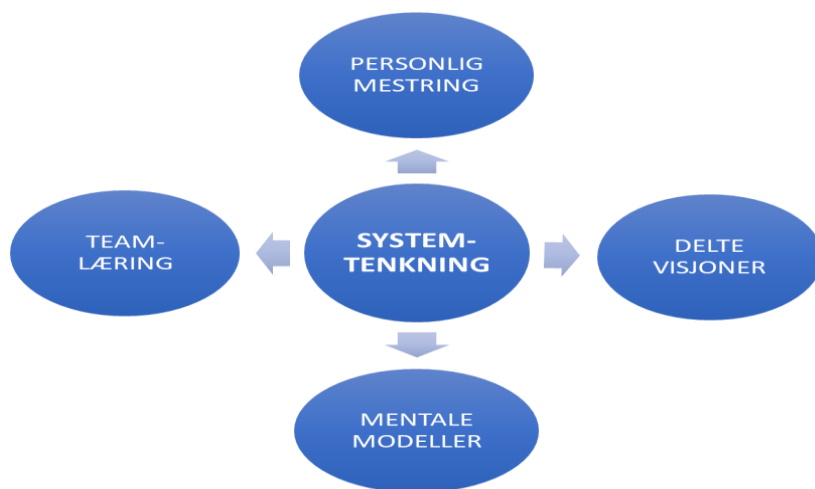
organisasjon som lærer kontinuerlig og har kapasitet til å transformere seg selv» (Senge, 1999). Selv så enkelt det kan høres ut på overordnet nivå, finnes det dessverre ingen entydig oppskrift på hvordan en organisasjon faktisk blir en lærende organisasjon. (Filstad, 2016; Marsick et al., 2000; A. Örtenblad, 2018).

Victoria J. Marsick et al (2000) forklarer konseptet en lærende organisasjon, eller fenomenet som det også benevnes, slik hun oppsummerer det fra sin forskning gjennom å vektlegge: (1) kontinuerlig læring på system og organisasjonsnivå – læring må deles for å komme fellesskapet til gode, (2) Kunnskapsproduksjon og deling, (3) Systemisk tenkning - se sammenhenger, (4) «Aktiv» deltagelse fra større andel av de ansatte og (5) Kultur, struktur og tydelig kommunikasjon for å promotere læring og utvikling – tørre å feile og eksperimentere. Hun argumenterer for at de fleste forskere og teoretikere er innovert alle disse elementene, men det som i stort skille er graden av tilstedeværelse eller utstrekning av de forskjellige elementene.

3.4.1 Peter Senge – den femte disiplin

Det hevdes blant mange forskere og teoretikere at Peter Senge er en av opphavsmennene til begrepet *den lærende organisasjon* gjennom sitt bokprosjekt *Den Femte Disiplin – Kunsten å skape den lærende organisasjon* (1990). Han var riktignok ikke den første som begynte å bruke begrepet, men får mye av æren for at begrepet ble popularisert, operasjonalisert og forankret som en organisasjonsteori (Filstad, 2016; Marsick et al., 2000; A. Örtenblad, 2018, 2019).

Senge (1999) definerer en lærende organisasjon som: «organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap» (Senge, 1999, s. 9). Senge hevder at det i dagens samfunn, som er preget av behovet for kontinuerlig utvikling av kunnskap, ikke holder at kun én person er den som lærer i organisasjonen - læring i organisasjoner må være en kollektiv samhandling, der individer og grupper handler på vegne av organisasjonen og mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen, for derigjennom kontinuerlig å øke organisasjonen sin evne til å skape de resultater den ønsker.



Figur 6 - Modell av Peter Senges fem disipliner og relasjonen dem imellom (Senge, 1999)

Senge (1999) har gjennom sin forskning kommet frem til fem kunnskaper og ferdigheter, eller disipliner som Senge velger å kalle dem, som en lærende organisasjon må beherske. I stor grad så er dette personlige disipliner som handler om å forstå og tilrettelegge hvordan individer i en organisasjon tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. Evne til kontinuerlig tilegnelse av ny kunnskap og utvikling på individnivå skal gi *personlig mestring* for den enkelte. *Mentale modeller* må skapes for å trigge individets forståelse av verden og hvordan ting henger sammen. *Felles og delte visjoner* skal bidra til et gjensidig bånd mellom organisasjonsmedlemmene for å danne en kultur - hvor hensikt, motivasjon og engasjement står i sentrum. *Teamlæringen* tilrettelegger for dialog, diskusjon og refleksjon på gruppenivå for et felles gode. *Systemtenkning* peker mot at organisasjonen må samhandle på tvers av avdelinger og hierarki for å kunne arbeide sammen mot denne felles visjonen. Alle disiplinene beskrives som unike, og det er viktig at de alle utvikles parallelt gjennom å sees på som et samspill mellom hverandre og alle deler av organisasjonen, og hvor det er *systemtenkningen* som skal binde de sammen til et gode for hele organisasjonen (Senge, 1999)

3.4.2 David A. Garvin sin forståelse av en lærende organisasjon

David A. Garvin (1993) var grunnleggende relativt enig med Senge (1990) og hans tilhengere i mye av tankene om hva som må ligge til grunn for organisasjonslæring og den lærende organisasjon. På samme tid kritiserte han mye av forskningen og teoriutviklingen om den lærende organisasjonen, og argumenterte for at den var preget av for mye abstrakte og visjonære begreper eller definisjoner – slik som Senges (1990) «personlige mestring» og «felles visjoner». Dette mente Garvin hadde ført til at organisasjoner strevde med å finne ut av hvordan de skulle få til å bli en lærende organisasjon i

praksis. Han hevdet i stedet at spesielt mellomledere i større grad trengte konkrete rettesnorer og prosesser å forholde seg til siden de må engasjere seg i faktisk forbedring av arbeidssituasjonen i organisasjonen sin (Healy, 2019). Garvin peker derfor tidlig i sin forskning på tre grunnleggende elementer, «the three Ms», organisasjoner må løse for å kunne implementere ønsket om å bli en lærende organisasjon (Garvin, 1993): (1) Meaning - Forstå hva en lærende organisasjon er; (2) Management - Etablere strukturerte og tydelige læringsprosesser; (3) Measurement - Effektene av læring, endring og utvikling må kunne måles og dokumenteres.

(1) Meaning - Forstå hva en lærende organisasjon er

Garvin (1993) definerte innledningsvis i sin forskning en lærende organisasjon slik: “A learning organization is an organization skilled at *creating, acquiring, and transferring knowledge*, and at *modifying its behavior* to reflect new knowledge and insights” (Garvin, 1993, s. 72). Med andre ord så er det ikke én enkelt ting en lærende organisasjon gjør bra, det er helheten i læringsprosessen som er essensen. Denne læringsprosessen bestod ifølge Garvin altså av tre distinkte, og overlappende steg: Først må organisasjonen *skape* eller *erhverve* informasjon og kunnskap, dernest må man evne å *overføre* informasjonen og kunnskapen til organisasjonen som helhet, og til slutt så må organisasjonen evne å *endre* adferd eller praksis som følge av den nye kunnskapen.

Garvin utvidet etter hvert sin forståelse, og i 2000 kom han ut med sin bok om temaet, *Learning in action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (2000). Her kom han med en oppdatert definisjon: “A learning organization is an organization skilled at *creating, acquiring, interpreting, transferring and retaining* knowledge, and at purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights” (Garvin, 2000, s. 11). *Tolkning* av informasjon og data ble lagt til da han hadde erfart at mange organisasjoner hadde tilstrekkelig informasjon tilgjengelig, men de evnet ikke å utnytte den til sin fordel. I tillegg så hadde Garvin også observert at mange organisasjoner var veldig sårbare når ansatte skiftet jobb. Organisasjonen hadde kanskje klart å dele informasjon og kunnskap internt med sine ansatte, men de hadde ikke klart å institusjonalisere den tilstrekkelig. Dette gjorde at den ofte forsvant ut med de som sluttet i organisasjonen (Healy, 2019).

(2) Management - Etablere strukturerte og tydelige læringsprosesser

For å få til denne læringsprosessen som D. A. Garvin (1993, 2000) peker på, presenterer han fem hovedaktiviteter i lærende organisasjoner; (1) Systematisk problemløsning, (2) Eksperimentering, (3) Lære av egne erfaringer, (4) Lære av andres erfaringer og (5) Kunnskapsdeling.

Systematisk problemløsning: I så stor grad som mulig må organisasjoner ha en vitenskapelig, faktabasert og metodisk tilnærming til løsning av eksisterende problemer. «They must continually ask: How do we know that's true? recognizing that close enough is not good enough if real learning is to take place. They must push beyond obvious symptoms to assess underlying causes, often collecting evidence when conventional wisdom says it is unnecessary” (Garvin, 1993, s. 81). Organisasjonen må etablere prosesser og prosedyrer som skal følges for at læringen skal gi ønsket effekt.

Eksperimentering: Systematisk søken etter, utvikling og testing av ny kunnskap eller ferdighet. Krever et lederskap som fremelsker en kultur hvor gevinsten av å lykkes er viktigere enn risikoen for å ikke lykkes. Dette kan ta form som løpende utvikling i rammen av små og enkle programmer, eller dypere og mer radikal endring gjennom større enkeltprosjekter. Læringen som erverves må uansett deles med hele organisasjonen for at den fulle effekten skal tas ut.

Lære av egne og andres erfaringer:

[I]t is a disciplined process that begins with a thorough search to identify best-practice organizations, continues with careful study of one's own practices and performance, progresses through systematic site visits and interviews, and concludes with an analysis of results, development of recommendations, and implementation (Garvin, 1993, s. 86).

Husker du ikke hva som har skjedd eller er gjort før, er det en stor sannsynlighet for at du gjør det samme igjen. Evaluere suksess og feilslåtte erfaringer systematisk, og lære av dem gjennom refleksjon og gode prosesser er nødvendig. Det er helt essensielt å ta vare på og gjøre læringen tilgjengelig for de ansatte. Videre er dialog med, og studie av andre for å lære viktig. Det å identifisere suksesser som kan kopieres og feil man kan unngå å gjøre selv kan være veldig kosteffektivt for en organisasjon, spesielt for en med begrensede ressurser til å drive egengenerert utviklingsarbeid. Man bør både se til konkurrenter eller partnere innen samme bransje, andre bransjer og ikke minst høre med kundene. Skal man lykkes kreves det at man er åpen for nye idéer, tanker og praksiser.

Kunnskapsdeling: Evne til å overføre kunnskap raskt og effektivt i hele organisasjonen er helt avgjørende. Denne delingen kan gjøres gjennom en rekke forskjellige metoder, som eksempel; skriftlige produkter, muntlig, presentasjoner, demonstrasjoner, formelle kurs og utdanning.

(3) Measurement - Effektene av læring, endring og utvikling må kunne måles og dokumenteres i en organisasjon

Garvin (1993, 2000) fremhever at det tar tid å bygge en lærende organisasjon, man må jobbe systematisk og være tålmodig. Han kritiserer en del av de eksisterende måleinstrumentene i næringslivet til kun å måle sluttproduktene, kost-nytte kalkyler og for å ha et rent resultatfokus – dette da de ikke nødvendigvis tar inn over seg de underliggende faktorene som vil sikre organisasjonens evne til å prestere og utvikle seg i et langsiktig perspektiv. Man bør måle både kognitive, adferdsmessig og resultatmessig forbedring – ikke kun sluttresultatene. Spørreundersøkelser og intervjuer egner seg til å måle den kognitive, men bør suppleres med direkte observasjon for å se faktisk endring i adferd. Sammen med resultatorienterte måleinstrumenter vil dette kunne gi organisasjonen en helhetlig status på bedriftens tilstand.

For å hjelpe ledere fremmet han i sin forskning utover 2000-tallet noen overordnede spørsmål, en såkalt *lakmus-test*, som ledere i organisasjoner kunne stille seg i prosessen mot å bli mer lærende:

- Har organisasjonen en definert læringsagenda?
- Er organisasjonen åpen for ny, og noen ganger motstridende informasjon?
- Har organisasjonen en praksis med gjentakende feil?
- Sikrer organisasjonen kritisk kunnskap når ansatte forlater sin stilling?
- Handler organisasjonen på et faktabasert grunnlag?

Disse spørsmålene utviklet han videre, og sammen med forskerne Amy Edmondson og Francesca Gino utviklet de en spørreundersøkelse som de lanserte for første gang gjennom artikkelen *Is yours a learning organization* (Garvin et al., 2008)? Den fremstilles som et verktøy for måling av lærende organisasjoner, og kalles *The learning organization survey* (LOS). Det er denne undersøkelsen som brukes som måleinstrument for å besvare problemstillingene i denne oppgaven.

3.5 LOS – Operasjonalisering av fenomenet en lærende organisasjon

LOS fremstilles som et verktøy for måling av lærende organisasjoner, og måler i hvilken grad en organisasjon kan sies å være en lærende organisasjon (Garvin et al., 2008). Fenomenet lærende organisasjon er som beskrevet relativt abstrakt og derigjennom vanskelig kvantitativt målbart - slike begreper må operasjonaliseres for å kunne undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 253). Forskerne har derfor *operasjonalisert* sin teoretiske forståelse av hva en lærende organisasjon bør være, sett

gjennom et sett konkrete variabler og målbare indikatorer, for å kunne måle begrepet indirekte. Det er nettopp omfanget og tilstedeværelsen i Hæren av disse denne studien søker å identifisere, for derigjennom å se på om Hæren har forutsetninger for å være, eller ev bli, en lærende organisasjon.

I LOS fremheves tre hovedfokusområder, eller karakteristikker, for lærende organisasjoner - kalt *byggesteiner*:

1. Et støttende læringsmiljø
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser
3. Ledelse som forsterker læring

Byggestein (1 og 2) er videre konkretisert ned i følgende ni delkomponenter: *psykologisk trygghet, verdsettelse av ulike meninger, åpenhet for nye ideer, tid til refleksjon, eksperimentering, innsamling av informasjon, analyse av informasjon, informasjonsdeling, utdanning og trening.*

3.5.1 Byggestein 1 – Støttende læringsmiljø

Byggestein 1 adresserer individnivå, hvor man ser på de ansattes opplevelse av læringsmiljøet i organisasjonen, og særskilt hvorvidt det er tilstrekkelig åpenhet for læring og alle dens aspekter. Et slikt støttende læringsmiljø består av fire distinkte karakteristikker, delkomponenter i denne undersøkelsen: (1) psykologisk trygghet, (2) verdsette ulikheter, (3) åpenhet for nye idéer og (4) tid til refleksjon (Garvin et al., 2008, s. 3).

Psykologisk trygghet er en grunnforutsetning for at ansatte skal være ha det bra på arbeidsplassen, spesielt om man vil ha ansatte som skal bidra til endring og utvikling. Det må være rom for å prøve og feile, uten at den enkelte skal være redd for sitt renommé og sin arbeidsplass. Dette må i stedet motiveres og honoreres skal man evne å utfordre praksis for derigjennom å skape forbedring.

Verdsettelse av ulikheter handler om å se og motivere for verdien av folk som er ulike og tenker ulikt, slik at organisasjonen kan utvikle seg og skape noe nytt ved å unngå å kjøre seg fast i et spor. Dette er tett knyttet til *åpenhet for nye idéer*, hvor essensen ligger i å ikke bare rette opp feil og forbedre praksis, men faktisk utfordre de grunnleggende antagelse og tørre å tenke helt nytt. Skal man få til dette kreves det nok *tid til refleksjon* i arbeidshverdagen. Tidspress, for mange oppgaver og negativt stress på arbeidsplassen, reduserer evnen til å tenke kreativt og analytisk. Man hopper gjerne for raskt til konklusjoner, i stedet for å se på de underliggende utfordringene og løsningene. Tid for

refleksjon er således en forutsetning for en organisasjons evne til å lære av erfaringer gjennom refleksjon og analyse (Garvin et al., 2008, s. 3).

3.5.2 Byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser

I byggestein 2 er det team- og organisasjonsnivå som undersøkes - hvorvidt organisasjonen evner å sette den individuelle læringen i system og gjøre kompetansen til et felles organisatorisk gode. Dette innebærer bevisste og organiserte læringsprosesser, -systemer og -rutiner for å; produsere, samle inn, undersøke og analysere informasjon og kunnskap. Gjennom å lære fra egen og andre organisasjoners erfaringer, eksperimentering, utdanning og trening, samt ikke minst dele denne nye kunnskapen slik at den blir til ny kompetanse for hele organisasjonen. Byggesteinen er således inndelt i fem delkomponenter; (1) eksperimentering, (2) informasjonshenting, (3) analyse, (4) utdanning og trening, og (5) informasjonsoverføring (Garvin et al., 2008, s. 4).

3.5.3 Byggestein 3 – Ledelse som forsterker læring

Byggestein 3 omhandler forhold knyttet til organisasjonens ledelse – både for at læreprosessene må ledes og drives frem, men også gjennom at lederne på de forskjellige nivåene må gå frem som gode eksempler og legge til rette for utviklingen av en kultur for læring og utvikling.

If employees know that their plans will be evaluated and implemented—in other words, that their learning will be applied—progress is far more likely. At most companies, the status quo is well entrenched; only if managers and employees see new ideas as being in their own best interest will they accept them gracefully (Garvin, 1993).

Lederne kan ikke ta for gitt at prosessene beskrevet i byggestein en og to går av seg selv – dette er det de som eksplisitt må sette av tid til samt sette søkelys på. Lederne skal ikke detaljstyre og kommandere, da vil det kunne gå utover kreativiteten og initiativet. Det er de som må fasilitere at organisasjonen lykkes med læring på individnivå, og deretter at organisasjonen som helhet kan lære (Garvin et al., 2008, s. 4).

3.6 Lærende organisasjon – hvorfor så vanskelig i praksis?

Selv om det er bred enighet om at det å være en lærende organisasjon er bra og viktig (Dalin, 1999; Dyson, 2020a; Filstad, 2016; Garvin, 1993, 2000; Healy, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Marsick et al., 2000; Senge, 1999; A. Örtenblad, 2018), og det uttrykkes en vilje til å bli en lærende organisasjon, er det også en hel rekke *lærehemninger* som potensielt kan stå veien for å kunne bli, eller være, en lærende organisasjon; Ansatte som er for selvsentrerte rundt sine personlige arbeidsoppgaver og

utvikling; ansatte og organisasjoner som bruker utenforliggende faktorer som unnskyldning for hvorfor de ikke lykkes; ledere som tar for lett på problemstillingene og angriper de unødvendig aggressivt; fiksering på å løse enkelthendelse og mangel på langsiktighet i utviklingsarbeidet; organisasjonen evner ikke å se det større bildet og helheten; man trekker læring av erfaringer som ikke nødvendigvis er gyldige eller relevante; ledere som ikke evner eller ønsker å se konsekvensen av sine vurderinger og beslutninger; og ikke minst at tradisjonelle hierarkiske organisasjoner har noen iboende utfordringer med å virkelig løse dyptgående utfordringer på grunn av «lydighetsyndromet» til lederne (Alvesson & Spicer, 2016; Grieves, 2008; Moxnes, 2000, s. 52–59; Senge, 1999, s. 23–32; Soeters et al., 2010).

3.7 Forsvaret – en offentlige byråkratisk organisasjon

Jonathan Shimshoni (1990) påpeker at byråkratiske organisasjoner, som Forsvaret og Hæren, i utgangspunktet har utfordringer med å tenke særlig nytt da de er konservative av natur:

Large bureaucratic organizations are normally conservative; they reduce uncertainty by adhering to standard operating procedures, sticking to the tried and true, and learning in a process that is linear, sequential, and cybernetic. Changing the way of doing business is not likely in a hierarchical organization whose leaders reached the top by virtue of success in the past. The way of the past is the way in which they are experts, and the source of their authority (Shimshoni, 1990, s. 214–215).

Selv for å være en byråkratisk organisasjon, er Forsvaret spesiell, med to distinkt forskjellige virkeligheter det må forholde seg til - de «kalde» hverdagene med fredstids- og rutineoppgaver, og de «varme» dagene hvor det er kriser, skarpe operasjoner og i ytterste konsekvens krig (Johansen et al., 2019, s. 22–24). For å kunne løse de «varme» innebærer dette å få autoritet fra staten til å utøve voldsmakt på dens vegne, og også myndighet til tvinge dets ansatte til å utøve denne voldsmakten på måter og i situasjoner som de trolig ikke hadde gjort uten ordre eller instruksjon (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 19). De «kalde» delene av virksomheten skiller seg også noe fra de fleste andre byråkratiske organisasjoner. «[T]he military can only be as good as the politicians – as the ‘voices of society’ – allow them to be» (Soeters et al., 2010, s. 3). I demokratiske land har militære enheter med andre ord begrensede muligheter for å selv bestemme overordnet retning på utviklingen sin - det er det de folkevalgte politikerne som gjør.

Det hevdes at militære ledere ikke har nok insentiver i fredstid for virkelig å motivere til innovasjon som skal gi effekt i krise og krig. Dette da de gjerne blir målt på det de produserer her og nå i fredstid

med sin avdeling, og ikke hvordan resultatet blir om 10 år eller i den neste krigen (Soeters et al., 2010, s. 4).

Soeters et.al (2010) fremhever videre tre (3) generelle kjennetegn på militære organisasjoner som potensielt er hemmende for læringskulturen: (1) Det blir som en livsstil for de ansatte, (2) organisasjonen er sterkt preget av hierarkiet og (3) de ansatte er oppfostret med streng disiplin og systemlojalitet (Soeters et al., 2010, s. 1). Et annet kjennetegn som kan være med på å påvirke evnen og viljen til organisatorisk læring i Forsvaret er det som ofte kalles «silotenkning» - hver gren eller enhet anklages tidvis for å tenke mest på seg selv og sitt eget domene. Dette grunner i opplevelsen av at det er en kamp om ressurser, og således at man vil hegne om seg og sine for å overleve i strukturen - i stedet for å kjempe for en helhetlig utvikling av Forsvaret (Heier & Mobeck-Hanssen, 2020, s. 370–374).

Undersøkelser i andre sammenlignbare byråkratisk offentlige organisasjoner, som Politiet, peker også i retning av at den enkelt ansattes organisatorisk ståsted og rolle påvirker hvor positiv eller negativ de er til egen organisasjon – spesielt gjelder dette ledere litt høyere opp i hierarkiet, som ofte er mer positive for å implisitt rettferdiggjøre eget lederskap (Skogmo, 2017).

Når det er sagt, så er det også ting i Forsvaret som skulle tilsi at man har prøvd å mitigere noen av disse utfordringene. Prosesser for erfaringslæring er nevnt tidligere, men også når det gjelder lederskap er det gjort bevisste valg. *FSJ grunnsyn på ledelse* stadfester at Forsvaret med utgangspunkt i sin egenart har valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2020, s. 8). Det fremheves at lederne må praktisere en balansert lederadferd, hvor det å være *utviklingsorientert* er en av pilarene. Denne formen for lederskap skal legge grunnlaget for å forstå og kunne tilpasse seg de omskiftelige omgivelsene våre. Adferden skal bidra til kreativ tenkning derigjennom oppnå utvikling, endring og *kollektiv læring* (Forsvaret, 2020, s. 9). Hærens konsept for leder- og ledelsesutvikling (2018) bygger videre på dette grunnlaget, og fremhever at: «Organisasjonen skal gjennomsyres av en god læringskultur som sikrer kontinuerlig utvikling og gode leveranser» (Hærstaben, 2018). Det er flere årsaker til at Ukraina har lyktes med å ta tilbake initiativet i den pågående krigen, men en av de mest sentrale er at de har oppnådd innovasjon gjennom at de nettopp nytter en slik desentralisert og oppdragsbasert ledelsesform (Elden, 2022a).

3.8 Lærende organisasjon – en oppsummering

People have found the idea of a learning organization to be inspiring, yet difficult to implement. It frequently involves deep change in the mindsets of people as well as the culture of organizations and societies. Such change does not occur overnight (Marsick et al., 2000, s. 5).

I dette kapittelet er studiens teoretiske og kontekstuelle grunnlag beskrevet. Min forståelse ut ifra denne teoriutledningen blir at en lærende organisasjon er en organisasjon hvor det er organisasjonen som helhet som lærer og utvikler seg - gjennom gode prosesser, i en bevisst og ønsket retning - med basis i summen av alle enkeltindividene sin erfaring, kunnskaps- og kompetanseutvikling. For å bli, og forbli, en lærende organisasjon kreves det god ledelse og at man er tålmodig – tar seg tid til å endre både kultur, tankesett, lederskap og prosesser – og sist, men ikke minst, tilpasser teorien og visjonen om den lærende organisasjon til sin egen organisasjons kontekst.

3.9 Hypoteser og forventninger:

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS (*internasjonale studier*)?

Forsvaret og Hæren representerer en slik egen kontekst – den offentlige og byråkratiske. Tar vi med oss de konservative tankene derfra, gjennom manglende autonomi og incentiver for utvikling, så harmonerer ikke dette nødvendigvis godt med tankene om at Hæren vil være en lærende organisasjon – i hvert fall ikke sammenlignet med LOS benchmark. Og selv om man i Forsvaret har prosedyrer for å gjennomføre evaluering etter aktivitet, og forfekter en ledelsesform som skulle passe med det som Garvin (2008) oppmuntrer til, så er det fortsatt nærliggende å anta at dette ikke er nok. Slik også den tidligere forskningen på Hæren og Forsvaret som kontekst innenfor læring beskrevet i kapittel én peker på.

«If the unique traits of military organizations follow from the two sets of structural conditions associated with (a) large-scale bureaucratic organizing and (b) military organizations tailored for and preparing for large-scale lethal conflicts, there is no reason to believe that they could change to something completely different» (Hasselbladh og Ydén, 2020, p. 490).

Hasselbladh og Ydén (2020) deler skepsisen, og for Hærens del, med de egenskapene den har, er det kanskje rimelig for denne studien å jobbe ut ifra følgende hypotese knyttet til studiens hoved forskningsspørsmål:

Hypotese 1: Hæren vil skåre under median i LOS benchmark!

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?

Alle de tre DIF'ene er en del av den samme byråkratiske organisasjonen – Forsvaret. Det er mange likheter, men det er også store forskjeller. Lederne går på de samme skolene og konkurrerer utover i karrieren om de samme jobbene, og profesjonen forfekter felles verdier og ledelsesform. Samtidig så representerer forsvarsgrenene også forskjellige kulturer - kulturer som har fått utvikle seg tilpasset forsvarsgrenens egenart og oppgaver. Tidligere undersøkelser peker på at det ikke bare er Hæren som har utfordringer med læringskulturen. Luftforsvaret (Abelsen & Amlie, 2021; Henriksen, 2021) og Marinen (Nilsen & Røslund, 2021), og ikke minst Forsvaret som helhet (Erstad & Folkestad, 2016; Svendsen-utvalget, 2020b) har lignende utfordringer. Forventningene til forskningsspørsmål to blir derfor at alle forsvarsgrenene vil skåre under median, men at det vil kunne være forskjeller innenfor de enkelte byggesteinene i undersøkelsen gitt særegenhetene deres.

4 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen og det metodiske rammeverket som legges til grunn i denne studien. Det vil bli redegjort for forsknings- og undersøkelsesdesign, samarbeid med Luftforsvaret, deltagere, måleinstrument, prosedyre og statistiske analyser. Studiens *validitet*, samt undersøkelsens pålitelighet vil det redegjøres for fortløpende. Den ytre validiteten vil bli oppsummert i resultatkapitlet. Problematisering rundt studiens styrker og svakheter vil tas opp på slutten av drøftingskapitlet.

4.1 Forsknings- og undersøkelsesdesign

Det er ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2015) studiens problemstilling som bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som bør brukes, og hvilken metode vi skal anvende for å samle inn empiri til å besvare denne. *I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon?* er det som kalles en *klar* problemstilling. Dette siden vi står ovenfor en problemstilling som vil kunne gi et konkret svar siden vi skal måle tilstedeværelsen av et klart definert og bestemt fenomen. Problemstillingen er videre *beskrivende*, eller *deskriptiv*, og *testende*, hvor vi ønsker å beskrive den opplevde nå-situasjon i Hæren ved å se på omfanget av bestanddelene til dette fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 79–82). Siden dette fenomenet er utledet og definert fra anerkjent teori på feltet, vil studien ha det som kalles en *deduktiv tilnærming* (Nyeng, 2012, s. 59–64). Undersøkelsen begrenser seg videre til å være en *tverrsnittstudie* som kun gir et øyeblikksbilde, hvor den måler fenomenets tilstedeværelse i Hæren på akkurat det tidspunktet hvor respondentene svarer, og ikke følger utviklingen over tid (Jacobsen, 2015, s. 108–109).

I hovedsak skiller man metodisk mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* metode for å samle inn data og empiri i en undersøkelse. Hvor den kvalitative setter søkelys på dybdeforståelse av et fenomen eller problem, mens den kvantitative i større grad ønsker å dekke bredden og omfanget (Nyeng, 2012). Denne studien følger en kvantitativ metodisk tilnærming til problemstillingen siden det søkes å få tallfestet tilstedeværelsen av et fenomen, samt se på omfang og samvariasjon mellom delkomponenter (Jacobsen, 2015, s. 134–137). Det er valgt et *Ekstensivt design* – hvor populasjonen er alle ansatte i Hæren.

4.2 Forsvaret som lærende organisasjon

Forskeren i denne studien samarbeider delvis med forskeren bak et doktorgradsprosjekt rundt den samme tematikken i Luftforsvaret - Forskningsprosjektet *Læringskultur i Luftforsvaret (Prosjektleder: Oblt. Tom Erik Selstad)*. Den versjonen av spørreundersøkelsen som brukes i denne studien er utviklet som del av dette samarbeidet. Denne er basert på originalen fra Garvin et.al (2008), et masteroppgaveprosjekt gjennomført i Marinen (2021) med utgangspunkt i LOS, og en bacheloroppgave som noen kadetter ved Luftkrigsskolen gjennomførte ved bruk den samme undersøkelsen (Abelsen & Amlien, 2021; Nilsen & Røslund, 2021). Formålet med dette er å muliggjøre sammenligning av funn på tvers av DIF'er i Forsvaret, samt forhåpentligvis kunne gi Forsvaret og dets DIF'er en etablert norm tilpasset egen kontekst for fremtidig sammenligning og forskning.

Eirik Nilsen og Sindre Røslund gjennomførte en undersøkelse i Marinen i en masterstudie som de leverte juni 2021 (Nilsen & Røslund, 2021). De gjennomførte en språklig oversettelse, og delvis organisatorisk tilpasning, av undersøkelsen. De brukte åtte referansepersoner som testpanel i forkant av undersøkelsen (Nilsen & Røslund, 2021, ss. 35-40). Cronbachs koeffisient alpha ble beregnet for alle komponentene basert på det aktuelle utvalget ($N = 455$), og alle utenom én komponent – «eksperimentering», fikk en alpha på .70 eller mer (Nilsen & Røslund, 2021, s. 45). De hadde totalt 455 besvarelser som grunnlag - en svarprosent på 31,6%. Ved sammenligning av Marinens resultater med benchmarken i LOS kom Nilsen og Røslund (2021) frem til at gjennomsnittet for hele Marinen lå i andre kvartil – noe som betyr at Marinen er i *noe mindre grad* en lærende organisasjon (Nilsen & Røslund, 2021, ss. 65-66).

Fredrik Abelsen og Magnus Amlien gjennomførte sin undersøkelse ved Luftkrigsskolen (LKSK) (Abelsen & Amlien, 2021). De valgte å ta utgangspunkt i Nilsen og Røslund (2021) sin oversettelse, men gjorde noen endringer - både for å trekke på deres erfaringer fra undersøkelsen i Marinen, men også for å søke å treffe konteksten de skulle undersøke bedre. Hensikten med oppgaven deres var dels for å validere selve undersøkelsen, dels for å undersøke hvordan ansatte og elever ved LKSK presterte som en lærende organisasjon. Til sammen 61 respondenter, fordelt på henholdsvis to kull med kadetter (elever) og ansatte – en svarprosent på 53%. Resultatene for Luftkrigsskolen sammenlignet med benchmark viser at de totalt sett ligger i henholdsvis tredje kvartil (BS1), andre kvartil (BS2) og på median for den siste byggesteinen (BS3). Reliabilitetsanalysen med bruk av Cronbachs koeffisient alpha gav ni av totalt ti komponenter $\alpha \geq .70$ og $\alpha \leq .90$. Det er imidlertid én

komponent, «åpenhet for nye idéer», som skårer vesentlig dårligere med $\alpha = .47$. Årsaken til denne lave verdien kan være flere, men det antydes av forskerne at siden de to påstandene i denne delkomponenten som trekker ned koeffisienten er negativt ladet, er det ikke utenkelig at spørsmålene kan ha blitt misforstått av enkelte av respondentene. Oppsummert anses den interne konsistensen for undersøkelsen akseptabel (Abelsen & Amlie, 2021, s. 27, 38).

Basert på erfaringene fra begge disse studiene er det anbefalt å ytterligere raffinere noen av påstandene for å få de til å passe den militære konteksten i større grad, spesielt de påstandene som ligger i byggestein to og går på «kunde- og konkurrentfokus». Det er også erfaringsmessig verdt å være observant på de negativt ladede spørsmålene, samt følge nøye med på utfallet av språklige justeringer fra undersøkelse til undersøkelse i jakten etter å treffe enda bedre. Risikoen er ikke bare at sammenligningsgrunnlaget blir vanskelig, men begrepsvaliditeten til de ulike skalaene vil også kunne bli dårligere. Alle disse poengene har vi forsøkt å ta hensyn til i den versjonen av undersøkelsen som brukes i denne studien, og vår tilnærming forklares nærmere i kapittel 4.4.4.

4.3 Deltagere

Jacobsen snakker om flere former for populasjon, eller N som det benevnes i undersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 290–292). Tabell 2 viser denne studiens utbredelse av både den *teoretiske* og den *faktiske populasjonen*, fordelt på kvinner og menn innenfor kategoriene militært og sivilt ansatt.

Tabell 1 - Populasjonen Hæren

	Teoretisk populasjon			Faktisk populasjon (N)			Faktisk populasjon (%)		
	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil
Kvinne	846	625	221	742	548	194	21,8	16,1	5,7
Mann	3030	2846	184	2657	2496	161	78,2	73,4	4,7
Totalt	3876	3471	405	3399	3044	355	100	90	10

Teoretisk populasjon er det utvalget som er interessant å undersøke og skal gjenspeile hele populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 289). Den teoretiske populasjonen i denne studien er *alle* ansatte i

undersøkelsesenheten Hæren – totalt 3876 ansatte⁵. De vernepliktige er dermed bevisst utelatt da de anses å ha for kort fartstid og erfaringsgrunnlag til at deres vurderinger vil understøtte hensikten.

Hæren har omtrent to prosent sykefravær, personell deployert i internasjonal innsats og til internasjonale operasjoner, samt en del personell på langvarige kurs, utdanning og øvelser uten tilgang på forsvarrets mailsystem. Til sammen utgjør dette omtrent 500 personer (12,3% av den teoretiske populasjonen), som således ikke er tilgjengelige for undersøkelsen. Den *faktiske populasjonen* til undersøkelsen, de som potensielt kan svare, blir dermed 87,7% av den teoretiske populasjonen – 3399 ansatte. Tabell 1 viser en oversikt over den faktiske populasjonen i Hæren, og hvordan denne fordeler seg på kjønn og kategori ansatt. Dette vil senere i oppgaven danne utgangspunktet for svarprosenten og vurderingene omkring studiens potensiale for generalisering. I tillegg vil det trolig være flere personer som ikke får tilsendt undersøkelsen ved at de ikke har tilgang på mailsystemet, enten for at de nettopp har byttet jobb og ikke er lagt inn på Hærens adresseliste, eller av andre årsaker er borte fra kontoret i perioden. Dette er det ikke mulig å kontrollere for.

Forsvarets, og Hærens, organisasjon og oppgaver er beskrevet detaljert i kapittel to, og noen spesielle kulturelle og kontekstuelle trekk ved organisasjonen er nevnt der. Både de og det som er nevnt her må trekkes med når resultatene av undersøkelsen skal tolkes og analysere.

4.4 Måleinstrument - The Learning Organization Survey (LOS)

Oppgaven benytter som utgangspunkt en *standardisert undersøkelse* som verktøy - LOS, hvor data hentes inn via en *web-basert spørreundersøkelse* til alle ansatte i Hærens avdelinger. Den enkelte ansatte svarer med utgangspunkt i opplevelser fra sitt nivå i organisasjonen, og angir grad av forutsetning for å være en del av en lærende organisasjon med utgangspunkt i den avdelingen hvor de jobber. Et *Komparativt design* vil komme til uttrykk gjennom at resultatet fra respondentene vil sammenlignes med en benchmark - et sammenligningsgrunnlag (*se forklaring i kapittel 4.4.2*) - som vil angi i hvilken grad utvalgets kapittel svar ligger i forhold til de organisasjonene som inngår i

⁵ Kilde for tall over populasjonen i Hæren er en kombinasjon av utkast til forsvarrets årsrapport 2022 (ikke offentliggjort pr 16.02.2023) og samtaler med personell i Hærstabens personellavdeling. Det er kun offentlige tall som eksplisitt vises og brukes i denne oppgaven. Detaljerte tall på avdelingsnivå vil kun omtales omtrentlig for å unngå sikkerhetsbrudd. *Forfatter av oppgaven har alle tallene tilgjengelig ved behov for etterprøving.*

sammenligningsgrunnlaget. Resultatene til Hæren vil i tillegg sammenlignes med funn fra Marinen og Luftforsvaret.

4.4.1 Generelt

Hensikten med undersøkelsen til Garvin et.al (2008) er at den kan brukes som et diagnoseverktøy - verktøy for å utvikle en god læringskultur i organisasjonen. Målet er derfor at organisasjonen, ved hjelp av å gjennomføre en slik undersøkelse, kan se seg selv i speilet for å skape et utgangspunkt for læring, forbedring og utvikling. Tanken bak undersøkelsen er dermed å besvare to hovedspørsmål (Garvin et al., 2008, s. 6):

1. I hvor stor grad fungerer, eller virker, din enhet som en lærende organisasjon – på hvilke områder kan organisasjonen forbedre seg?
2. Hva er sammenhengen mellom faktorene som påvirker læring i din enhet?

Figuren under viser hvordan LOS er operasjonalisert:

The learning organization survey		
Byggesteiner (3)	Delkomponenter (9)	Ordinale påstander (55 +1)
1. Støttende læringsmiljø	I. Psykologisk trygghet II. Verdsettelse av forskjeller III. Åpenhet for nye ideer IV. Tid til refleksjon	I. Psykologisk trygghet (5) II. Verdsettelse av forskjeller (4) III. Åpenhet for nye ideer (4) IV. Tid til refleksjon (5) Totalt: 18 påstander
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser	I. Eksperimentering II. Informasjonsinnhenting III. Analyse av informasjon IV. Utdanning og trening V. Informasjonsoverføring (erfaringslæring)	I. Eksperimentering (4) II. Informasjonsinnhenting (6) III. Analyse av informasjon (5) IV. Utdanning og trening (6) V. Informasjonsoverføring (erfaringslæring) (8 + 1) Totalt: 29 + 1 påstand
3. Ledelse som forsterker læring		Totalt: 8 påstander

Figur 7 - Oversikt LOS laget av forfatter av oppgaven.

Spørreundersøkelsen er bygd opp med påstander til hver av de ulike delkomponentene. Disse delkomponentene er igjen brutt ned til totalt 55 spesifikke påstander som skal fungere som empiriske indikatorer. Byggestein 3 er ikke videre brutt ned i delkomponenter, men har sine egne tilhørende påstander.

Svaralternativene som benyttes er en *Likert-skala* med syv svaralternativer for påstandene i byggestein 1 og 2, og fem svaralternativer for påstandene i byggestein 3. Skalaen for byggestein 1-2 strekker seg fra ytterpunktene «Helt uenig» til «Helt enig», med «Hverken enig eller uenig» som midtpunktet. Byggestein 3 benytter «Aldri» til «Alltid», med «Noen gager» som midtpunkt. Hver av disse svaralternativene gir en poengscore fra 1-7 eller fra 1-5, hvor «Helt uenig/Aldri» gir en verdi på 1, og «Helt enig/Alltid» en verdi på 5 eller 7. De fleste påstandene er skrevet på en positiv måte, hvor høy verdi indikerer ønsket adferd. 13 av de 55 påstandene blir stilt på en negativt ladet måte, hvor påstandene i stedet indikerer tilstedeværelse av uønsket adferd. Dette betyr for disse påstandene at «helt uenig» gir høyest verdi og «helt enig» gir lavest verdi. Disse påstandene må altså reverseres før de inngår i sine respektive skalaer.

4.4.2 LOS Benchmark

Slik undersøkelsen er laget, og for å svare på denne studiens problemstilling, betinger dette en måte å kvantifisere eller gradere resultater på. Vi trenger derfor et sammenligningsgrunnlag for å kunne mene noe om grad av prestasjon relativt til noe eller noen andre. *Benchmarking*⁶ er et slikt verktøy, og sier ofte noe om hvordan de som utfører en god praksis presterer. Benchmarkingen i LOS vises i *Tabell 1*, og denne oppgavens innsamlede data fra Hæren vil derfor sammenlignes med denne benchmarken for å svare på studiens problemstilling.

⁶ «Benchmarking er sammenligning av produkter, arbeidsmåter eller lignende ut fra gitte kriterier eller standardverdier, særlig for å oppnå forbedringer. Ordet er utledet av engelsk *benchmarking*, avledet av *benchmark* 'referansepunkt, kriterium'» (Dahl, 2021).

Tabell 2 - Benchmark Scores for the Learning Organization Survey (D. A. Garvin et al. 2008)

De tre byggesteiner med underliggende komponenter	Nederste kvartil	Andre kvartil	Median	Tredje kvartil	Topp kvartil
1. Støttende læringsmiljø					
I. Psykologisk trygghet	31-66	67-75	76	77-86	87-100
II. Verdsettelse av ulike meninger	14-56	57-63	64	65-79	80-100
III. Åpenhet for nye ideer	38-80	81-89	90	91-95	96-100
IV. Tid til refleksjon	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Gjennomsnitt byggestein 1	31-61	62-70	71	72-79	80-90
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser					
I. Eksperimentering	18-53	54-70	71	72-82	83-100
II. Informasjonsinnhenting	23-70	71-79	80	81-89	90-100
III. Analyse av informasjon	19-56	57-70	71	72-86	87-100
V. Utdanning og trening	26-68	69-79	80	81-89	90-100
IV. Informasjonsoverføring (erfaringslæring)	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Gjennomsnitt byggestein 2	31-62	63-73	74	75-82	83-97
3. Ledelse som forsterker læring					
Gjennomsnitt byggestein 3	33-66	67-75	76	77-82	83-100

Svaralternativene i undersøkelsen gjøres i etterkant om fra påstander til tallverdier, og gir hver delkomponent en poengverdi fra 1-7 (byggestein 1-2), eller fra 1-5 (byggestein 3). For å komme frem til poengverdier for sammenligning med benchmarken multipliseres disse enkeltverdiene med 100, og divideres på henholdsvis 7 eller 5 ut fra hvor mange svaralternativer det var i spørsmålet. Som nevnt vil svar på alle spørsmål som gjenspeiler en uønsket eller negativ atferd gi en omvendt verdi, hvor 1 gir høyeste poengscore og 7 eller 5 gir laveste verdi (Garvin et al., 2008).

Basert på referanseundersøkelsene er benchmarken sortert på fire kvartiler, hvor hver kvartil utgjør 25% av datagrunnlaget. Det er i tillegg rapportert medianen for de ulike skalaer, men gjennomsnittsverdier var ikke rapportert. Resultater som faller under medianen og ligger i andre eller nedre kvartil indikerer at det er rom for forbedring. Spesielt resultater i nedre kvartil bør føre til at organisasjonen gjør en vurdering av mulige tiltak for forbedring. Om gjennomsnittet ligger over medianen, spesielt i øvre kvartil, må dette sees på som stor styrke for organisasjonen og noe som bør deles internt og forsterkes (Garvin et al., 2008). For å enklere kommunisere rundt funn og graden av tilstedeværelse for den enkelte delkomponent og byggestein i Hæren er det valgt å navngi kvartilene i benchmarken likt som Nilsen og Røsland fra Marinen: nederste kvartil «I mindre grad»; andre kvartil

«I noe mindre grad»; tredje kvartil «I noen grad» og øverste kvartil «I stor grad» (Nilsen & Røsland, 2021, s. 48).

Det er summen av alle disse tre byggesteinene som gir en lærende organisasjon. Selv om byggesteinene til en viss grad er overlappende og vil påvirke hverandre, er de på samme tid ikke gjensidig avhengige. Det har også vist seg at organisasjoner ikke nødvendigvis skårer likt eller konsekvent, hverken internt i delkomponenten eller delkomponentene og byggesteinene imellom (A. C. Edmondson et al., 2019, s. 2–3). Dette fremhever at det kreves et bredt spekter av egenskaper for en organisasjon og dens ansatte for å totalt sett være en lærende organisasjon. LOS opererer derfor ikke med en benchmark på totalscoren for alle tre byggesteinene, de behandles separat.

Målsetningen er selvfølgelig å skåre så høy verdi som mulig innenfor alle delkomponenter og byggesteiner, men det er verdt å merke seg at siden dette ikke er noen eksakt vitenskap og kan være urealistisk vanskelig. Verdien ligger derfor først og fremst i å sammenligne sin egen organisasjon opp imot gjennomsnittet i hver av byggesteinene i benchmarken – for deretter å lage en handlingsplan for utvikling. Det er samtidig viktig å gjenta at målsetningen for en organisasjon som ønsker å være lærende må være å prestere så godt som mulig innenfor alle delkomponentene og byggesteinene (Garvin et al., 2008).

4.4.3 I hvilken grad måler undersøkelsen «fenomenet» lærende organisasjon?

I tillegg til at teoriene bak undersøkelsen kommer fra en anerkjent teoretiker og fagperson på feltet, har selve undersøkelsen og benchmarken vært gjenstand for stegvis testing og utvikling.

Benchmarkingen i LOS bygger i utgangspunktet på resultatene fra to større undersøkelser utført av forskerne bak LOS i 2006. Respondenten var ledere og mellomledere fra ulike organisasjoner i privat og offentlig sektor som gjennomførte et åtte ukers lederskapsprogram ved Harvard Business School (HBS). Først undersøkte de spørreskjemaets egnethet blant 100 mellomledere, for deretter å gjennomføre en validering med 125 ledere (Garvin et al., 2008). For å videre undersøke LOS sin relevans som diagnoseverktøy for en lærende organisasjon, ble det av to av de opprinnelige forskerne gjennomført to store oppfølgingsstudier noen år etter den første lanseringen av LOS. Deres konklusjon er at LOS absolutt er et valid og pålitelig verktøy for å måle organisatorisk læring på tvers av ulike organisasjoner og sektorer, privat og offentlig, og uavhengig av organisatorisk ståsted internt. Skalaene hadde en tilfredsstillende indre konsistens ($\alpha < 0,70$) (A. C. Edmondson et al., 2019).

4.4.4 Tilpasninger som er gjort i vår studie

Skal man sammenligne data mellom undersøkelser er det i utgangspunktet veldig viktig å søke å holde svaralternativene samt ordlyden i spørsmålene så like som mulig (Martinussen & Hunter, 2017, s. 27). På tross av dette ble det vurdert som nødvendig å gjøre en språklig oversettelse samt delvis tilpasning til konteksten og populasjonen⁷. Originalundersøkelsen har en noe vanskelig og akademisk engelsk, og for å sikre at respondentene skjønnte hva de svarte på er det anbefalt å oversette til respondentenes talespråk for å unngå misforståelser (Jacobsen, 2015, s. 269).

I tillegg til den språklige oversettelsen ble det også gjort en del endringer på den ene delkomponenten i byggestein 2 – «informasjonsoverføring». Dette for å tilpasse fra en sivil markedstilnærming, hvor man operer med «kunder» og «konkurrenter», til Forsvarets kontekst. I stedet for å måle innhenting av informasjon fra slike aktører måler vår oversettelse i større grad samarbeid, samhandling og erfaringsutveksling mellom avdelinger internt i organisasjonen Forsvaret og eksternt mot andre nasjoners militære enheter. Dette kan mulig påvirke den *begrepsmessige validiteten* til spørreskjemaet siden komponenten potensielt ikke måler det samme begrepet den opprinnelig er ment for å måle. På den andre siden er det ikke usannsynlig at også denne studiens formuleringer vil kunne måle ønsket begrep - Informasjonsinnhenting, uavhengig av fra hvilke aktører siden dette er en ganske generell aktivitet. Det vil uansett være nødvendig å behandle sammenligning med benchmark innen denne delkomponenten med varsomhet, siden det vil kunne være vanskelig å vite om det er faktiske kulturelle forskjeller eller om det skyldes at to ulike versjoner av instrumentet er brukt, eventuelt også begge deler.

Organisatorisk utgangspunkt til respondentene er viktig i denne undersøkelsen, spesielt om det skal være grunnlag for å sammenligne mellom enheter internt i Hæren. For å sikre at respondentene besvarte med utgangspunkt i egen avdeling sitt nivå ble det valgt å definere «avdeling» i den innledende teksten til spørreundersøkelsen. På denne måten ble det forsøkt å minimere risikoen for at feiltolkning av begrepet fikk innvirkning på resultatet.

⁷ De ulike påstandene, oppsett av påstands batterier, vår oversettelse, samt sammenligning av oversettelse med masteroppgaven i Marinen og bacheloroppgave ved LFKS er bevisst ikke lagt som vedlegg til oppgaven. Dette kan sees i sin helhet ved henvendelse til forfatter eller Tom Erik Selstad.

Instrumentet som er brukt i denne oppgaven har vært gjenstand for *testintervju* (Jacobsen, 2015, s. 276) med åtte personer, fagpersoner ved Luftkrigsskolen har kontrollert validiteten til begrepene gjennom *gyldighet ved første øyekast* (Jacobsen, 2015, s. 354), og kollegaer har gjennomført undersøkelsen for måling og estimering av tidsbruk.

Med bakgrunn i de endringene som er gjort fremkalte det seg et behov for å måle om påstandene fremdeles har en *god indre konsistens*, det ble derfor gjennomført en ny reliabilitetsanalyse med bruk av Cronbachs koeffisient alfa for hver delkomponent etter at undersøkelsen ble avsluttet (se *resultater i kapittel 5*).

Siden erfaringshåndtering er en så essensiell del av militære organisasjoner sin evne til å lære og utvikle seg, ble det utover det som er i den originale LOS på delkomponenten informasjonsoverføring lagt til en ekstra påstand til undersøkelsen. Dette går på hvorvidt den ansatte opplever at avdelingen de jobber i har et *formelt system* for å registrere og systematisere erfaringer - påstand X: «denne avdelingen har et formelt system for å registrere og systematisere erfaringer». Dette spørsmålet trekkes ut fra benchmarksammenligningen, og behandles som separat funn i studien.

4.5 Prosedyre

I forskning generelt, og Forsvaret spesifikt, er personvern viktig. Selv om alle besvarelser var anonyme og undersøkelsen baserer seg på frivillig og aktivt samtykke til deltagelse,⁸ og det ikke innhentes mailadresser eller andre personopplysninger som kan gi direkte identifisering, ble det vurdert at den samlede mengden av informasjon som ble samlet inn ville gjøre det mulig å indirekte identifisere enkeltpersoner. Spørreundersøkelsen ble derfor sendt til vurdering og godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata (NSD – 320032, *vedlegg 1*) og Forsvarets Høyskole (FHS, *vedlegg 2*) før iverksetting av datainnsamling. I tillegg ble studien godkjent av sjef personellseksjonen i Hærstaben (HST). For å redusere sannsynligheten for identifisering av respondenter blir alle resultater som sorteres på bakgrunnsvariabler kun behandlet for hele utvalget i studien.

En digital web-basert spørreundersøkelse ble ansett som mest formålstjenlig for studien. Denne når et bredt utvalg av populasjonen, det er fleksibilitet i når spørreskjemaet sendes ut, stor opplevd

⁸ At det var frivillig og aktivt samtykke til deltagelse ble understreket i både informasjonsskrivet og samtykkeerklæring, *vedlegg 3*. I tillegg måtte respondentene aktivt hake av for at de ønsket å delta for å kunne starte undersøkelsen.

anonymitet samt at det er en liten *intervjueffekt* (Jacobsen, 2015, s. 278–280). Spørreundersøkelsen ble bygd i Microsoft Forms. Dette er en applikasjon som er en del av Forsvarets digitale plattform for arbeid med *ugradert* informasjon via internett med en to-faktorautentisert pålogging (FO365), og gir således noe mer personsikkerhet enn en rent internettbasert undersøkelse, samt at det er et velkjent og gratis produkt for alle forsvarsansatte.

Den mest tids- og kostnadseffektive måten å nå ut til alle ansatte i Hæren ble vurdert til å være å benytte Forsvarets *graderte intranett*, herunder mailsystemet – *fisBasis begrenset (B)*. Der finnes det adresselister hvor alle Hærens ansatte ligger inne. En annen stor fordel med å bruke dette informasjonssystemet er at det for den ansatte oppleves troverdig, noe som er vesentlig for respondentenes vilje til å svare (Jacobsen, 2015). Utfordringen med dette var at en link til undersøkelsen sendt via dette mailsystemet ikke lar seg åpne på *internett*. Ergo, selv om informasjonen og anmodning om deltagelse på undersøkelsen ble sendt ut via *fisBasis (B)*, ble bruk av mobiltelefon som svarplattform nødvendig for datainnsamling.

Det ble sendt ut mail til hele Hæren med informasjon om studien og en *QR-kode* for skanning fra telefon (*se vedlegg 3*). Dette er dog også potensielt en sikkerhetsrisiko om respondenten har oppe gradert informasjon på sin datamaskin. Det ble derfor presisert i mail og i vedleggene til mailen at dette ikke måtte forekomme, og det ble oppfordret til å skrive ut en vedlagt plakate. Både om man var usikker på sikkerheten, men også ved å henge opp eller legge frem for andre for å bidra til å tilgjengeliggjøre undersøkelsen for flest mulig.

Undersøkelsen ble sendt ut første gang 11.01.2023. Det ble deretter fulgt opp med to purringer med 14-dagers intervall, samt en henvendelse til sjefene for alle BRA'ene om de ikke kunne være så vennlige å legge til rette samt skrive ut og tilgjengeliggjøre QR-koder for sine ansatte. Undersøkelsen ble stengt 13.02.2023.

4.6 Statistiske analyser

Påliteligheten til dataene i undersøkelsen er vesentlige for at vi skal kunne bruke de til å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 390). Dette kapittelet vil redegjøre for hvordan de innsamlede dataene ble håndtert og hvilke metoder som ble benyttet for å tolke og analysere dataene.

Når undersøkelsen ble stengt ble svardataene lagret og deretter importert til databehandlingsprogrammet, Excel. Der ble påstandene kodet ved at verdiene ble omgjort fra tekst i

Likert-skalaen til tallverdier, dataene ble kontrollert og deretter importert til *open-source* statistikkprogrammet Jamovi, versjon 1.6.23 (The jamovi project, 2022).

Ulik deskriptiv statistikk ble beregnet, inkludert konfidensintervall for de ulike gjennomsnittsverdiene. For å undersøke statistisk samvariasjon mellom påstandene ble det gjennomført *bivariate korrelasjonsanalyse*. Størrelsen på korrelasjonen varierer mellom -1.0 og +1.0, angir således både styrke og retning. Den bør være $r > .50$ for å anses stor, $.30$ er middels og $.10$ liten (Cohen, 1988). *Intern konsistens* i de ulike skalaene ble undersøkt ved å beregne *Cronbachs koeffisient alpha*. Sterk sammenheng mellom indikatorene gir høy Cronbachs alfa, og verdier over 0.70 anses som tilfredsstillende (Ringdal, 2020, s. 104).

For å sammenligne gjennomsnittene i utvalget mellom forskjellige avdelinger og bakgrunnsvariabler ble det gjennomført en *t-test for uavhengige data* eller *en-veis variansanalyse – ANOVA*, avhengig av om det var to eller flere grupper som ble sammenlignet. Ved signifikant resultat for ANOVA ble oppfølgingstester gjennomført (*Tukeys prosedyre*). Signifikansnivå i studien var satt til $.05$ for de ulike testene. Cohens d ble brukt som effektstørrelse for forskjeller mellom to gjennomsnitt. I tråd med Cohen (1988) ble $d = .20$ betegnet som en liten forskjell, $.50$ som middels og $.80$ som stor (Cohen, 1988).

5 Resultater

5.1 Deskriptive resultater

Tabell 3 - Svarprosent på spørreundersøkelsen for hele Hæren (N = 356)

	Faktisk populasjon (N)			Faktisk populasjon (% fordeling)			Utvalg (N)			Utvalg (% fordeling)			Utvalg (Svarprosent)		
	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil	Totalt	Militær	Sivil
Kvinne	742	548	194	21,8	16,1	5,7	72	57	15	20,3	16,1	4,2	9,7	10,4	7,7
Mann	2657	2496	161	78,2	73,4	4,7	283	278	5	79,7	78,3	1,4	10,6	11,1	3,1
Totalt	3399	3044	355	100	90	10	355	335	20	100	94	6	10,4	11,0	5,6

Tabell 3 viser svarprosent og svarfordeling på utvalget i studien, fordelt på militær eller sivil status og kjønn. Alle som startet undersøkelsen fullførte. Det totale utvalget (N) for undersøkelsen er 356. Siden en respondent (militær) ikke har ønsket å krysse av for mann eller kvinne (kjønn var valgfritt), så viser tabellen N = 355 når den sorteres på kjønn. Den totale svarprosenten er relativt lav - 10,4 %. Utvalgets fordeling mellom kjønn er veldig lik populasjonen Hæren, men gruppen av sivile menn er noe lavere i utvalgt sammenlignet med populasjonen.

Tabell 4 – Svarprosent og fordeling militært ansatte (N = 336)

Grad	Populasjon (N)	Utvalg (N)	Svarprosent
OF	811	132	16,3 %
OR 2-4	1465	64	4,4 %
OR 5-9	811	140	17,3 %

I Tabell 4 ser vi svarfordeling for de militært ansatte. Her ser vi at svarprosenten for offiserer (OF) og befal (OR 5-9) er relativt lik (16,3% og 17,3%). Samtidig ser vi at de ansatte uten befalsgrad (OR 2-4) har en vesentlig lavere svarprosent (4,4%), noe som er en utfordring opp imot generalisering og den ytre validiteten til studien når vi ser tallene til Hæren som en helhet.

Fordelingen av utvalget på BRA-nivå var: HMKG (N = 13), FMPA (N = 10), EBN (N = 10), HST (N = 25), HVS (N = 74), TrenReg (N = 30), Brig-N (N = 162) og FLF (N = 32). Svarprosenten ned på BRA-nivå vises ikke i figuren med bakgrunn i tidligere nevnte sikkerhetsårsaker. Dog viser utregninger som er gjort at svarprosenten på BRA-nivå strekker seg fra 3-18%, slik at det er stor forskjell på i hvor stor grad

funnene fra undersøkelsen kan sies å representere den faktiske populasjonen fordelt på avdelingsnivå. Generelt viser tallene fra undersøkelsen også at avdelinger med få respondenter ser ut til å ha høyere *SD*. Relativt få (<10) respondenter fra enkelte av BRA'ene gir også lav power når det gjelder å avdekke forskjeller mellom BRA-nivå. Oppsummert betyr dette at generalisering og konkludering på BRA-nivå må gjøres med stor forsiktighet for studien.

Tabell 5 - Utvalgs karakteristikk hele Hæren (N = 356)

Variabel	N	(%)
Lederrolle		
Linjeleder	108	30,3 %
Ikke-linjeleder	248	69,7 %
Antall år i Forsvaret		
1-5 år	97	27,2 %
6-10 år	70	19,7 %
11-20 år	110	30,9 %
21-30 år	56	15,7 %
31 år +	23	6,5 %
Høyeste utdanning gjennomført		
Befalsskolen	49	13,8 %
Fagbrev	18	5,1 %
Fagskole	2	0,6 %
Førstegangstjeneste	25	7,0 %
KS/GOU/Siv Bachelor	100	28,1 %
Lagførerskolen	17	4,8 %
PHD/førstekompetanse	1	0,3 %
Stabsskolen/VOU/Siv Master	73	20,5 %
VBU 1	27	7,6 %
VBU 2	24	6,7 %
VBU 3	8	2,2 %
Videregående skole	12	3,4 %

Fordelingen av respondentenes tjenesteerfaring, utdanningsnivå og hvorvidt de er linjeleder (eller ikke) kommer frem av Tabell 4. Ser vi Tabell 3 (svarprosent) og 4 i sammenheng ser vi at studien har en liten overvekt av respondenter som har relativt lang tjenesteerfaring, er befal eller offiser, og har gjennomført høyere utdanning i Forsvaret.

Tabell 6 – Cronbachs Alpha for skalaene i undersøkelsen

De tre byggesteiner med underliggende komponenter	α
1. Støttende læringsmiljø	
I. Psykologisk trygghet	0,75
II. Verdsettelse av ulike meninger	0,69
III. Åpenhet for nye ideer	0,85
IV. Tid til refleksjon	0,83
Byggestein 1	0,83
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser	
I. Eksperimentering	0,73
II. Informasjonsinnhenting	0,86
III. Analyse av informasjon	0,78
V. Utdanning og trening	0,86
IV. Informasjonsoverføring (erfaringslæring)	0,87
Byggestein 2	0,84
3. Ledelse som forsterker læring	
Byggestein 3	0,89

Tabell 6 viser at undersøkelsen har en tilfredsstillende reliabilitet, hvor alle delkomponentene unntatt én har $\alpha < 0,7$. Tar man bort påstand 8: «I denne avdelingen er det vanlig å diskutere ulike meninger i mindre og uformelle fora, fremfor å ta dem opp med hele gruppen», blir reliabiliteten på delkomponent *Verdsettelse av ulike meninger* $\alpha = 0,75$. Påstanden er konstruert på en negativt ladet måte, og det er ikke utenkelig at den kan ha blitt misforstått av respondentene. På den annen side, på denne delkomponenten er det kun 4 påstander, og siden alpha også avhenger av antallet spørsmål eller ledd (Creswell & Creswell, 2018, s. 153–154), kan det lave antallet påstander også være en forklarende faktor. Det blir uansett valgt å beholde påstanden i undersøkelsen for å holde den så lik originalen og undersøkelsene i Marinen og Luftforsvaret som mulig.

5.1.1 Oppsummering datagrunnlag

Ytre validitet går på hvorvidt studiens resultater kan generaliseres fra utvalget og til hele populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 390). For å få til dette må det sikres representativitet og tilstrekkelig svarprosent, slik at vi unngår å få et *systematisk skjevt frafall*. I denne studien var det ønskelig å se på alle ansatte i Hæren. Fordelen med dette er at vi kan sikre representasjon fra alle

forskjellige avdelingstyper, med den store faren er at svarprosenten ble lav. Undersøkelsen har en lav svarprosent, men på samme tid er det et relativt høyt antall (*N*). Dette gir en akseptabel feilmargin (Jacobsen, 2015, s. 299–300). Det anses ikke å være et betydelig systematisk skjevt frafall for Hæren som helhet, selv om utvalget relativt sett består av få sivile menn og militært ansatte med OR 2-4 grad. Dette er uansett noe som må tas med videre, spesielt i forbindelse med drøfting av funn for å svare på forskningsspørsmål 1. Studien vil på tross av dette tillate seg å reflektere rundt funn på dette nivået, samt grovt se på noen elementer som kan forklare forskjeller avdelingene imellom.

5.2 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS? H1: *Hæren vil skåre under median i LOS benchmark!*

5.2.1 Generelt

Tabell 7 - Hærens resultater mot LOS benchmark (gjennomsnitt, standardavvik og 95% konfidensintervall)

De tre byggesteiner med underliggende komponenter	Benchmarkverdier					Hæren (<i>N</i> = 356)			
	Nederste kvartil	Andre kvartil	Median	Tredje kvartil	Topp kvartil	<i>M</i>	<i>SD</i>	Lav (95%)	Høy (95%)
1. Støttende læringsmiljø									
I. Psykologisk trygghet	31-66	67-75	76	77-86	87-100	80,4	14,7	78,8	81,9
II. Verdsettelse av ulike meninger	14-56	57-63	64	65-79	80-100	69,7	14,5	68,1	71,4
III. Åpenhet for nye ideer	38-80	81-89	90	91-95	96-100	75,8	16,0	74,3	77,3
IV. Tid til refleksjon	14-35	36-49	50	51-64	65-100	48,8	16,4	47,1	50,5
Gjennomsnitt byggestein 1	31-61	62-70	71	72-79	80-90	68,7	12,5	67,4	70,0
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser									
I. Eksperimentering	18-53	54-70	71	72-82	83-100	50,7	15,8	49,1	52,3
II. Informasjonsinnhenting	23-70	71-79	80	81-89	90-100	58,7	16,2	57,0	60,4
III. Analyse av informasjon	19-56	57-70	71	72-86	87-100	69,8	13,1	68,5	71,2
V. Utdanning og trening	26-68	69-79	80	81-89	90-100	64,9	16,7	63,2	66,6
IV. Informasjonsoverføring (erfaringslæring)	34-60	61-70	71	72-84	85-100	61,4	15,5	59,7	63,0
Gjennomsnitt byggestein 2	31-62	63-73	74	75-82	83-97	61,1	12,1	59,8	62,4
3. Ledelse som forsterker læring									
Gjennomsnitt byggestein 3	33-66	67-75	76	77-82	83-100	72,0	13,3	70,7	73,4

Note: Grønn viser verdier over median, rød verdier under median.

Tabell 6 viser gjennomsnittsresultat, standardavvik og konfidensintervall (95%) for studiens utvalg (*N* = 356). Her ser vi at Hæren sine gjennomsnittsresultat er under median i LOS benchmark på alle delkomponenter, unntatt for *psykologisk trygghet og verdsettelse av ulike meninger*. Totalt er Hæren i noe mindre grad flinke til å skape et støttende læringsmiljø (BS1), i mindre grad flinke på konkrete læringsprosesser (BS2), og i noe mindre grad flinke til å utøve lederskap som forsterker læring (BS3).

Bruker man konfidensintervallet (95%) ligger Hæren for alle byggesteinene helt i øvre sjikt av kvartilene, og for både BS1 og BS3 betyr det at Hæren er veldig nære ved å skåre på median i LOS benchmark.

Tabell 8 - Pearsons *r* korrelasjoner mellom delkomponentene

Variabler	Ant. Spm														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
(1) Psykologisk trygghet	5	—													
(2) Verdsettelse av ulike meninger	4	0,70 ***	—												
(3) Åpenhet for nye idéer	4	0,68 ***	0,73 ***	—											
(4) Tid til refleksjon	5	0,39 ***	0,41 ***	0,36 ***	—										
(5) Eksperimentering	4	0,39 ***	0,45 ***	0,47 ***	0,26 ***	—									
(6) Informasjonsinnhenting	6	0,45 ***	0,46 ***	0,44 ***	0,37 ***	0,57 ***	—								
(7) Analyse	5	0,69 ***	0,71 ***	0,69 ***	0,36 ***	0,45 ***	0,51 ***	—							
(8) Utdanning og trening	6	0,44 ***	0,49 ***	0,46 ***	0,49 ***	0,36 ***	0,47 ***	0,47 ***	—						
(9) Informasjonsoverføring	8	0,47 ***	0,48 ***	0,49 ***	0,34 ***	0,56 ***	0,71 ***	0,50 ***	0,54 ***	—					
(10) Ledelse som forsterker læring	8	0,64 ***	0,69 ***	0,65 ***	0,38 ***	0,44 ***	0,45 ***	0,73 ***	0,49 ***	0,47 ***	—				

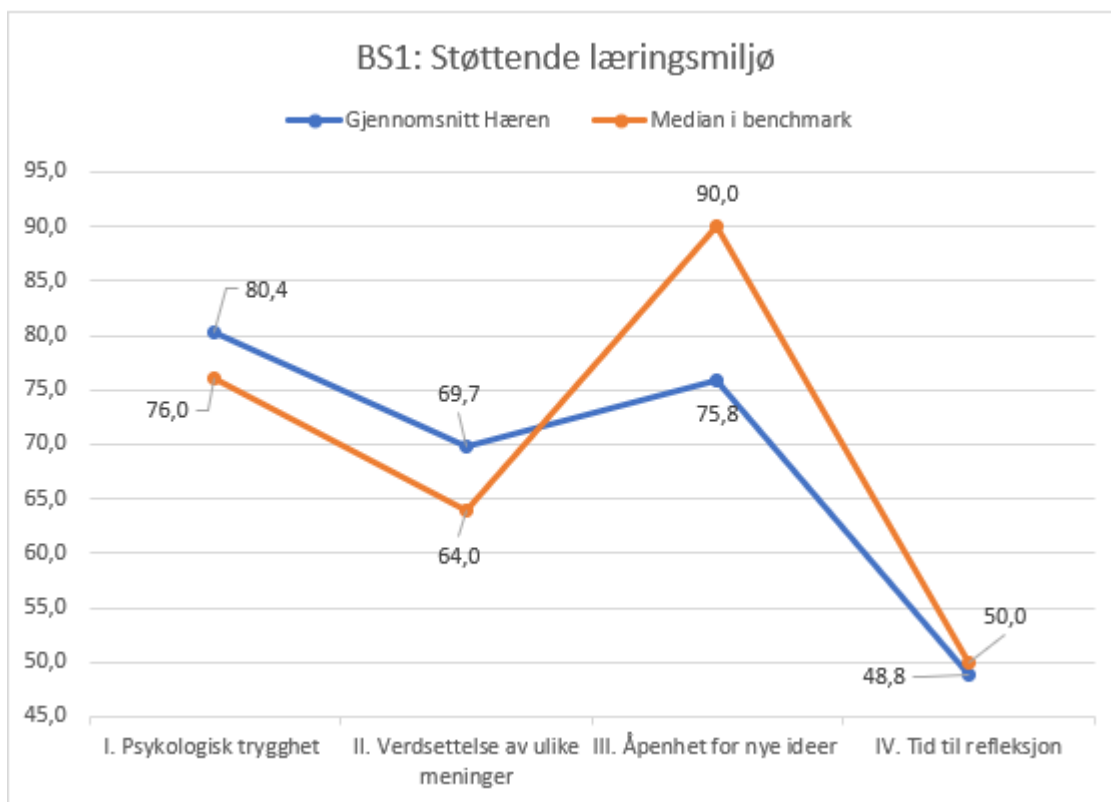
Note. *** $p < .001$ (to-halet)

Tabell 8 viser at alle delkomponentene korrelerer signifikant ($p < .001$) med hverandre, men styrken varierer. Både (10) *ledelse som forsterker læring* og (7) *analyse* har sterke korrelasjoner med delkomponentene (1) *psykologisk trygghet*, (2) *verdsettelse av ulike meninger* og (3) *åpenhet for nye idéer*. I tillegg er det sterke korrelasjoner mellom (1) *psykologisk trygghet*, (2) *verdsettelse av ulike meninger* og (3) *åpenhet for nye idéer*. (9) *Informasjonsoverføring* korrelerer sterkt med (5) *eksperimentering*, (6) *informasjonsinnhenting*, (7) *analyse* og (8) *utdanning og trening*. Studiens sterkeste korrelasjon er mellom (10) *ledelse som forsterker læring* og (7) *analyse* -,73***.

(4) *Tid til refleksjon* er den delkomponenten som korrelerer med minst styrke mot de andre delkomponentene, og med studiens laveste korrelasjon mot (9) *Eksperimentering* -,26***.

Korrelasjonen mellom byggesteinene i studien er også signifikante, med sterke korrelasjoner (BS1 mot BS2 - $r = 0,73$ ***, BS1 mot BS3 - $r = 0,72$ ***, og BS2 mot BS3 - $r = 0,60$ ***).

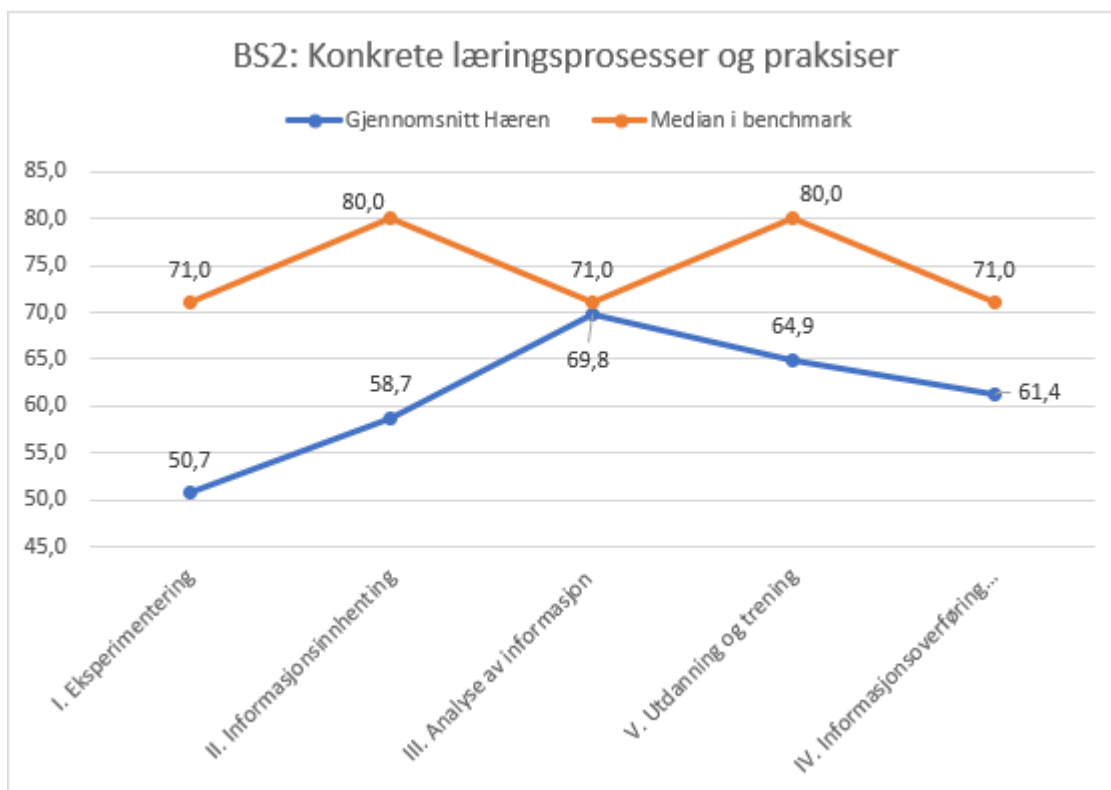
5.2.2 Byggestein 1



Figur 8 – BS1: Støttende læringsmiljø (Hæren). Gjennomsnittresultatene for Hæren, samt median fra LOS benchmark, for delkomponentene i BS1 visualisert

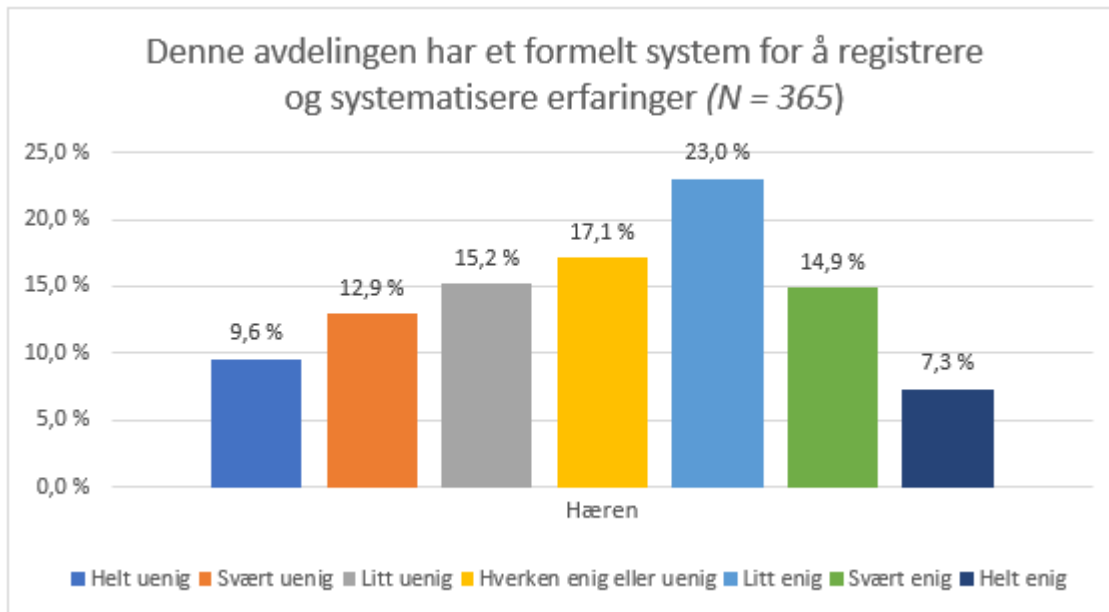
Gjennomsnittresultatet for hele byggestein 1, *støttende læringsmiljø*, er for Hæren $M = 69$ (95% konfidensintervall 67,4 – 70,0). Dette plasserer Hæren helt i øvre del på benchmarkens andre kvartil (62-70), og indikerer at Hærens ansatte mener at det *i noe mindre grad* eksisterer et støttende læringsmiljø i avdelingen. *SD* samlet sett for byggesteinen er 13. Det er cirka ett *SD* mellom *median* for LOS benchmark og Hæren delkomponenten *åpenhet for nye ideer*.

5.2.3 Byggestein 2



Figur 9 - BS2: Konkrete læringsprosesser og praksiser (Hæren). Gjennomsnittresultatene for Hæren, samt median fra LOS benchmark, for delkomponentene i BS2 visualisert

Gjennomsnittresultatet for byggestein 2, *konkrete læringsprosesser og praksiser*, er for Hæren $M = 61$ (95% konfidensintervall 59,8 – 62,4). Dette plasserer Hæren helt i øvre del på benchmarkens nedre kvartil (31-62), og indikerer at Hærens ansatte mener at det *i mindre grad* eksisterer konkrete læringsprosesser og praksiser i avdelingen. SD samlet sett for byggesteinen er 12. Det er cirka ett SD mellom *median* for LOS benchmark og Hæren på 3 av 5 delkomponenter i BS2 (*Eksperimentering, Informasjonsinnhenting og Utdanning og trening*).



Figur 10 - Svarfordeling på påstand om formelt system for erfaringshåndtering

Som beskrevet i metodekapittelet ble det i denne undersøkelsen lagt til et ekstra spørsmål på tematikken erfaringshåndtering. Dette går på hvorvidt den ansatte opplever at avdelingen de jobber i har et *formelt system* for å registrere og systematisere erfaringer. Samleresultatet for Hæren i figur 11 viser at det ikke er en entydig oppfatning angående dette. 45,2% svarer at de er *litt - svært enig* i påstanden, mens 54,8% svarer *hverken enig eller ikke – helt uenig*.

5.2.4 Byggestein 3

Tabell 9 - BS3: Ledelse som forsterker læring (påstander). Gjennomsnitt og standardavvik til Hæren for hver av påstandene i BS3

Variabel (N = 356)	M	SD
Mine ledere etterspør innspill under diskusjoner.	76,0	17,2
Mine ledere erkjenner sine begrensninger når det gjelder sin kunnskap, informasjon og/eller ekspertise.	72,0	17,1
Mine ledere stiller utforskende spørsmål.	70,0	16,9
Mine ledere lytter aktivt.	77,0	16,7
Mine ledere oppfordrer til å fremme ulike synspunkt.	74,0	18,1
Mine ledere setter av tid, ressurser og anledninger til å identifisere problemer og utfordringer for avdelingen.	65,0	18,4
Mine ledere setter av tid, ressurser og anledninger til å reflektere over og forbedre våre prestasjoner.	64,0	18,6
Mine ledere kritiserer meninger som er forskjellige fra deres egen mening.	78,0	18,1

Gjennomsnittsresultatet for byggestein 3, *ledelse som forsterker læring*, er for Hæren $M = 72$ (95% konfidensintervall 70,3 – 73,4). Dette plasserer Hæren i øvre del av benchmarkens andre kvartil (67-

75), og indikerer at Hærens ansatte mener at deres ledere *i noe mindre grad* utøver et lederskap som forsterker læringen i avdelingen. *SD* samlet sett for byggesteinen er 13.

5.2.5 Organisatorisk ståsted og bakgrunnsvariabler

Tabell 10 - Resultater fordelt på BRA-nivå (gjennomsnitt, standardavvik, populasjon og ANOVA)

Variabler	Brig-N		EBN		FLF		FMPA		HMKG		HVS		HST		TrenReg		En-veis ANOVA F
	(N = 162)		(N = 10)		(N = 32)		(N = 10)		(N = 13)		(N = 74)		(N = 25)		(N = 30)		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
1. Støttende læringsmiljø																	
I. Psykologisk trygghet	80	15	74	18	82	14	81	18	78	14	80	16	85	12	84	14	1,08
II. Verdsettelse av ulike meninger	69	13	65	17	70	14	68	16	68	13	69	16	74	13	75	18	1,11
III. Åpenhet for nye ideer	74	16	72	17	80	14	77	15	73	18	76	16	81	13	78	18	1,22
IV. Tid til refleksjon	47***	15	43**	19	52	18	52	20	44**	16	46***	15	50	15	64	16	4,54***
Gjennomsnitt byggestein 1	67	12	67	14	71	12	70	15	66	13	68	13	73	10	75	13	2,28
2. Konkrete læringsprosesser og praksiser																	
I. Eksperimentering	51	16	50	18	52	15	51	14	47	21	51	16	54	13	48	14	0,56
II. Informasjonsinnhenting	58	16	61	15	62	13	65	11	52	15	59	19	60	16	55	18	1,42
III. Analyse av informasjon	68	13	68	18	70	13	71	11	73	17	72	14	72	13	69	11	0,79
V. Utdanning og trening	66	15	68	16	74	10	62	19	64	22	57***	18	64	16	67	19	5,00***
IV. Informasjonsoverføring (erfaringslæring)	60	13	63	18	65	11	63	13	58	17	64	20	63	17	57	17	1,19
Gjennomsnitt byggestein 2	61	11	62	14	65	10	63	10	59	15	61	15	63	12	59	13	0,87
3. Ledelse som forsterker læring																	
Gjennomsnitt byggestein 3	72	13	72	13	74	15	73	13	74	9	70	15	73	12	71	13	0,42

Note. ** p < .01, *** p < .001. Rød: Høy score. Grønn: Lav score m/signifikansnivå mot høy score.

Forskjellene i gjennomsnitt mellom BRA'ene i Hæren vises i Tabell 10. Selv om det er noe varierende skårer på avdelingene, ser vi av tabellen at det kun er for delkomponentene *Tid til refleksjon* samt *Utdanning og trening* hvor det er en signifikant forskjell. Tukeys prosedyre avslørte at det for *Tid til refleksjon* er TrenReg ($M = 64$) som skårer signifikant ($p < .001$) høyere enn både HVS ($M = 46$) og Brig-N ($M = 47$). TrenReg ($M = 64$) skårer også signifikant ($p < .01$) høyere enn både EBN ($M = 43$) og HMKG ($M = 44$). For *utdanning og trening* skårer FLF ($M = 74$) signifikant ($p < .001$) høyere enn HVS ($M = 57$), og Brig-N signifikant ($p < .01$) høyere enn HVS ($M = 57$).

På grunn av størrelse på BRA'ene, antall underavdelinger og faktisk populasjon på den enkelte underavdeling har studien kun samlet tall sortert på underavdelinger internt i FLF, TrenReg, HVS og Brig-N. På grunn av størrelsen på utvalgene er kun tall internt i Brig-N og HVS vurdert i resultatene. HVS hadde ingen signifikante interne forskjeller mellom underavdelingene. I Brig-N skårer TMBN ($M = 75$) signifikant ($p < .001$) bedre enn SBbn ($M = 54$) på delkomponenten *utdanning og trening*. TMBN ($M = 67$) skårer også signifikant ($p < .01$) bedre enn PBN ($M = 54$) på delkomponenten *informasjonsoverføring*.

Tabell 11 - Resultater fordelt på linjeleder eller ikke, og militær grad (gjennomsnitt, standardavvik, populasjon, t-test av gruppeforskjeller (uavhengige utvalg) og ANOVA)

Variabel	Ikke					OF 4 eller høyere										En-veis ANOVA F
	Linjeleder		linjeleder		t-test t	OF 1-3		høyere		OR 2-4		OR 5-6		OR 7-9		
	(N=108)	(N = 248)	M	SD		M	SD	(N = 105)	(N = 27)	(N = 64)	(N = 90)	(N = 50)	M	SD	M	
Psykologisk trygghet	80	16	81	14	-1,22	80	16	82	17	80	15	80	13	81	14	0,14
Verdsettelse av ulike meninger	68	16	70	14	-1,36	68	15	73	17	69	14	70	14	72	14	0,83
Åpenhet for nye idéer	74	18	77	15	-1,50	74,0	17	78	17	75	16	77	14	78	15	0,74
Tid til refleksjon	43***	16	51	16	-4,45***	43***	15	50	18	55	14	47	16	50	16	6,74***
Eksperimentering	48	16	52	16	-1,87	47,4	17	53	16	54	15	51	15	53	16	2,03
Informasjonsinnhenting	57	16	60	16	-1,42	54***	16	61	14	64	13	59	17	59	16	5,06***
Analyse	69	15	70	12	-1,30	68,4	15	72	15	68	11	70	13	73	10	1,85
Utdanning og trening	66	17	64	16	1,00	64,7	17	68	18	68	15	64	16	65	17	0,74
Informasjonsoverføring	62	18	61	15	0,31	59,2	16	68	19	63	13	60	14	63	13	1,89
BS3: Ledelse som forsterker læring	71	15	72	13	-0,56	71,4	14	74	13	73	14	72	12	72	13	0,24

Note. *** p < .001

Rød: Høy score. Grønn: Lav score m/signifikansnivå mot høy score

Venstre del av tabell 11 gir en oversikt over gjennomsnittresultat, standardavvik og t-test av gruppeforskjeller (uavhengige utvalg) fordelt på hvorvidt respondenten er linjeleder eller ikke. Resultatene peker på at det er små forskjeller på de fleste delkomponentene, bortsett fra for delkomponenten *tid til refleksjon*. Her får vi en signifikant forskjell, hvor de som ikke er linjeledere ($M = 51$) har skåret avdelingen sin høyere enn de som er linjeledere ($M = 43$). Forskjellen kan beskrives som middels stor (Cohens $d = 0,51$).

Høyre del av tabellen gjelder kun for de som krysset av for militært ansatt ($N = 336$). Denne delen viser gjennomsnittresultat, standardavvik og en-veis ANOVA fordelt på militær grad. Her ser vi også at det er få signifikante forskjeller, bortsett fra for delkomponentene *tid til refleksjon* og *informasjonshenting* – hvor gradsnivået OR 2-4 skårer begge delkomponentene høyere enn de med OF 1-3 grad ($M = 55$ mot $M = 43$, og $M = 64$ mot $M = 54$). Forskjellen er middels stor for både *tid til refleksjon* (Cohens $d = 0,76$) og *informasjonshenting* (Cohens $d = 0,65$).

For bakgrunnsvariabelen *kjønn* er det ingen signifikante forskjeller i studien. Variabelen *tjenestetid* viser en signifikant forskjell ($p < 0,01$) på delkomponenten *tid til refleksjon* mellom de som har tjenestegjort i 1-5 år ($M = 53$) og de med 11-20 års tjenestetid ($M = 45$). Militær eller sivil status viser også signifikant ($p < 0,01$) og middels stor (Cohens $d = 0,75$) forskjell på *tid til refleksjon*, hvor de militære skårer ($M = 48$) og de sivile ($M = 60$). Forskjellen her er middels stor (Cohens $d = 0,47$).

5.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Bortsett fra for *psykologisk trygghet* og *verdsettelse av forskjeller*, bekrefter funn i studien H 1: *Hæren vil skåre noe lavt i forhold til median i LOS benchmark!* Resultatene viser også at *organisatorisk ståsted* i liten grad har påvirket hvordan de ansatte i Hæren skårer egen organisasjon.

5.3 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?

Tabell 12- Sammenligning DIF'er sitt gjennomsnitt mot LOS benchmark



Tallene i figur 15 viser gjennomsnittsverdiene for alle delkomponenter samt byggesteiner for henholdsvis Hæren, Luftforsvaret og Marinen som søyler. Median til LOS benchmark er visualisert med det blå linjediagrammet. Her ser vi at Hæren og Luftforsvaret skårer nesten helt likt på alle tre byggesteinene. Legger man til studiens konfidensintervall (95%) er det i praksis ingen forskjell. De fleste delkomponentene er omtrent samme verdi, men det er noe større forskjell på *informasjonsinnhenting*: Hæren ($M = 59$) og Luftforsvaret ($M = 56$), og *tid til refleksjon*: Hæren ($M = 49$) og Luftforsvaret ($M = 52$). Forskjellene mellom Hæren og Luftforsvaret mot Marinen for

gjennomsnittet av byggesteinene er også lavt, og hvor Marinen skårer litt lavere på BS1 og BS3, mens Marinen skårer litt høyere på BS2. Ser man på delkomponentene er forskjellene litt mer varierende. Marinen skårer litt høyere på *informasjonsinnhenting*, og er markant høyere på *tid til refleksjon*, *eksperimentering* og *informasjonsoverføring*. På de andre delkomponentene er de konsekvent litt lavere enn både Hæren og Luftforsvaret.

6 Drøfting

6.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS? H1: Hæren vil skåre noe lavt i forhold til median i LOS benchmark!

6.1.1 Byggestein 1 – Støttende læringsmiljø

Psykologisk trygghet og verdsettelse av ulike meninger

Delkomponentene *psykologisk trygghet* og *verdsettelse av ulike meninger* skårer over LOS median, noe som er et litt overraskende funn. Ofte vises det til at den interne lydigheten, og frykten for konsekvenser og degradering, i militære organisasjoner sees på som en barriere for læring og rapporteringskultur (Schwenke, 2023). Her kan det derimot se ut til at Hæren har skapt seg et godt grunnlag for å bygge en kultur for å bli en lærende organisasjon.

På samme tid peker lav skåre på påstand 8: «*I denne avdelingen er det vanlig å diskutere ulike meninger i mindre og uformelle fora, fremfor å ta dem opp med hele gruppen*» ($M = 46,5$) på at tryggheten for å ta opp ting er større internt i avdelingen enn den er opp imot ett eller to nivå opp. En annen faktor å ta med i vurderingen er det som Bang (2020) nevner som utfordringer ved delvis homogene grupper, hvor man ofte finner lite forskjeller og mangfold, og hvor dette igjen kan påvirke hvorvidt disse forskjellige meningene egentlig er substansielt forskjellige (Bang, 2020). Svendsen-utvalget (Svendsen-utvalget, 2020b) peker nettopp på at Forsvaret som helhet har en utfordring knyttet til lav grad av mangfold i organisasjonen. Det kan derfor ikke utelukkes at høy skåre på spesielt *verdsettelse av ulike meninger* kan være påvirket av Hærens begrensede mangfold i personellmasse.

Åpenhet for nye ideer

Skal vi skape lærende organisasjoner, er det viktig med et «growth mindset» – å våge å tenke nytt. Det motsatte, «fixed mindset», bidrar til at vi ser kunnskap som «statisk» eller medfødt talent, når man i stedet bør se organisasjonens kunnskap som fleksibel og utviklingsdyktig (Benjaminsson, 2023).

Som Benjaminsson (2023) her sier, handler *Åpenhet for nye ideer* om å ikke ha overdreven tro på egen kunnskap og erfaring, men heller ha et vekstorientert tankesett i organisasjonen. Hvor det er naturlig å dele kunnskap samt lære av hverandre (Benjaminsson, 2023). Dessverre kan det se ut til at Hæren har utfordringer på dette området, og skåren sier at Hæren *i mindre grad* ($M = 76$) er åpen for nye ideer sammenlignet med LOS benchmark (*median* = 90). Spesielt påstand 13: «*De som jobber i denne avdelingen, er skeptiske til helt nye måter å gjøre ting på*» ($M = 66,5$), trekker ned gjennomsnittet for delkomponenten. Funnene i denne studien samsvarer dog godt med det andre

forskere har funnet angående byråkratiske organisasjoner sine utfordringer med å tenke helt nytt. Dette er organisasjoner som kategoriseres som konservative av natur, og forklaringene peker både på mangel av insentiver og begrenset handlingsrom på lavt nivå i organisasjonen (Shimshoni, 1990; Soeters et al., 2010).

Det er likheter i tematikken mellom denne delkomponentene og *verdsettelse av ulike meninger*, hvor *åpenhet for nye ideer* er litt mer radikal i påstandsformuleringen. Dette indikerer at kulturen for å ytre ulike meninger er god i Hæren, men at den er mer begrenset når det kommer til å faktisk foreslå helt nye måter å gjøre ting på. Dette indikerer også at de sivile organisasjonene som har dannet grunnlag for LOS benchmark i utstrakt grad har en kultur for å tenke helt nye tanker og ideer. Forklaringen ligger trolig i at de ansatte i litt mindre byråkratiske organisasjoner sitter med en følelse av større handlingsrom, og hvor man igjen står noe friere til å tenke helt nye tanker.

Både denne, og de to foregående delkomponentene korrelerer i studien sterkt med byggestein 3: *Ledelse som forsterker læring*. Dette bekrefter tidligere forskning om at måten ledere prioriterer, tilrettelegger og oppmuntrer til en kultur hvor man er åpen for nye ideer er vesentlig (Edmondson, 1999). Skal man finne på noe nytt må man tørre å prøve noe nytt. Dette er krevende, for lederne må være villige til å akseptere risiko. Risiko for at ting man prøver ut er en ide som viser seg å ikke være så god, og således risiko for at man kan kaste bort tid og ressurser med slikt utviklings- og eksperimenteringsarbeid (Garvin et al., 2008, s. 4–6). I tillegg er skjæringspunktet mellom kreativitet og kontroll fra ledelsen sin side ofte utfordrende. Hvor kreativitet og annerledestenkning i utgangspunktet fordrer rammer, men ikke detaljstyring i form av kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Tid til refleksjon

Refleksjon er helt essensielt for å lykkes med å fremme læring, både som individ, gruppe og organisasjon. Det argumenteres for at refleksjon akselererer eksisterende læring, så vel som å legge grunnlaget for at den skal kunne oppstå. Refleksjon beskrives som «broen» mellom erfaring og læring. Tid til refleksjon er derfor av forskere ansett som en av de viktigste faktorene for at en organisasjon skal bli lærende (Argyris, 2004; Argyris & Schön, 1978; Filstad, 2016; Garvin, 1993, 2000; Kolb et al., 1984; Senge, 1999). Hæren har en lav skåre på delkomponenten tid til refleksjon ($M = 49$), noe også *median* (50) i LOS benchmark har. Konfidensintervallet (95%) for Hæren går fra 47-51, med andre ord er det egentlig ingen forskjell mellom Hæren og LOS benchmark. Lite tid til refleksjon er

således tydeligvis et vanlig fenomen i de fleste organisasjoner. Selv om Hæren dermed opp imot LOS benchmark skårer *median* på denne delkomponenten, er det like fullt et veldig viktig utviklingsområde for Hæren å ta tak i.

Den påstanden som i særdeleshet trekker ned gjennomsnittet i delkomponenten er påstand 14: *De som jobber i denne avdelingen, har for mye å gjøre* ($M = 28,7$). Påstand 15 – «*På tross av høy arbeidsbelastning, finner de som jobber i denne avdelingen tid til å vurdere hvordan arbeidet går*» ($M = 45,0$), og påstand 16 – «*I denne avdelingen er tidspress til hinder for å gjøre en god jobb*» ($M = 47,0$) har også markant lavere skåre enn de to siste påstandene i delkomponenten ($M = 62,1$ og $61,4$). Dette forsterker inntrykket om at Hærens ansatte opplever arbeidshverdagen som for travel til at best mulig læring og utvikling kan forekomme. Den nylig utgitte rapporten fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2022 forsterker dette, hvor funnene peker på at: «[d]et er en tydelig tendens til at ansatte i Forsvaret opplever økt arbeidsbelastning. Flere oppgir at de har for mye å gjøre og må arbeide i et høyt tempo, og langt flere opplever ujevn arbeidsbelastning sammenliknet med tidligere» (Forsvaret, 2023a, s. 7–9).

Hvorfor det er slik er det mange meninger om og årsaker til.

En del av Forsvarets problem er rett og slett at det er for få offiserer og befal til alle utfordringene der ute. Dette skyldes delvis en situasjon med vakanser som Forsvaret ikke ønsker, men har rotet seg opp i. Men det skyldes også at Forsvaret har overdrevet slanking av stabs- og ledelselementer med fullt overlegg. Selvsagt ikke med formål om å svekke organisasjonen, men likevel med det som konsekvens. Dette er et stort problem i fredstid – og det er et kjempeproblem skulle det bli krig (Kibsgaard, 2023).

Johannes Kibsgaard peker her på deler av bemanningsdimensjonen av årsaken, en annen er det funksjonelle fraværet som er i avdelingene og som medfører at personell tilstede må kompensere for de som er borte på kurs eller utdanning (Rognstrand, 2022). En tredje forklaring på de lave, og til dels veldig varierte, resultatene for denne delkomponenten kan ha med å gjøre at man ønsker å gjennomføre så mye aktivitet som mulig. Antall gjennomførte aktiviteter gir mengdetrening, ikke nødvendigvis kvalitet. Kvalitet i hver aktivitet er kanskje noe Hæren bør anse som viktigere for å utnytte de få ressursene som er tilgjengelige. Hæren trenger uansett å sette av tid til refleksjon slik at man evner å lære, utvikle seg og faktisk klarer å få fullt utbytte av de aktivitetene som gjennomføres.

Delkonklusjon byggestein 1 – Støttende læringsmiljø

Gjennomsnittresultatet for hele byggestein 1, *støttende læringsmiljø*, plasserer Hæren helt i øvre del på benchmarkens andre kvartil. Dette indikerer at Hærens ansatte mener at det *i noe mindre grad* eksisterer et støttende læringsmiljø i avdelingen. Samtidig er det svært liten forskjell mellom LOS *median* og Hærens skåre på byggesteinen.

Studiens funn peker i retning av at grunnlaget for læring på individnivå er til stede i Hæren, gjennom psykologisk trygghet og verdsettelse av ulike meninger. Når samtidig åpenheten for nye ideer og tiden til refleksjon er lav, er det dog en stor fare for at Hæren kun vil være i stand til å *forbedre* praksis - enkeltkretslæring, ikke *endre* den - dobbelkretslæring.

6.1.2 Byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser

Eksperimentering og informasjonsinnhenting

Hæren skårer lavt på både delkomponenten *eksperimentering* ($M = 51$) og *informasjonsinnhenting* ($M = 59$) sammenlignet med LOS benchmark (*median* 71 og 80). Dette betyr at Hæren har et stort forbedringspotensial relativt sett på disse områdene. Skårer for de enkelte påstander viser at det gjennomgående rapporteres lavere på eksperimentering som går på helt nye ideer eller måter å gjøre ting på (disruptiv utvikling⁹), godt beskrevne prosesser for slikt arbeid samt innhenting av informasjon fra eksterne - versus utprøving av nye måter å gjøre eksisterende praksis på (inkrementell utvikling¹⁰), og innhenting av erfaringer og informasjon fra interne.

For Hæren som helhet er disse resultatene en utfordring, da det kan forespeile manglende evne og vilje til å utvikle seg tilstrekkelig. På samme tid er ikke disse tallene spesielt overraskende. Tar vi med oss bemanningsutfordringene nevnt under *tid til refleksjon*, kombinerer det med at de fleste av Hærens avdelinger bedriver styrkeproduksjon av soldater inne til førstegangstjeneste etter standardiserte programmer, er det ikke mye tid til overs for å bedrive slik inkrementell utvikling.

Det som derimot overrasker i så måte, er den manglende avdelingsforskjellen. Selv de som jobber ved HVS, skolehuset til Hæren, eller i de avdelingene som har vervede soldater, skårer lavt. Dette kan

⁹ *Disruptiv innovasjon – situasjoner hvor «det nye» endrer et helt system og skaper nye spilleregler – «banebrytende» (Wikipedia, 2023).*

¹⁰ *Inkrementell innovasjon – en forbedring av noe eksisterende (Wikipedia, 2023).*

nok ha sammenheng med at etter utdanningsreformen i Forsvaret (Prop. 151 S (2015–2016), 2016, s. 94–97) ble HVS nødt til å ta ansvar for en større andel av den grunnleggende soldat- og troppsjefsutdanningen til kadettene. Dette har medført at tiden som HVS bruker på å utdanne kadetter er økt betraktelig, noe som igjen går ut over kapasiteten til å bedrive utviklingsaktivitet innenfor det enkelte fagfelt (Loftsgarden, 2023).

Det er liten tvil om at også militære organisasjoner må tilpasse seg fremtidens behov. Om dette behovet innebærer inkrementell eller disruptiv utvikling er noe som kan diskuteres. Det tar tid å endre kompetanse-, personell-, infrastruktur og materiell i en organisasjon som Hæren, da ledetiden på alle disse tingene er særskilt lang. Dessuten er resultatet av en militær innovasjon vanskelig å måle i fredstid. En annen faktor er behovet for at det materiellet eller de prosedyrene som skal tas i bruk utsettes for veldig rigide testregimer for å sikre at det kan stoles på i ekstreme situasjoner; «Military organizations deploy unusually rigorous methods to evaluate new approaches before they become accepted, often for good reasons» (Hasselbladh & Ydén, 2020, p. 490). I tillegg er det viktig å huske på at det er: «umulig å fastslå med sikkerhet en fremtidig konflikts karakter. Stridsevnen [...] må derfor ha en iboende fleksibilitet og robusthet, med evne til å motstå overraskelse på stridsfeltet» (Hærens våpenskole, 2021, s. 2). Man må med andre ord være veldig bevisst det man ber om av endring og tilpasning for en militær enhet, da konsekvensen kan være at den har endret seg til noe som viser seg å ikke være relevant lengre, og som er vanskelig å tilpasse tilbake på kort sikt (Hasselbladh & Ydén, 2020, s. 477–478).

Analyse av informasjon

Hæren ($M = 70$) er i noe mindre grad gode på *analyse av informasjon* sett opp imot LOS benchmark (*median = 71*), men samtidig er man veldig nær *median*. Konfidensintervallet (95%) for Hæren går fra 69-71, med andre ord er det egentlig ingen forskjell mellom Hæren og LOS benchmark.

Delkomponenten har som tidligere vist en signifikant og sterk korrelasjon til delkomponent (1) *psykologisk trygghet*, (2) *verdsettelse av ulike meninger* og (3) *åpenhet for nye idéer* i BS1. Påstand 32: «Denne avdelingen identifiserer og diskuterer rutinemessig underliggende antagelser som kan påvirke viktige beslutninger» ($M = 61,8$) har litt lavere score enn resten i delkomponenten. Dette peker nok en gang i retning av at læringsmiljøet har positive elementer, men man klarer ikke å se på de underliggende utfordringene - de som skal bidra til at Hæren *endrer* i stedet for kun å *forbedre*

praksis. Vi kommer igjen tilbake til enkelt- versus dobbeltkretslæringen i Hæren, som ser ut til å ha et forbedringspotensial.

Utdanning og trening

Hæren løser daglig skarpe oppdrag; slik som oppdrag i utlandet, støtte til Ukraina, kongevakt og grensevakt, støtte til overvåkning og etterretning samt ivaretagelse av en generell beredskap. På same tid driver hovedvekten av Hærens ansatte i det daglige kun med utdanning og trening for å forberede seg til å kunne løse eventuelle skarpe oppdrag, samt sertifisere personell som skal inngå i beredskapsbeholdningen til Hæren. En skulle derfor anta at Hærens ansatte ville få høye resultater på delkomponenten *utdanning og trening*, noe som ikke er helt tilfelle. Gjennomsnittet for delkomponenten ligger på $M = 64,9$ mot LOS benchmark median på $80,0$. I tillegg har delkomponenten studiens høyeste variasjon, hvor $SD = 17$. Det er dog én påstand som trekker opp gjennomsnittet markant – påstand 38: «Denne avdelingen verdsetter trening og øving» ($M = 79$). Dette samsvarer med den innledende antagelsen for delkomponenten, samtidig forsterkes inntrykket av utfordringen innenfor de andre elementene for delkomponenten.

Resultatene peker i hovedsak i retning av at personellet savner bedre opplæring i forbindelse med skifte av stilling samt rutinemessig faglig påfyll underveis i karrieren. Poenget med rutinemessig faglig påfyll samsvarer godt med funn i rapporten fra «Svendsenutvalget» (Svendsen-utvalget, 2020b). Det er derfor i Hæren satt i gang et arbeid som kalles «*prosjekt livslang læring*», hvor man ser på utvidelse av utdanningen av de yngre lederne, offiserenes kompetansepåfyll mellom krigsskole og stabsskole, samt ikke minst søke å få alle kurs og kompetansepåfyll i regi av Hæren akkreditert¹¹. Det som derimot kommer frem i denne studien, og som forskeren bekjent ikke adresseres i prosjekt «*livslang læring*», er opplæring i forbindelse med skifte av stilling – forfatter og ledelsesrådgiver Frode Dale (2021) kaller dette «*onboarding*». På dette området ser det med bakgrunn i studiens funn ut som Hærens ansatte mener det er store mangler, og at det vil kunne gi en god effekt å få satt dette i ett langt bedre system. Et system for «*onboarding*» innebærer programmer og prosesser som skal hjelpe den nytilsatte med opplæring, informasjon og ikke minst lage seg en plan for den første

¹¹ Dette er et pågående arbeid i Hæren. All dokumentasjon ligger foreløpig på Forsvarets interne nettverk og er gradert *Begrenset*, noe som ikke gjør det mulig å kildehenvise i denne oppgaven.

tiden i ny stilling. Dette er spesielt viktig for ledere som trenger å sette seg inn i mer enn noen få konkrete arbeidsoppgaver (Dale, 2021).

Informasjonsoverføring (erfaringslæring)

Delkomponenten informasjonsoverføring, eller erfaringslæring, bygger videre på delkomponentene *informasjonsinnhenting* samt *analyse*, og teoriene bak har utspring i arbeidsplasslæringen. Denne læringen kan foregå på to måter: (1) Intern og (2) ekstern. Hvor *internt* handler om de erfaringene som gruppen eller avdelingen selv gjør seg og bearbeider, mens *eksternt* handler om å lære av andres erfaringer (Soeters et al., 2010, s. 229–230).

Gjennomsnittet for Hæren på delkomponenten *informasjonsoverføring* ligger på $M = 61$ mot LOS benchmark median på 71. Dette er helt i nedre del av andre kvartil, noe som tilsier at Hæren er i *mindre grad* god på å nyttiggjøre seg egne eller andres erfaringer. Påstand 40 «*Denne avdelingen deltar i møter som arrangeres for å lære av fagekspertter fra andre avdelinger i Forsvaret*» ($M = 66,8$), og påstand 42 «*Denne avdelingen deltar i møter som arrangeres for å lære av avdelinger som understøtter eller samvirker med vår avdeling*» ($M = 66,7$), trekker opp gjennomsnittet. Påstander som går på å lære av erfaringene til avdelinger og organisasjoner utenfor Forsvaret ligger rundt ett *SD* under disse to igjen, og trekker således gjennomsnittet markant ned.

Forklaring på noe av dette er nok knyttet til det samme som er nevnt under eksperimentering og informasjonsinnhenting med tanke på realisme og relevans for en del av avdelingene i Hæren. På samme tid indikerer det også et helt klart utviklingspotensial for Hæren, hvor man sannsynligvis kan nyttiggjøre seg andres erfaringer, samt dele sine egne, i større grad. Studien viser også på dette punktet at det er beskjedne avdelingsforskjeller i stort. Gitt beskrivelsen av de naturlig begrensede faktorene for avdelingene som driver ren styrkeproduksjon, er det også for denne delkomponentens tematikk nærliggende å antyde at Hæren bør dedikere avdelinger og personell som fokuserer på denne type arbeid i utstrakt grad.

Debrief, HWU eller AAR er som nevnt en veldig viktig organisasjonslæringsmekanismene innenfor erfaringslæring, sivilt og militært (Dyson, 2019; Garvin et al., 2008; Gonzalez, 2010; Lynch, 2019). Veldig mange avdelinger og ansatte har et forhold til dette i Hæren, noe også svar fra påstand 47 «*Denne avdelingen gjennomfører rutinemessig Debrief, After-Action Review eller liknende etter en aktivitet*» ($M = 77,2$) indikerer. Her skårer Hæren markant bedre enn de andre elementene i delkomponenten.

Om vi trekker med oss funn fra tilleggsspørsmålet fra studien, som gikk på hvorvidt det oppleves at Hæren har et helhetlig system for erfaringshåndtering, ser vi at funnene i denne studien bekrefter tidligere studier. Disse peker på at Hæren ikke har et godt nok system for erfaringshåndtering (Andersen & Skogen, 2020; Erstad & Folkestad, 2016; Wassenaar, 2019). På samme tid mener nesten 20% av respondentene at dette arbeidet drives systematisk på avdelingsnivå i Hæren, noe som peker i retning av avdelingsforskjeller. Det vises tydelig at manøverbataljonene (TMBN, PBN og 2.BN) i Brig-N i større grad mener at de har dette etablert enn de andre BRA'ene og underavdelingene. All den tid at dette systemet ikke er klart definert i Hæren, er det også en fare for at den enkelte ansatte har forskjellig syn på hva som kan anses som et formelt system. Det at det gjennomføres AAR og HWU kan av noen anses som tilfredsstillende, mens andre legger i det at det som kommer frem i slike fora må lagres, systematiseres og ikke minst komme til nytte for egen og andres avdelinger før det kan sees på som et formelt system. Selv om status i Hæren tilsynelatende ikke er så oppløftende på dette området, viser avdelingsforskjellene samtidig at potensialet for å få dette etablert for Hæren som helhet absolutt er til stede om ledelsesnivåene bestemmer seg for å få det til.

Det er også kritiske røster til erfaringslæring, hvor enkelte er bekymret for at man i praksis forbereder seg på forrige krig. Det skal man selvfølgelig ikke gjøre, da det eneste som er sikkert er at den neste krigen vil være annerledes enn den forrige. Samtidig er det mange tidløse ting vi kan lære fra den, og vi har ikke råd til å la være å lære av disse. En annen fallgrube enkelte peker på er at grad av erfaring hos enkelte medarbeidere kan virke hemmende for erfaringslæring og -deling, med bakgrunn i at mer erfaring kan gjøre at man tar ting for gitt, eller bagatelliserer viktigheten av grunnleggende kunnskap (Kolb et al., 1984). Det er også en utfordring med aktiviteter som AAR og HWU at de ikke nødvendigvis sikrer organisasjonslæring. Om man ikke har prosesser og prosedyrer for å ta disse refleksjonene og lærdommene med seg videre ender de ofte opp kun hos individet, gruppen, eller avdelingen – ikke i organisasjonen som helhet.

Delkonklusjon byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser

Gjennomsnittresultatet for byggestein 2, *konkrete læringsprosesser og praksiser*, plasserer Hæren helt i øvre del på benchmarkens nederste kvartil. Dette indikerer at Hærens ansatte mener at det i *mindre grad* eksisterer konkrete læringsprosesser og praksiser i avdelingen. Delkomponentene *eksperimentering, informasjonsinnhenting, utdanning og trening* i denne byggesteinen representerer tre av de delkomponentene hvor Hæren har relativt sett lavest resultat sett opp imot LOS benchmark.

Diskusjonen har pekt på at det som trekker ned skåren til Hæren er det som går på den «eksterne» læringen, mens man ser ut til å ha et tilfredsstillende resultat på den «interne» delen av arbeidsplasslæringen.

Et annet viktig funn er respondentenes misnøye med «Onboarding» i Hæren. Resultatene peker i tydelig i retning av at personellet savner bedre opplæring i forbindelse med skifte av stilling samt rutinemessig faglig påfyll underveis i karrieren.

Videre kan det se ut til at Hæren i større grad bør tydeliggjøre hva forventningen til utviklingsaktiviteter i den enkelte avdeling er, herunder spesifisere hvem som har ansvaret for slikt arbeid. Dette må kommuniseres tydelig til avdelingene. Det må også sørges for at det finnes tilstrekkelig med prioritering, tid og ressurser. Dette kan bidra til å ta ned følelsen til den enkelte ansatte om at Hæren er dårlig på dette området, samtidig som det kan klargjøre forventningene og sette en kurs for utvikling.

6.1.3 Byggestein 3 – Ledelse som forsterker læring

Civilian leadership, based upon solid understanding of key principles of organisational learning, is vital in overcoming the disruptive influence that bureaucratic politics, organisational culture and personal reputational fears can exert on military learning (Dyson, 2020a, s. 10).

Dyson (2020) viser her til betydningen av at det tradisjonelle ordrebaserte militære lederskapet ikke egner seg til å fostre en god læringskultur. Heldigvis har det norske forsvaret gått videre fra den tiden. Og en av grunnene til at Norge lykkes langt bedre enn de fleste andre nasjoner med desentralisert og oppdragsbasert ledelse i militær sammenheng er den kulturen for å tørre å si ifra som man har opparbeidet seg (Kibsgaard, 2023). Funn i denne studien underbygger det Johannes Kibsgaard her sier, men peker også i retning av at dette ikke er nok.

Gjennomsnittresultatet for byggestein 3, *ledelse som forsterker læring*, er som beskrevet for Hæren $M = 72$ (95% konfidensintervall 70,3 – 73,4). Som det vises i Tabell 9 er det to påstander som markant trekker ned gjennomsnittet for byggesteinen - Påstand 53: «*Mine ledere setter av tid, ressurser og anledninger til å identifisere problemer og utfordringer for avdelingen*» ($M = 65,2$), og påstand 54: «*Mine ledere setter av tid, ressurser og anledninger til å reflektere over og forbedre våre prestasjoner*» ($M = 65,2$). Begge disse påstandene omhandler det samme fenomenet som er nevnt

under byggestein 1 og delkomponenten *tid til refleksjon* – Hærens ansatte opplever at det ikke er tilstrekkelig tid til refleksjon over praksis eller nytenkning. Trekk disse to påstandene ifra får derimot Hæren $M = 75$, noe som ville resultert i en skåre over median.

Det hjelper på mange måter ikke at lederne sin påvirkning på læringskulturen i stor grad virker å være bra, når det ikke aktivt settes av nok eksplisitt tid til læring og utvikling. Lærende organisasjoner må ha en organisasjonskultur som verdsetter kontinuerlig læring. Dette er så viktig at det absolutt bør settes opp som en av de overordnede målsetningene til organisasjonen. Denne læringskulturen kommer ikke av seg selv – den må etableres og ikke minst vedlikeholdes. Til dette kreves aktiv tilrettelegging, fokus og ikke minst avsetting av tid og ressurser fra lederne (Midelfart, 2022). Slik ubunden tid er nødvendig for å skape rom til å erverve seg kunnskap, etablere og utvikle læringsforhold, lære av erfaringer, lære i fellesskap samt ta vare på denne læringen i organisasjonen (Garvin, 1993, 2000; Garvin et al., 2008).

Ledelse i et lærende organisasjonsperspektiv dreier seg dermed i stor grad om å skape forutsetninger for læringsmiljø mellom organisasjonens medlemmer. Hvordan ledere i praksis viser hva som er viktig, gjennom hva de fokuserer på, hvordan de evaluerer og hva de kontrollerer, og ikke minst hvordan de gir reagerer når ting blir vanskelig eller ansatte mislykkes med sitt utviklingsarbeid, påvirker i stor grad organisasjonens forutsetning for å være en lærende organisasjon. Viser lederne liten tillit og risikovilje er sannsynligheten stor for at organisasjonen vil mislykkes med dette arbeidet (Schein, 2010).

OBL er en ledelsesform som gir økt motivasjon gjennom opplevd autonomi (Knevelsrud, 2021, s. 84). Noe som passer godt med grunnfilosofien i en lærende organisasjon, hvor det nettopp kreves en slik kultur med opplevd autonomi. Derfor blir koordinering og tilrettelegging for medarbeiderne sett på som den sentrale lederoppgaven i lærende organisasjoner - i større grad enn å vise handlekraft (Garvin, 2000; Garvin et al., 2008). Som resultatene i studien peker på blir dessverre ikke dette prioritert nok i Hæren, trolig på grunn av at fokuset i den «kalde» delen av virksomheten er for kostnadsorientert. Ensidig fokus på effektivitet i det en allerede gjør overskygger da fort idéer om fremtidig fornyelse og utvikling.

Delkonklusjon byggestein 3

Gjennomsnittresultatet for byggestein 3, *ledelse som forsterker læring*, plasserer Hæren i øvre del av benchmarkens andre kvartil. Dette indikerer at Hærens ansatte mener at deres ledere *i noe mindre*

grad utøver et lederskap som forsterker læringen i avdelingen. Samtidig er det liten forskjell mellom LOS *median* og Hærens skåre på byggesteinen.

Funnen i studien peker på at respondentene langt på vei er fornøyde med lederskapet de utsettes for. Utfordringen er at dette ikke hjelper stort når lederne samtidig ikke aktivt setter av nok eksplisitt tid til lærings- og utviklingsaktiviteter. Viljen kan se ut til å være der, men evne til å prioritere læring mangler.

6.1.4 Organisasjonisk ståsted

Som vist i resultatkapittelet var det generelt få forskjeller i studien basert på organisasjonisk ståsted eller bakgrunnsvariabler. Organisasjonisk ståsted eller bakgrunnsvariabler ser dermed ut til å ha liten forklaringskraft mot Hærens resultater innenfor det å være en lærende organisasjon i henhold til LOS benchmark. Noen interessante funn var det allikevel.

Antagelsen før studien var at linjeledere var mer positive gitt indikasjoner på dette i tidligere studier i sammenlignbare organisasjoner, slik som i politiet (Skogmo, 2017). Funnene i denne studien avkrefter dette, den peker derimot i retning av at de unge (OR 2-4, 1–5 års tjenesteerfaring) skåret sin avdeling høyere enn de med høyere grad og mer erfaring. Dette var noe overraskende. For på den ene siden er det naturlig å anta at lederne i en hierarkisk organisasjon i utgangspunktet stiller seg mer positiv til organisasjonen, siden de antas å føle mer eierskap samt behov for å forsvare egen rolle gjennom å skåre den høyt (Soeters et al., 2010, s. 4). På den andre siden treffes trolig også linjelederne av det følte arbeids- og tidspresset i Hæren – både på vegne av egen avdeling og ikke minst den ledergruppen som de er en del av. De utsettes på mange måter for et «krysspress» i kraft av sin rolle. Da er det fort gjort å kjenne på at man selv og avdelingen sin ikke strekker til. I tillegg kjenner trolig linjelederne også på kravet om leveranser, gitt kulturen for å honorere god og lojal innsats med videre karrieremuligheter. Dette har nok også sine positive sider, men for ledernes vilje til å prioritere tid på vanskelig målbar utvikling er det ikke usannsynlig at dette er uheldig (Høiback, 2021).

Det er i hovedsak lite forskjeller mellom BRA'ene i studien. Det er indikatorer på avdelingsforskjeller om man ser på gjennomsnittresultatene, men på grunn av det lave antallet (*N*) i enkelte grupper, samt svarprosent for flere av gruppene, kan man ikke si at studien peker entydig. Dog skårer TrenReg bedre enn de andre BRA'ene i studien på *tid til refleksjon*, og signifikant bedre enn både HVS ($p < .001$) og Brig-N ($p < .01$). Det kan være flere årsaker til dette. Det er dog verdt å bemerke seg at TrenReg i

større grad enn de andre avdelingene har et mangfold i personelloppsett og oppgaver. Avdelingen består blant annet av en stor andel sivile, og de sivile skårer i studien signifikant bedre enn de militært tilsatte på akkurat denne delkomponenten.

6.2 Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?

Resultatene i kapittel 5.3 viste oss at Hæren og Luftforsvaret skårer nesten helt likt på alle tre byggesteinene, og forskjellene selv på de enkelte delkomponentene var ubetydelige. Forskjellene mellom Hæren og Luftforsvaret mot Marinen for gjennomsnittet av byggesteinene er også liten, men det er noe større variasjon her. Marinen skårer litt lavere på BS1 og BS3, og litt høyere på BS2. Marinen er markant høyere *på tid til refleksjon, eksperimentering og informasjonsoverføring*. Marinen hadde store avdelingsforskjeller – nettopp på disse delkomponentene. De avdelingene som skilte seg positivt ut var små autonome avdelinger med ekstra streng seleksjon av personellet (Nilsen & Røslund, 2021, s. 67). Det er dermed ikke usannsynlig at resterende del av Marinen vil være tilnærmet lik Hæren og Luftforsvaret.

Disse likhetene harmonerer med studier om byråkratiske organisasjoner (Shimshoni, 1990; Soeters et al., 2010) og med tidligere studier fra Forsvaret (Erstad & Folkestad, 2016). Dette indikerer også at funnene, og eventuelle løsninger, i denne studien på utfordringene i Hæren fort kan være overførbare og generaliserbare til resten av Forsvaret.

Garvin et.al (2008) viser til amerikanske avdelinger sin praksis rundt erfaringslæring ved hjelp av AAR og HWU som et eksempel til etterfølgelse for en lærende organisasjon - noe man også har formalisert i NATO (herunder Norge) som standard prosedyre (Dyson, 2019, 2020a, 2020b). OBL, en lederstil som delegerer myndighet i den hensikt å fasilitere og fremelske initiativ på lavt nivå, og anses som en ideell lederstil for en lærende organisasjon. Profesjonskulturen og ærekjærheten i Forsvaret er tilsynelatende stor. Som selvassurandør er man vant til å måtte skape sin neste FSJ eller utvikle teknikker, taktikker og prosedyrer (TTP) selv - med andre ord, det er mange forhold som egentlig ligger godt til rette for at Forsvaret og dets DIF'er skal kunne prestere godt som lærende organisasjoner. Hvorfor er det da slik at de tre største DIF'ene skårer lavt i forhold til LOS benchmark?

Basert på sin forskning konkluderte Erstad og Folkestad (2016) også med at Forsvaret ikke har noen uformelle eller formelle arenaer hvor erfaringer deles på tvers av driftsenhetene på metodisk og

systematisk vis. De fremhever i tillegg at det kulturelle perspektivet, hvor indikatorene identitet, normer og verdier er sterkt fremtredende, og har forklaringskraft på hvorfor erfaringer ikke deles mellom DIF'ene (Erstad & Folkestad, 2016, s. 44–45). Her ser vi tydelige tegn på den «silotenkning» som Heier og Mobeck-Hansen (2020) pekte på (Heier & Mobeck-Hanssen, 2020, s. 370–374). Dette forklarer nok delvis de lave resultatene når det gjelder spesielt LOS byggestein to - konkrete læringsprosesser. Her går en stor del av påstandene på hvorvidt avdelingen innhenter, deler og diskuterer informasjon med eksterne.

Som tidligere diskutert er det mange byråkratiske egenskaper som trolig slår inn, men det kan også tenkes at organisasjonens ansatte er vel selvkritiske. Mange har ikke opplevd en annen arbeidsplass enn Forsvaret – er det en fare for at de har urealistiske forventninger til egen organisasjon? Forsvaret består av strengt selekterte og godt utdannede ansatte – da er det kanskje nærliggende å stille seg spørsmål om det er en underliggende frustrasjon hos alle disse flinke menneskene. Spesielt rundt det å være litt låst av byråkratiet når det gjelder opplevd handlefrihet til å iverksette eksperimentering, utvikling og endring. Dette forsterker nytteverdien i å eventuelt lage en tilpasset benchmark til Forsvarets kontekst.

6.3 Metodiske diskusjoner

Denne studien er den første i sitt slag til å helhetlig undersøke om Hæren har forutsetninger for å være en lærende organisasjon – og er således et viktig bidrag i utviklingen av Hæren, og Forsvaret.

Et usikkerhetsmomentet i studien lå i om de språklige tilpasninger har påvirket den *begrepsmessige validiteten* negativt. Den sier nemlig noe om hvor god dekning vi har i våre data for å trekke de slutninger vi gjør, og går på om vi faktisk har målt det fenomenet vi har ment å måle (Jacobsen, 2015, s. 390). Resultatene fra Tabell 6 viser at dette for undersøkelsen er tilfredsstillende reliabilitet, hvor alle delkomponentene unntatt én har $\alpha < 0,70$. Studien til Tom Erik Selstad (Selstad, ikke publisert arbeid, 2023) fra Luftforsvaret ($N = 639$ - svarprosent på 17,9), bekrefter reliabiliteten som er målt med Cronbachs alpha i denne studien. For BS1 hadde studiene henholdsvis 0,83 og 0,78, for BS2 var tallene 0,84 og 0,84, og for BS3 ble det 0,89 og 0,89. Dette peker i retning av at det oversatte påstandsbatteriet som er brukt i disse to studiene er troverdig opp imot å måle fenomenet lærende organisasjon, og således vil kunne egne seg som måleverktøy for videre oppfølgingsstudier i Forsvaret. Det er i framtidige studier viktig å undersøke videre begrepsvaliditeten, for eksempel ved å

undersøke faktorstrukturen til den norske versjonen og eventuelt sammenligne det med andre måleinstrumenter som kartlegger samme fenomen.

Vi kommer vi ikke bort fra det faktum at både spørsmålene, svaralternativene og benchmarken er et resultat av Garvin et.al (2008) sin forståelse av teorien rundt fenomenet den lærende organisasjon. Frode Nyeng (2012) kaller dette *forskerkonstruerte tall*. Det betyr at uansett hvor ryddig og metodisk rett den kvantitative studien gjennomføres, vil det alltid være et subjektivt element når man forsøker å måle et slikt abstrakt fenomen gjennom å få respondenter til å gi en score ut ifra en skala. Ingen klarer å være totalt objektive eller upåvirket – respondentens personlige oppfatning, omgivelser og motivasjon påvirker alltid. Selv om svarene og konklusjonen er gyldige nok til å brukes for å besvare problemstillingen i forskningen, må man derfor alltid behandle de med ett visst forbehold (Nyeng, 2012, s. 80–84).

Negativt ladede påstander er et viktig element i undersøkelser med påstands batterier for å unngå at respondentene faller inn i en rutine eller rytme på svarene sine (Jacobsen, 2015, s. 269). På samme tid er det en fare for at de misforstås. Alle studiene som har brukt LOS til nå ser ut til å ha elementer av at enkelte av de negativt ladede spørsmålene har lavere resultat og større spredning. Disse bør derfor gjennomgås før en eventuell gjenbruk av spørreskjemaet.

Studiens lave svarprosent er en svakhet sett opp imot potensiale for generalisering. En av faktorene som avgjør svarprosent er respondentenes kunnskap og interesse for temaet. En annen viktig faktor på svarprosenten er kontekst og tilgjengelighet. Etter hver påminnelse kom det til om lag 100 nye respondenter, noe som viser at det kun ble oppnådd delvis asynkronitet med valgt løsning for utsendelse. Basert på tilbakemelding fra enkelte respondenter, og samtaler med ansatte, er det i utgangspunktet stor interesse for tematikken i Hæren. Hovedutfordringen, som igjen fører til den lave svarprosenten, ligger nok hovedsakelig i at mange av Hærens ansatte har arbeidsoppgaver og hverdager som tilsier lite tid ved datamaskinen på arbeidsplassen. I tillegg til at når de først er pålogget har de begrenset med tid tilgjengelig. Dette henger godt sammen med et av studiens hovedfunn – *Hærens personell opplever lite tid til refleksjon i arbeidshverdagen*. Her kunne en løsning vært at forskeren mer aktivt hadde reist rundt til alle avdelinger for å informere, motivere, rekruttere og tilgjengeliggjøre. Dette ble vurdert, men konkludert med at det ikke var mulig å gjøre gitt tid og ressurser tilgjengelig for forskeren.

I tillegg ble det nok oppfattet som komplisert å måtte scanne en QR-kode med mobiltelefonen på skjermen til det graderte mailsystemet. Sett i ettertid ser det ut til at det hadde vært en bedre måte å enten: (1) Sende alt direkte til respondentene sin mobiltelefon. Da kan de gjennomføre undersøkelsen når de uansett sitter på telefon, enten i arbeidstiden eller fritiden, uten at de må være på sitt kontor. En slik løsning vil også for forskeren gjøre det lettere å følge opp samt sende ut purringer. Utfordringen med denne løsningen er at forskeren må få hjelp fra Forsvarets Personell- og Vernepliktsenter (FPVS) eller Alarmsentralen til å sende ut via mobiltelefon og/eller sivil mail/digipost, samt at denne løsningen mulig reiser noen ekstra sikkerhetsdilemmaer. (2) Bruke Microsoft Forms via fisBasis (B) med en link – ulempen med dette er at alle dataene må overføres til ugradert plattform for bearbeidelse og publisering av studien.

Selv om denne studien er godkjent av HST, og forskeren har fått betalt studie sitt av Hæren, er det ingen bindinger mellom studiens problemstilling, forskeren eller populasjonen. Studien er helt og holdent forskeren sitt selvstendige valg og arbeid. Studiens metodiske tilnærming, kvantitativ tverrsnittstudie, har i natur i tillegg bidratt til å la forskeren holde tilstrekkelig avstand under datainnsamling og analyse. Forskeren studerer uansett egen organisasjon, med de fordeler og ulemper dette medfører. Dette er noe som har vært et sterk fokus underveis i arbeidet med studien, og må uansett tas med i betraktningen når studien skal konkluderes (Jacobsen, 2015, s. 53–57).

Avslutningsvis er det verdt å merke seg at originalundersøkelsen er utviklet i en sivil amerikansk kontekst, hvor kulturelle forskjeller med denne studiens norske og militært ansatte respondenter mulig har påvirket resultatene ved sammenligning. I tillegg baserte den innledende utviklingen av LOS seg på deltagere fra ett mellomledernivå, noe som også divergerer fra denne studiens populasjon, nemlig alle ansatte i Hæren. Edmondson et al. (2019) gjennomførte riktignok to store valideringsstudier noen år etter den første lanseringen av LOS, hvor konklusjonen var at LOS absolutt er et valid og pålitelig verktøy for å måle organisatorisk læring på tvers av ulike organisasjoner og sektorer, privat og offentlig, og uavhengig av organisatorisk ståsted internt (A. C. Edmondson et al., 2019). Organisatorisk ståsted og organisasjonskultur vil kunne være en faktor som har hatt innflytelse på den enkelte respondent sine svar uansett.

Oppsummert peker disse faktorene på at resultater og analyser fra studien må tolkes med forsiktighet.

7 Konklusjon

For å være relevant må Hæren som organisasjon kontinuerlig utvikle seg til å kunne møte fremtidens krav og behov – da må man lære seg å lære – man må bli en lærende organisasjon. Ingen organisasjon er dog lærende som en permanent tilstand, selv om man sier at man ønsker å være det. Man må aktivt legge til rette for at man skal bli, og forbli det. Da må læringsmiljøet kontinuerlig jobbes med - det må være gode prosesser, og ikke minst må lederskapet i organisasjonen aktivt bidra samt tilrettelegge for læring og utvikling.

Hvorvidt Hæren er en lærende organisasjon, er ikke tidligere studert empirisk. Hensikten med denne studien har derfor vært å undersøke i hvilken grad Hæren kan sies å være en slik organisasjon.

Det er brukt en standardisert spørreundersøkelse – LOS, og resultatene er sammenlignet med en definert benchmark. Resultatene er sett for Hæren som helhet, brutt ned på BRA-nivå samt sammenlignet med tilsvarende undersøkelser i Marinen og Luftforsvaret.

7.1 Empiriske lærdommer

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med «benchmark» beskrevet i LOS? H1: *Hæren vil skåre under median i LOS benchmark!*

Studien viser at Hæren *i noe mindre grad* er flinke til å skape et støttende læringsmiljø (BS 1), *i mindre grad* flinke på konkrete læringsprosesser (BS 2), og *i noe mindre grad* flinke til å utøve lederskap som forsterker læring (BS 3) sammenlignet med LOS benchmark.

Hæren skåret over *median* i LOS benchmark på delkomponentene psykologisk trygghet og verdsettelse av forskjeller.

Åpenhet for nye ideer, Eksperimentering, Informasjonsinnhenting, utdanning og trening er de delkomponentene hvor Hæren har relativt sett lavest resultat sett opp imot LOS benchmark. I tillegg skårer man lavt på hvorvidt lederne aktivt setter av tid, ressurser og anledninger til lærings- og utviklingsaktiviteter.

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad er Hæren en lærende organisasjon sammenlignet med Luftforsvaret og Marinen?

Hæren og Luftforsvaret skårer nesten helt likt på alle tre byggesteinene, og forskjellene selv på de enkelte delkomponentene var ubetydelige. Forskjellene mellom Hæren og Luftforsvaret mot

Marinen for gjennomsnittet av byggesteinene er også liten. Marinen skårer litt lavere på BS1 og BS3, og litt høyere på BS2.

7.2 Analytiske og teoretiske lærdommer

Studien har vist at delkomponentene *psykologisk trygghet, verdsettelse av forskjeller og åpenhet for nye ideer* korrelerer sterkt med byggestein 3: *Ledelse som forsterker læring*. Dette bekrefter tidligere forskning om at måten ledere prioriterer, tilrettelegger og oppmuntrer til en kultur hvor man setter av tid og er åpen for nye ideer er vesentlig (Edmondson, 1999).

Omstilling og nedbemanning av støttestrukturer i en organisasjon kan fort gi uønskede konsekvenser. For Hærens del ser vi tegn på at utdanningsreformen har redusert skolehusets evne til å drive utviklingsarbeid, dette er noe som på sikt kan redusere Hærens evne til å møte fremtidens utfordringer samt realisere sin planlagte vekst.

Funnene i denne studien er i utgangspunktet kun ment for å kunne peke ut retning for et forbedringsarbeid internt i Hæren. Gitt funnene ved sammenligning mellom DIF'ene, så peker disse dog i retning av at utfordringene er like. Tar vi derfor med oss de felles byråkratiske trekkene i organisasjonene, felles ledelsesfilosofi og utdanningssystem så kan ikke overføringsverdien til studiens funn utelukkes.

7.3 Implikasjoner for praksis

Given that the survey-based scores derive from perceptions, the best use of the data [...] is to initiate conversation and self-reflection, not to be the sole basis for decision making (Garvin et al., 2008, p. 8).

Funn i studien bekrefter på mange måter tidligere undersøkelser (Forsvaret, 2023a), og peker i retning av at Hærens ansatte opplever psykologisk trygghet og verdsettelse av ulike meninger i sin arbeidsdag. I tillegg er de stort sett fornøyd med det lederskapet de utsettes for og det samarbeidsklimaet som lederne legger til rette for. Hovedutfordringen slik det utpeker seg, og det som gjør at Hæren fortsatt har en god vei å gå før den kan kalle seg en lærende organisasjon, ligger i at arbeidshverdagen til de ansatte er for travel. Det er ikke nok tid i hverdagen til å reflektere over egen praksis, forske eller hente inn erfaringer fra andre. Her har den enkelte et ansvar som individ og som organisasjonsmedlem, men først og fremst er det lederne som må legge til rette for dette – det må aktivt bygges en kultur og programmeres tid til lærings- og utviklingsaktiviteter inn i timeplanen.

I tillegg kommer det tydelig frem at det mangler systematikk og prosesser for lærings og utviklingsarbeidet. Dette er det ikke like lett å gjøre noe med, og for mange av avdelingene vil det heller ikke være naturlig å bruke for mye energi på forskning og utvikling. De må derimot si seg fornøyd med å forbedre eksisterende praksis. Hæren bør i større grad dedikere og rendyrke enkelte avdelinger, samt ressurssette skolehuset sitt med nok dedikert personell til dette arbeidet. Det er også viktig at den strategien man velger kommuniseres godt til alle avdelingene, slik at man unngår et unødvendig dårlig inntrykk internt i organisasjonen. Det er viktig for organisasjonens medlemmer at de har et inntrykk av egen organisasjon som utviklingsorientert.

I følge Marsick et. al (2000) og Örtenblad (Örtenblad, 2018, s. 154) anbefales det for alle organisasjoner å tilpasse vektlegging og kjennetegn ved en lærende organisasjon til sin egen kontekst. Dette kan gjøres på flere måter. Örtenblad viser til fire tilnærminger til hvordan man kategoriserer en lærende organisasjon: (1) Inkluderende – holder at kun én av egenskapene eller kjennetegnene er til stede. (2) Ekskluderende – hvor alle egenskapene eller kjennetegnene må være til stede. (3) Den gylne middelvei – rundt halvparten må være til stede. (4) Kontekstuell – da må de generelle egenskapene eller kjennetegnene tilpasses til den enkelte organisasjon sin kontekst (Örtenblad, 2018, s. 154).

Ett steg på veien er å etablere en benchmark som er justert etter realistiske forventninger til organisasjonens egen kontekst. Fordelen med dette vil kunne være økt motivasjon hos de ansatte, og ikke minst er det en hjelpende hånd til ledelsen i Forsvaret og dets DIF'er om å oppnå ambisjonen sin – nemlig at forsvarsvarssektoren kontinuerlig skal videreutvikles og styrkes som en lærende organisasjon (Meld. St. 14 (2012-2013)). Det anbefales derfor at funn og erfaringer fra undersøkelsene som er gjort i Marinen, Luftforsvaret og Hæren tas med inn i et arbeid med etablering av en egen LOS benchmark for Forsvaret.

7.4 Videre forskning

Studien tar et øyeblikksbilde av situasjonen i Hæren vinteren 2023, og det kan dermed være mange faktorer som spiller inn på hvordan Hærens ansatte har respondert. Denne studien har lagt inn og kontrollert for en del bakgrunnsvariabler, men det vil fortsatt være mange forhold som vi ikke kjenner til. Det anbefales derfor å gjennomføre tilsvarende studie på et senere tidspunkt for å se på tydeligere trender – få en tidsrekkefølge (Jacobsen, 2015, s. 109). Da vil man også få et bedre bilde på hvilke funn det er verdt å undersøke nærmere eller iverksette tiltak mot.

En annen begrensning med en slik kvantitativ undersøkelse er at vi ikke kommer i dybden på problemet - hvorfor svarer egentlig respondentene slik de gjør på spørreskjemaet - Hvordan er de kausale sammenhengene? Hva kan vi gjøre for å forbedre? Derfor kunne man hatt en kombinert tilnærming, med oppfølgende dybdeintervjuer. Indikasjoner i studien vil uansett kunne danne grunnlag for fremtidige dybdestudier i Hæren. Undersøkelsen kan også med fordel komplementeres med kvalitative case-studier for å teste betydningen av disse faktorene i en lærende organisasjon i praksis. Som eksempel kunne man undersøkt om det faktisk foregår læring gjennom å se på hvordan erfaringer fra avdelingsaktivitet eller operasjoner kommer til uttrykk i endrede doktriner, publikasjoner og praksiser ved HVS.

En videreføring av dette er relatert til Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Denne gjennomføres annethvert år, og man kunne dermed koblet spørsmålene i denne undersøkelsen til den allerede etablerte medarbeiderundersøkelsen i Forsvaret. Noen av spørsmålene er allerede veldig like, men medarbeiderundersøkelsen måler ikke i like stor grad helheten i det å være en lærende organisasjon. Synes man dette blir for omfattende kunne man for eksempel annethvert år hatt fokus på arbeidsmiljø og trivsel, og annethvert år hatt fokus på læring og utvikling.

8 Litteraturliste

- Abelsen, F., & Amlien, M. (2021). «Er læring målbart? En kvantitativ studie ved Luftkrigsskolen. [Bacheloroppgave]. FHS. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/3017703>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.
- Andersen, R., & Skogen, T.-E. (2020). *Erfaringsbasert læring i Hæren, reaktivt eller fremoverlent?* [Masteroppgave, Handelshøgskolen Innlandet]. <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2767055>
- Argyris, C. (2004). *Reflection and beyond in research on organizational learning*. SAGE Journals. <https://doi.org/10.1177/1350507604048276>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave). Universitetsforlaget. <https://www.universitetsforlaget.no/organisasjonskultur-1>
- Benjaminsson, T. (2023, 8. Mars). *Den lærende organisasjonen* (A. M. Iversen) [HR Norge]. <https://www.hrnorge.no/fagområder/organisasjon-og-ledelse/hr-teknologi/den-lærende-organisasjonen>
- Børresen, J. (2022). Forsvarssektoren. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/Forsvarssektoren>
- Catignani, S. (2014). Coping with knowledge: organizational learning in the British Army? *Journal of Strategic Studies*, 37(1), 30–64. <https://doi.org/10.1080/01402390.2013.776958>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design* (5th edition). SAGE Publication.
- Dahl, A. (2021). Benchmarking. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/benchmarking>
- Dale, F. (2021, desember 27). Hva handler ledersonboarding egentlig om. *Ledernytt.no*. <https://www.ledernytt.no//hva-handler-ledersonboarding-egentlig-om.6430697-311239.html>
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen akademisk forl. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999913633884702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Dyson, T. (2019). The military as a learning organisation: Establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned. *Defence Studies*, 19(2), 107–129. <https://doi.org/10.1080/14702436.2019.1573637>

-
- Dyson, T. (2020a). *Organisational learning and the modern army: A new model for lessons-learned processes*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Dyson, T. (2020b). A revolution in military learning? Cross-functional teams and knowledge transformation by lessons-learned processes. *European Security*, 29(4), 483–505. <https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1795835>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., Gino, F., & Healy, P. J. (2019). The Learning Organization Survey: Validation of an Instrument to Augment Research on Organizational Learning. I A. R. Örtenblad (Red.), *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (s. 302–316). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.33>
- Ekeland, J. (2014). Mentoring: Lærende allianser i ledelse. I *Norbok*. Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018021248046
- Elden, E. (2022a, 20. Oktober). Kriger utkjemper fortsatt av mennesker. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/kriges-utkjemper-fortsatt-av-mennesker/>
- Elden, E. (2022b, 26. oktober). Kompetanse – Ukrainas mest potente våpen på slagmarken. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/kompetanse-ukrainas-mest-potente-vapen-pa-slagmarken/>
- Erstad, K., & Folkestad, E. (2016). *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret—Systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet?* [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/handle/10037/9415>
- Etterretningstjenesten. (2022). *FOKUS 2022—Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Etterretningstjenesten.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse* (2. Utg.). Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2023a). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse*. Forsvaret.
- Forsvaret. (2023b, 13. Januar). Forsvaret/Hæren.no. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>
- Forsvaret. (2023c, 13. Januar). Forsvaret.no. Forsvaret.no. <https://www.forsvaret.no/>
- Forsvaret.no. (2021, 6. September). Afghanistan. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/operasjoner-og-ovelser/internasjonale-operasjoner/afghanistan>
- Garvin, D. A. (1993, 1. Juli). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

-
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008, mars 1). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Gibbs, R. (2020, 5. Juni). *Council Post: Four Positive Effects Of Fostering A Learning Organization*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/05/four-positive-effects-of-fostering-a-learning-organization/>
- Gilje, N. (2021). Taus kunnskap. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/taus_kunnskap
- Gonzalez, A. (2010). The U.S. Army: A Learning Organization. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1588284>
- Grieves, J. (2008). Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organization*, 15(6), 463–473. <https://doi.org/10.1108/09696470810907374>
- Hasselbladh, H., & Ydén, K. (2020). Why military organizations are cautious about learning? *Armed Forces & Society*, 46(3), 475–494. <https://doi.org/10.1177/0095327X19832058>
- Havarikommisjonen. (2021, 19. April). Rapport om alvorlig luftfartshendelse med C-130J Hercules transportfly 11. Mars 2020 ved fjelløya Mosken i Værøy kommune, Nordland | shk. <https://havarikommisjonen.no/Forsvaret/Avgitte-rapporter/2021-02>
- Healy, P. J. (2019). Garvin's learning organization: A process perspective on learning for implementation, improvement, and innovation. I A. R. Örtenblad (Red.), *The Oxford Handbook of the Learning Organization* (s. 66–86). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.4>
- Heier, T. (2015). Conventional forces on unconventional battlefields: Is military education and training "on track"? *Kungl Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2371256>
- Henriksen, D. (2021, august 19). «Fem påstander» ... Om Luftforsvarets sentrale utfordringer. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/fem-pastander-om-luftforsvarets-sentrale-utfordringer/>
- Henriksen, D. (2022, april 7). Tre perspektiver på utviklingen av Forsvarets utdanningssystem. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/tre-perspektiver-pa-utviklingen-av-forsvarets-utdanningssystem/>
- Hærens våpenskole. (2021). *Morgendagens Hær—Konsept for utvikling av Hæren*. Hæren.
- Hærstaben. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Sjef Hæren.
- Høiback, H. (2021, 2. Mai). Lydighet gir trygghet. *Stratagem*. <https://www.stratagem.no/lydighet-gir-trygghet/>

-
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kibsgaard, J. (2023, 24. April). Stillingsvernet er sentralt for kampkraft. *Minervanett*.
<https://www.minerva.no/forsvaret-ledelse-seksuell-trakassering/stillingsvernet-er-sentralt-for-kampkraft/425685>
- Knevelsrud, H.-C. (2021). *Oppdragsbasert ledelse, behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon i Heimevernets innsatsstyrker. En empirisk undersøkelse* [Masteroppgave, FHS].
<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2834241>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1984). Organisasjons- og ledelsespsykologi: Basert på erfaringslæring. I Norbok. Universitetsforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008061000008
- Laugen Haaland, T. (2016). The limits to learning in military operations: Bottom-up adaptation in the Norwegian army in northern Afghanistan, 2007–2012. *Journal of Strategic Studies*, 39(7), 999–1022. <https://doi.org/10.1080/01402390.2016.1202823>
- Liebermann, K. B. L., Oren. (2023, 15. Januar). *How Ukraine became a testbed for Western weapons and battlefield innovation*. CNN Politics. CNN.
<https://www.cnn.com/2023/01/15/politics/ukraine-russia-war-weapons-lab/index.html>
- Loftsgarden, K. (2023, 20. April). *Profesjonsutdanning til besvær*. Stratagem.
<https://www.stratagem.no/profesjonsutdanning-til-besvaer/>
- Lynch, J. (2019, 30. Juli). *The three types of organizational learning*. The Strategy Bridge.
<https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/7/30/the-three-types-of-organizational-learning>
- Marsick, V., Bitterman, J., & van der Veen, R. (2000). *From the learning organization to learning communities: Toward a learning society*. Information Series No. 382. Center on Education and Training for Employment, 1900 Kenny Road, Columbus. <https://eric.ed.gov/?id=ED440294>
- Martinussen, M., & Hunter, D. R. (2017). *Aviation psychology and human factors* (2nd ed.). CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9781315152974>
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Meld. St. 30 (2019–2020), K. (2020). *En innovativ offentlig sektor*. Kommunal og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

-
- Midelfart, N. T. (2022, 25. Januar). *Slik skaper du læringskultur på din arbeidsplass* (A. Lian) [HR Norge].
<https://www.hrnorge.no/fagområder/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling/slik-skaper-du-læringskultur-på-din-arbeidsplass>
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. (ny utgave). Forlaget Paul Moxnes.
- Murphy, D. T. (2017, 28. Juni). Organizational learning is alive and well in the military services. . . And we must keep up the momentum! *REPUBLKUSA*.
<https://republkusa.wordpress.com/2017/06/27/white-paper-organizational-learning-is-alive-and-well-in-the-military-services-and-we-must-keep-up-the-momentum>
- Nesheim, I. (2016). *Lærer den norske Hæren av erfaringer?* [Masteroppgave]. UIO.
- Nilsen, E. V., & Røsland, S. G. (2021). *Marinen – En lærende organisasjon? En studie av fokusområder for lærende organisasjoner blant Marinens ansatte* [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. <https://munin.uit.no/handle/10037/22392>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/A-Dynamic-Theory-of-Organizational-Knowledge-Nonaka/22e3ed9487362117d7837b9c2e6f889c96d769bd>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Prop. 14 S (2020-2021). (2020a). *Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Prop. 151 S (2015–2016). (2016). *Kampkraft og bærekraft—Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Rognstrand, A. (2022, 6. Februar). *Mener at fravær i Hæren går på sikkerheten løs*. Forsvarets forum.
<https://forsvaretsforum.no/haeren-personell-sikkerhet/tilsynsrapport-mener-at-fravaer-i-haeren-gar-pa-sikkerheten-los/241350>
- Sander, K. (2019, 26. September). Fra individuell til organisatorisk læring. *eStudie.no*.
<https://estudie.no/fra-individuell-til-organisatorisk-laering/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed). Jossey-Bass.
- Schwenke, Y. (2023, april 16). *Man er ikke så etisk som man tror*. Forsvarets forum.
<https://forsvaretsforum.no/forsvaret-mobbing-og-seksuell-trakassering-most/svensk-forsvarekspert-om-most-man-er-ikke-sa-etisk-som-man-tror/320416>
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. I A. Lillebø (Overs.), Norbok. Egmont Hjemmets bokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2017112348566

-
- Seo, M.-G. (2004). *Dualities and tensions of planned organizational change*. I M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Red.), *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Shimshoni, J. (1990). *Technology, military advantage, and World War I: A Case for Military Entrepreneurship*. *International Security*, 15(3). <https://doi.org/10.2307/2538911>
- Skogmo, P. Ø. (2017). *Politiet—En lærende organisasjon?* [Masteroppgave]. UIT.
- Sløveren, K. A. (2014). *Krisehåndtering i Forsvaret: Lærer vi av erfaring?* *Militære studier*, 14(5). <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/226900>
- Soeters, J., van Fenema, P. C., & Beeres, R. (Red.). (2010). *Managing military organizations: Theory and practice* (1. publ). Routledge.
- Svendsen-utvalget. (2020b). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi—Veier mot et høyteknologisk forsvar*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/fd/pressemeldinger/2020/svendsen-utvalget-mener-forsvaret-trenger-okt-lederkraft-og-mangfold/id2715829/>
- The jamovi project. (2022). *Jamovi (Version 2.3)* [Computer software]. <https://www.jamovi.org/>
- Wassenaar, M. (2019). *Learning from experience within the Norwegian Army. Comparison of learning processes during the operations in Afghanistan (2005-2012) and the exercise Trident Juncture (2018)*. [Masteroppgave, Forsvarets høgskole]. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2607941>
- Wassenaar, M. (2020, oktober 4). *Erfaringslæring i det norske Forsvaret: En avgjørende ferdighet, enkelt å forbedre*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/erfaringslaering-i-det-norske-forsvaret-en-avgjorende-ferdighet-enkelt-a-forbedre/>
- Örtenblad, A. (2018). *What does “learning organization” mean?* *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Örtenblad, A. (Red.). (2019). *The Oxford handbook of the learning organization*. Oxford University Press.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Godkjenning Sikt (NSD)

Vurdering

Dato	Type
05.08.2022	Standard

Referansenummer
320032

Prosjekttittel
Hæren - en lærende organisasjon?

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Stein Helge Kingsrød

Student
Fredrik Brækstø

Prosjektperiode
01.08.2022 - 31.05.2023

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personvernjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personvernjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.5.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personvernjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og

konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personvern tjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Lasse Raa

Lykke til med prosjektet!

9.2 Vedlegg 2 – Godkjenning Forsvarets forskningsnemnd



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato
2022-11-15

Vår referanse
2022/043532-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Fredrik Brækstad
-
--

Kopi til
HÆR/HST/STAVD/LEDSTØ/Hans Marius Skogberget Skjærbæk

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 8. november 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «I hvilken grad er Hæren er lærende organisasjon?». Det skal sendes ut elektronisk spørreskjema til alt befall i Hæren til og med nivå 5, og tillatelse er innhentet ved Hans Marius Skogberget Skjærbæk (HÆR/HST).

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018. I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 15. mai 2023.

4 Vilkår for tillatelsen

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

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks
/
Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg
1

2 av 2

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

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

9.3 Vedlegg 3 – Informasjonsskriv spørreundersøkelse

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hæren – en lærende organisasjon»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvorvidt Hæren, og dens avdelinger, har de forutsetningene som skal til for å kunne være en *lærende organisasjon*. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få innsikt i Hærens forutsetninger for å være en *lærende organisasjon*. Prosjektet omfatter alle ansatte i Hæren.

Dataene skal brukes til å analysere læringskulturen i Hæren, resultatene vil brukes til å skrive en masteroppgave ved FHS og som grunnlag til å videreutvikle Hæren som en lærende organisasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole/stabsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i Hæren.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørreundersøkelsen elektronisk. Det vil ta ca. 10 minutter å gjennomføre. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan du oppfatter rutiner og miljøet for læring i din avdeling, samt noen spørsmål om deg, din erfaring og hvilken avdeling du tilhører. Svarene dine registreres elektronisk når du trykker «send» nederst i skjemaet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Informasjonen som samles inn elektronisk om deg er IP-adresse. Den registreres automatisk fordi undersøkelsen ligger på FISBasis/Ugradert. IP-adressen lagres midlertidig i forsvarrets databaser for FO365 og er ikke tilgjengelig for prosjektet.

Du blir i undersøkelsen bedt om å gi bakgrunnsopplysninger som avdeling, erfaring, kjønn, alder og utdanning. Dette kan åpne for indirekte identifisering, altså at enkeltpersoner eller grupper kan identifiseres.

Dataene vil bli behandlet fortrolig. Bare prosjektansvarlig og utvalgte forskere/veiledere ved Forsvarets høyskole vil ha tilgang til dataene fra studien i tråd med godkjenningen fra NSD.

Da det ikke er mulig å spore dine data tilbake til deg, er det ikke mulig å trekke seg etter at du har valgt å delta (trykket «send» i undersøkelsen).

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 fortrolig og i samsvar med personvernregelverket.

Undersøkelsen er laget i MS Forms på Forsvarets ugraderte MS Office FO 365 løsning på FISBasis Ugradert.

Databehandleravtalen Forsvaret har med Microsoft for FO 365 (FisB/U) er gjeldende for undersøkelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes etter at oppgaven er innlevert og endelig sensur er falt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høyskole/Stabsskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket, referanse: 320032.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Prosjektansvarlig Maj Fredrik Brækstad, tlf: 94787839 eller E-post: fbrakstad@mil.no
- Veileder: Stein Helge Kingsrød, Tlf: 97171897/Mail: skingsrod@mil.no

Prosjektet samarbeider tett med et doktorgradsprosjekt rundt den samme tematikken i Luftforsvaret, Prosjektleder: Oblt Tom Erik Selstad, 90877119/[tselstad@mil.no](mailto:ttselstad@mil.no).

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Fredrik Brækstad/Major

Masterstudent ved Stabsskolen/Forsvarets Høyskole

Mob: 94787839/E-post: fbrakstad@mil.no

Samtykkeerklæring (gjøres digitalt i selve undersøkelsen)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hæren – en lærende organisasjon?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelsen (gjøres i selve undersøkelsen)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet som oppgitt ovenfor.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.4 Vedlegg 4 – Plakat til utskrift

Hæren – en lærende organisasjon?

For å bidra til utviklingen av Hæren, ønsker vi større kunnskap om læringskulturen i Hærens avdelinger og i Hæren som helhet. I regi av Forsvarets Høgskole (FHS) gjennomføres derfor en spørreundersøkelse om temaet.

Undersøkelsen er en del av en masteroppgave i henhold til lover og etiske regler for forskning, og er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og FHS. Resultatet kan brukes som grunnlag til å videreutvikle læringskulturen i Hæren og til forskning og undervisning ved FHS. Prosjektet samarbeider tett med et doktorgradsprosjekt rundt den samme tematikken i Luftforsvaret (Prosjektleder: Oblt Tom Erik Selstad, 90877119/tselstad@mil.no); se artikkel på intranett: [Forskningsprosjektet Læringskultur i Luftforsvaret](#).

Deltakelse er frivillig. Mer informasjon om personvern, anonymitet, dine rettigheter og hva deltakelsen innebærer for deg kan du lese om i tilsendt e-post på FisB/Begrenset og i en kortversjon i selve undersøkelsen.

Merk: Personell i førstegangstjeneste trenger ikke å svare, da de ikke er en del av undersøkelsen. Ved å krysse av for "jeg er i førstegangstjeneste" blir du uansett henvist til slutten av spørsmålsskjemaet.

Scan QR-koden med mobil/nettbrett for å delta. Undersøkelsen tar bare ti minutter.



Du kan også skrive inn denne URL i en nettleser: <https://forms.office.com/e/KiEYnFqQQX>

Prosjektansvarlig

Fredrik Brækstad/Major
Hæren/HVS/Manøverskolen/Stabssjef
(Masterstudent ved Stabskolen/Forsvarets Høgskole)
Mob: 94787839/E-post: fbrakstad@mil.no

Veileder

Stein Helge Kingsrød
FHS/Krigsskolen
Tlf: 97171897/Mail: skingsrod@mil.no

9.5 Vedlegg 5 – Spørreundersøkelsen

*Dette er tilgjengelig som separat vedlegg, samt ved henvendelse til forfatter eller Tom Erik Selstad.
Skal ikke publiseres.*