



Hvordan kan det danske og norske Forsvaret forbedre organisationens evne til at opsamle, integrere og dele den viden, som genereres af personellet

Masterprojekt, maj 2014.

**Gruppemedlemmer:
Geir Isaksen, Lars Sander Kristiansen & Steffen Møller**

Vejleder: Jørgen Lerche Nielsen



TITELBLAD

Hvordan kan det danske og norske Forsvaret forbedre organisationens evne til at opsamle, integrere og dele den viden, som genereres af personellet

Masterprojekt, maj 2014

Projektdata:

15 ECTS 107 sider, (177 sider inkl. Bilag)
251.109 anslag inkl. mellemrum = 105 normalsider

Vejleder: Jørgen Lerche Nielsen

Gruppemedlemmer:

Geir Isaksen, Lars Sander Kristiansen & Steffen Møller



it-vest
samarbejdende
universiteter

Universitet:

Aalborg Universitet i samarbejde med Aarhus Universitet,
Copenhagen Business School, Roskilde Universitet under IT-Vest
samarbejdet

Innhold

Abstract.....	6
Abstrakt på Dansk.....	6
1. Leseveiledning	7
2. Indledning	7
3. Præsentation af problemfelt	8
4. Problemanalyse	11
5. Problemformulering.....	14
6. Ansvar.....	14
7. Opgavens opbygning	14
8. Metode.....	15
8.1 Planlægning	16
8.2 Kvalitative interviews	17
8.3 Fokusgruppe	18
8.4 Dokumentation	21
8.5 Analyse	21
8.6 Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser	22
9. Teori	24
9.1 Brugen af databaser	25
9.1.1 Wiki som database.....	26
9.2 Hvad er viden?	28
9.3 Samspillet mellom faktorene.....	29
9.4 Data, Informasjon & Viten - MOVE modellens x-akse.....	30
9.4.1 Delopsummering - data - informasjon - viden	31
9.5 Læringstaxonomi - MOVE modellens y-akse	31
9.5.1 Delopsummering modellens Y akse	34
9.6 Taus & eksplisitt viden - MOVE modellens z-akse	35
9.6.1 Delopsummering modellens Z-akse	38
9.7 MOVE modellen - Samspillet mellom vitens form, synlighet og læring i et 3 dimensjonalt rom.	39
10. Hindringer i forhold til at dele viden	42
11. Eksisterende erfaringsdatabaser	45
11.1 Det danske Forsvar	45
11.1.1 Workflow DLIMS	46
11.1.2 Roller i DLIMS	48

11.1.3 Analyse af DLIMS	49
11.2 Det norske Forsvaret	50
11.2.1 Bruk av FERDABALL	52
11.2.2 Eksisterende innhold i FERDABALL.....	54
11.2.3 Analyse av erfaringsrapporter fra ISAF operasjonen	56
11.3 Sammenligning av videndelingssystemene	58
12. Eksisterende forskning og studier innenfor erfaringshåndtering	59
12.1 Dansk udnyttelse af erfaring fra militære operationer.....	59
12.1.1 Delkonklusjon.....	60
12.2 Erfaringshåndtering i det norske Forsvaret i Afghanistan.....	61
12.4 Eksisterende vitendelingssystemer i NATO	62
13. Analyse av resultatene fra de empiriske undersøkelsene.....	63
13.1 Interview med seniorsergent D. Knudsen	63
13.1.1 Dårlige erfaringer	64
13.1.2 Gode erfaringer.....	64
13.1.3 Analyse af interviewet af seniorsergent D. Knudsen.....	65
13.1.4 Delkonklusjon.....	66
13.2 Interview med kaptajn P. Pinto	66
13.2.1 Opsummering af analysen	71
13.2.2 Samlede delkonklusjoner for begge interviews.....	71
13.3 Analyse av Fokusgruppe intervju.....	72
13.3.1 Holdning til erfaringshåndtering i Forsvaret	73
13.3.2 Intervjuets hovedtemaer.....	74
13.3.3 Intervjuets funn satt opp mot teorien	74
13.3.4 Delkonklusjon.....	79
13.3.5 Analyse av gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet.....	80
13.4 Analyse af interview med soldaters holdning til videndeling	80
14. Hovedanalyse	82
15. Konklusjon	88
16. Anbefalinger.....	89
16.1 Konseptuel model på en APP	91
16.2 Forbedring af databasen.....	98
16.3 Udvikling af bedre søgefunktioner.....	102
17. Perspektivering	106

Bilag

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2: Interview med seniorsergent D. Knudsen

Bilag 3: Interview med kaptajn P. Pinto

Bilag 4: Interview med Joan Meeske

Bilag 5: Interview med 8 soldater om videndeling

Bilag 6: Transkribering av fokusgruppe intervju

Bilag 7: Godkjenning for bruk av sitater fra FERDABALL

Abstract

In the context of Danish and Norwegian armed forces the principle of learning by investigating and examining earlier experiences and reviewing what kind of knowledge can be extracted from the performance of the individuals and groups is a commonly performed activity. In general the armed forces are talking about Lessons Identified and Lessons Learned. These evaluations are generally executed through knowledge sharing systems. In Norway the system used is FERDABALL and in Denmark DLIMS. This thesis will negotiate different possibilities to enhance the organizational value of the experiences achieved by the individual soldier.

By means of interviews in Denmark and focus group interview in Norway we have qualified the findings from the analysis. The findings indicate that proposals to enhance the organizational value of the experiences achieved by the individual soldier should follow 3 lines of considerations.

For the gathering of data and information we present a conceptual model for an APP designed to expand the possibilities of the individual soldier to contribute by means of text, pictures, audio and video.

For the knowledge management system on the premise of using a database including analyzing and storing of data, information and knowledge, we propose an approach in line with the ideas of a Wiki.

And finally for the distribution of the content of the knowledge management system we propose a Google inspired search engine to allow the individual soldier easier access to the explicit knowledge stored in FERDABALL and DLIMS.

Abstrakt på Dansk

Det danske og det norske forsvar bruger begge erfaringshåndteringssystemer, for at kunne fastholde erfaringer fra bl.a. internationale missioner. I Norge hedder systemet FERDABALL, i Danmark er navnet DLIMS.

Formålet er, at kunne anvende den fastholdte viden til at forbedre kapaciteten i fremtidige missioner, og undgå at de samme fejl bliver gentaget. Indholdet af databaserne er data og informationer, som er baseret på den viden, der bliver oparbejdet gennem de erfaringer missionens deltager gør sig. Analysen af begge erfaringshåndteringssystemer har vist, at begge indeholder mangelfulde data, at personellet er dårligt uddannet i brug af systemerne og at de har ringe kendskab til formålet. Det betyder, at der er viden og erfaringer, som forbliver usynlige for organisationen.

I denne opgave ser vi på, hvordan vi kan øge den organisatoriske værdi af de erfaringer den enkelte soldat har gjort under sin deltagelse i missioner. Gennem interview i Danmark og fokusgruppeinterview i Norge har vi kvalificeret analysen. Resultaterne antyder, at forslag der skal øge den organisatoriske værdi af erfaringerne skal følge tre retninger.

Til at indsamle data og informationer vil vi presentere en APP, som er designet til af forbedre den enkelte soldats muligheder for at bidrage med tekst, billeder, video og audio.

For selve vidensdelingssystemet med den tilhørende database foresår vi en mere wiki orienteret tilgang til analyse og opbevaring af data, informationer og viden.

Og endelig for distributionen af vidensdatabasens indhold ser vi på en mere Google inspireret søgemotor, som tillader den enkelte en langt lettere tilgang til den eksplicite viden der er lagt i FERDABALL og i DLIMS.

1. Leseveiledning

Opgaven er skrevet i en socialkonstruktivistisk kontekst, hvor alle i gruppen har medvirket. Derfor vil der i opgaven forekomme afsnit skrevet overvejende på dansk, afsnit skrevet overvejende på norsk, men generelt vil læseren opleve, at de to sprog blander sig gennem opgaven.

To af denne gruppes medlemmer har aktuell militær baggrund i henholdsvis Norge og Danmark. Det giver en a priori forestilling om, hvordan de forskellige videndelingsværktøjer bliver brugt i dag, og en viden om systemernes placering i Forsvarets formelle model for opsamling og bearbejdning af viden.

På dansk bruger vi begrebet "videnhåndteringssystem" og det tilsvarende ord på norsk er "erfaringshåndteringssystem". Begge ord vil fremkomme i opgaven, og vil have samme betydning.

2. Indledning

Første juledag 2004 oppsto det et jordskjelv i Indiahavet, som ble målt til 9,3 på Richters skala. Dette jordskjelvet og etterfølgende etterskjelv utløste en tsunami (flodbølge), som traff flere av de landene, som har kystlinje til Indiahavet. Hendelsen var til å begynne med svært merkelig og udramatisk for de som jobbet og ferierte langs vestkysten av Thailand. Det virket i morgentimene den 26. desember 2004 som det var et ekstremt utslag av fjæresjø (lavvann) og mange mennesker vandret utover i det lave vannet og plukket opp fisk. Noen av de eldste innbyggerne derimot fikk med seg familie og naboer opp i fjellene langs kysten.

Etter en stund kom vannet tilbake og skylte innover den Thailandske kysten med en bølgehøyde på opptil 10 meter. Kystområdene ble rasert, mange hundre tusen mistet sine hjem, og over 5000 (både fastboende og turister) omkom som følge av jordskjelvet noen timer tidligere (Wikipedia, 2014).

Når noen av de som reddet livet ved å rømme opp i åser og fjell ble spurt om hvorfor de hadde gjort det, svarte de fleste at de hadde hentet frem ett ordtak fra hukommelsen de hadde lært som barn: "Hvis havet trekker seg tilbake, vil det komme tilbake med hundregangers styrke". Dette ordtaket og historier som hadde blitt fortalt til dem for lenge siden, ga en viten som lå lagret i minnet til mange av de eldre i området og viste seg å redde mange liv denne dagen. Men dette var en kunnskap, som ikke kom til nytte for andre enn

dem selv og deres nærmeste.

I følge forfatterne av kapittel tre i boken *Tacit knowledge in professional practice* (Stenberg & Horvath, 1999) er taus viten essensielt for en intelligent adferd i praktiske situasjoner. Man må kunne si at mange av de eldste langs kysten av Thailand gjorde nettopp dette denne juledagen i 2004. Satt ovenfor en praktisk hendelse, tok de en intelligent beslutning basert på en personlig taus viten.

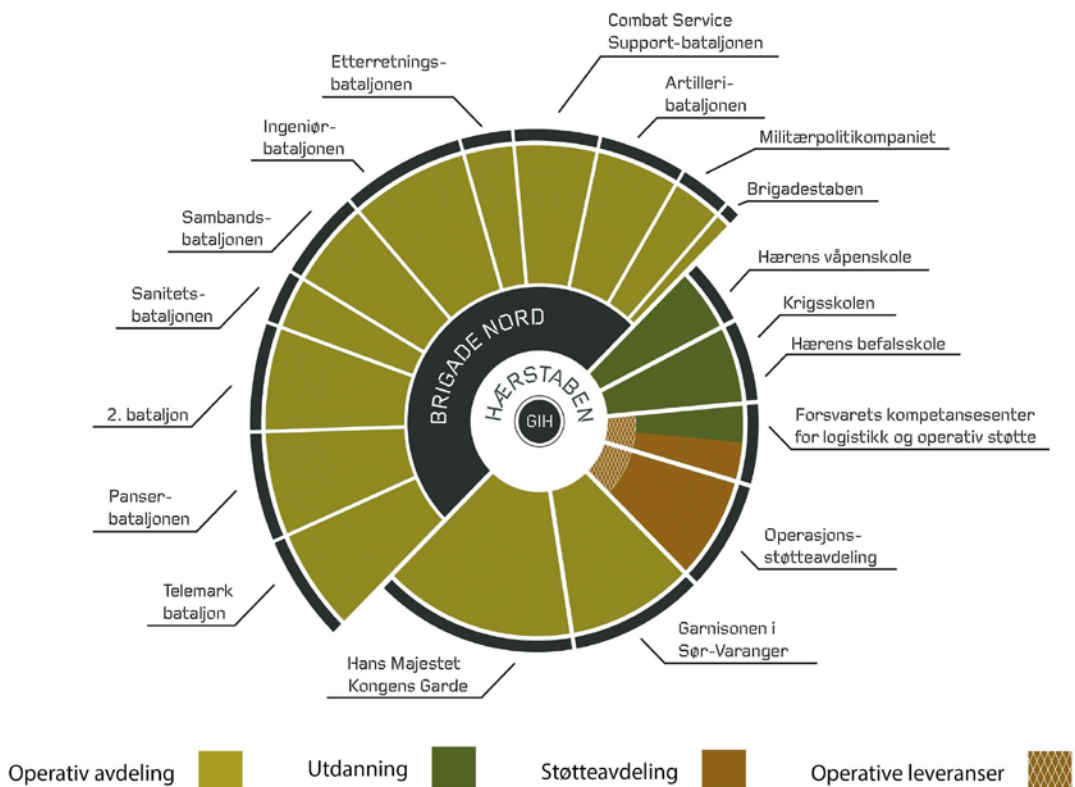
3. Præsentation af problemfelt

Som eksempelet ovenfor viser, kan viden være noget som lagres i vores hukommelse og er personlig. Store organisasjoner har en mengde ansatte, som sannsynligvis sitter på store mengder af personlig informasjon og viten som ikke er synlig for andre. For organisationen er det essensielt, at informasjonen og viden bliver gjort synlig, slik at det kommer virksomheten tilgode.

Det problemfelt vi vil beskæftige os med i denne opgave er, hvordan Forsvaret kan fastholde den viden, der er opbygget gennem de mange internationale missioner i blandt annet Irak og Afghanistan. Vi har en tese om, at videndeling ikke fungerer optimalt, eller at ny viten kun bliver delt mellem en liten gruppe mennesker.

I relation til vores opgave og problemfelt er det vigtigt at have en forestilling om, hvordan en militær organisation er opbygget. Ser vi på den militære opbygning fra et helikopterperspektiv, så deles militære styrker ind i et strategisk og et taktisk niveau. I denne opgave vil vi udelukkende beskæftige os med opgaver og handlinger, som befinner sig på det taktiske niveau i Forsvaret, idet vi ønsker at se på den viden, som genereres af enkeltpersoner gennem deres funktion i organisationen.

Nedenstående to figurer (figur 1 & 2) beskriver organiseringens taktiske del for henholdsvis den norske og den danske hær. For at sammenligne de to organisationer på et overordnet niveau, må vi se bort fra de konkrete betegnelser, som er anvendt i beskrivelserne, og i stedet se på de funktioner de dækker over. Begge landes hærenheder er hierarkisk opbygget og næsten identiske. Begge lande har en stab/kommando, som befinner sig på det strategiske niveau og begge lande har underliggende kamp- og støtteenheder. Desuden har begge en skolestruktur, som har ansvaret for uddannelse og kvalificering af enhederne. Begge lande har haft enheder i internationale missioner. Derfor er vores tese at både danske og norske enheder har oplevet nødvendigheden af og udfordringen ved at skulle dele viden fra store missioner innad i en stor organisation.

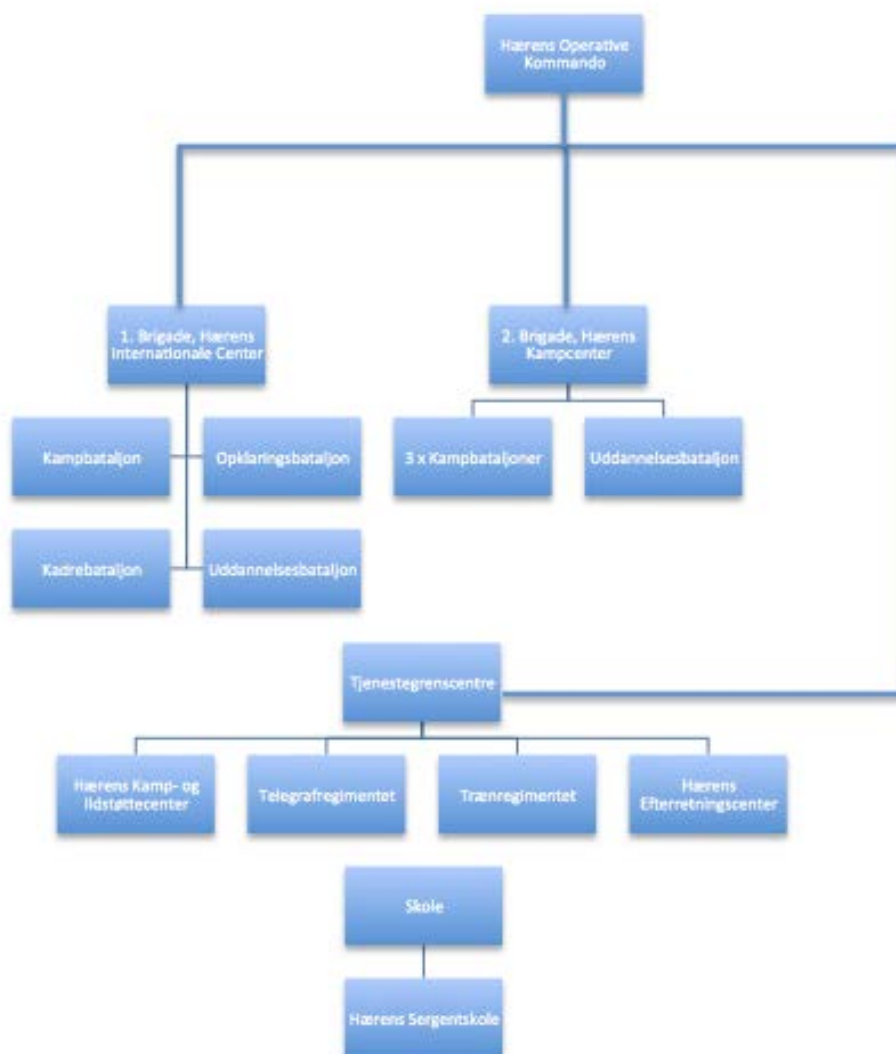


Figur 1: Organisering av den taktiske delen av den norske Hæren (Forsvarets Intranettsider/Hæren, 2014).

En særlig utfordring, når vi taler videndeling for den militære organisation er, at der kan gå lang tid mellem operationerne. Dette kan, i sammenhæng med en relativt stor personaleomsætning, føre til, at dyrekøbte erfaringer og oparbejdet viden bliver borte for organisationerne.

En anden problemstilling er, at det hold som bliver uddannet i hhv. Danmark og Norge bliver uddannet på baggrund af viden, som er mere end 6 måneder gammel. Det hold af soldater som har den mest opdaterede viden, befinder sig i missionen og har begrænset mulighed for at tage hjem for at overdrage deres viden. Det hold som skal overtage i missionen bliver uddannet af det hold, som blev afløst af det hold som er i missionen nu. Dette betyder reelt, at deres viden er mere end 6 måneder gammel, og de har ofte ikke føling med hvordan missionen har udviklet sig. Overdragelsen foregår oftest ved, at det erfarne hold tager udgangspunkt i deres egne erfaringer samt den eksplicite viden som er fastholdt i Forsvarets reglementer.

Samtidig er det en stor rotasjon innad i organisasjonen og medarbeidere bytter stillinger innad i Forsvaret mellom hvert tredje til femte år. Ofte kan det gå enda kortere tid. Dette er i sig selv en utfordring for at fastholde viden i organisationen.



Figur 2: Organisation af den taktiske del i den danske Hær (Forsvaret, 2014).

Det er endvidere vigtigt at erkende, at manglen på tilstrækkelig eller rigtig viden for medarbejderne i Forsvaret, i værste fald kan medføre tab af menneskeliv. Dette gør i sig selv, at man må antage, at organisationens medarbejdere vil være stærkt motiverede for at dele deres viden med andre. Vi arbejder derfor ud fra en forforståelse om, at soldaterne har lyst til at dele viden, og at de ønsker å ha en mulighed for hurtigt og effektivt at kunne dele sin viden med andre. Det forutsettes også at soldaterne ønsker at få adgang til den viden, som organisationen har. Vi tror endvidere, at Forsvaret som organisation har en stor interesse i at dele viden helt ned på det laveste funktionsniveau, da det reelt er den enkelte soldat, som har behov for viden, når han/hun skal håndtere nye situationer i f.eks. Afghanistan.

Personell i Forsvaret som skal arbeide i en internasjonal misjon vil normalt gjennomføre en seks måneders oppsetningsperiode med opplæring og trening, før selve oppdraget starter. De internationale missioner varer mellom tre til seks måneder. Et eksempel på en slik misjon

er den NATO ledede International Security Assistance Force (ISAF) operasjonen, som siden 2003 har støttet den Afghanske regjeringen med den nasjonale sikkerheten, bidratt til oppbygging av landet og opplæring/etablering av Afghan National Security Forces (ANSF) (NATO, 2014). Her har både det danske og norske Forsvaret deltager med styrker og personel siden starten i 2003. Denne deltagelsen har ikke vært uten kostnad. 40 danske soldater/offiserer og 10 norske soldater/offiserer har mistet livet under ISAF operasjonen i perioden mellom 2003 og 2012.

På et overordnet nivå finner vi så mange lighetspunkter mellom de to hæres organisasjon, at vi i denne opgaves kontekst vil bruke begreberne "Hæren" og "Forsvaret" som fellesbetegnelser for begge hære. Kun hvor det er nødvendig for å beskrive konkrete forskjeller, vil vi henviser til henholdsvis den norske eller den danske hær eller forsvar. Dette gjelder blant annet for gjennomgangen av de to landes systemer for erfaringshåndtering.

For å kunne forstå utfordringerne omkring samling og deling av viden, samt identifisere hvor utfordringerne ligger, er det viktig å ha en klar oppfattelse av hva informasjon, viden, erfaring og erfaringsdeling er for noe. Vi vil ta hensyn til forskjellige teoretikere, og så gi vår definisjon av begreberne underveis i kapittel 9.

4. Problemanalyse

Peter Holdt Christensen (2004) definerer videndeling på følgende måte: "*Videndeling handler om å identifisere allerede eksisterende og tilgjengelig viden, for deretter å overføre, anvende - og eventuelt lagre- denne viden til å løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blitt løst*" (Holdt Christensen, 2004, s. 26).

Både det norske og danske Forsvaret har etablert erfaringshåndteringssystemer, som skal samle, bearbeide og formidle erfaringer til resten av organisasjonen. Hensikten med det norske erfaringshåndteringssystemet (FERDABALL) er å: "*tilby Forsvarets avdelinger et egnet verktøy for innhenting og deling av erfaringer og dermed tilrettelegge for erfaringslæring i alle Forsvarets avdelinger*" (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 3).

Den danske pendant til det norske system hedder; Defence Lessons Identified Management System, eller i daglig tale DLIMS. Det er et saksbehandlings- og databaseprogram. Det skal: "*forbedre Hærens evne til å lære av og anvende erfaringer på en mere systematisk og synlig måte end tidligere*" (Hæren, 2012 s. 12).

På tross av forskjellen i formuleringer, så er det grunnleggende den samme oppgave, systemene er designet til å løse. Under sin definisjon av vitensdeling spør Holdt Christensen om vitensdeling egentlig har behov for å bli regulert, og om man gjennom regulering faktisk kan minske mulighetene for å få suksess med vitensdeling (Holdt Christensen, 2004, s. 25).

Videre peker han på to formål med å dele viten:

1. ønsket om å skape ny viten.
2. ønsket om å bedre utnytte den eksisterende viten. (Holdt Christensen, 2004, s. 25).

For Forsvaret handler det både om å utnytte den viten organisasjonen allerede har, og samtidig opsamle ny viten på en slik måte, at alle de som jobber i den militære organisasjon til en hver tid har en oppdatert utdanning og relevant viten og dermed er forberedt bedst mulig til å møte fremtidige utfordringer og problemer. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 9.

Utfordringene kan handle om å opsamle ny viten, som er basert på de erfaringene som genereres under militære operasjoner og i forbindelse med den daglige virksomheten. Deretter handler det om å omsette denne tause viten til en "delbar" synlig viten for organisasjonen og de mennesker som jobber i den.

En organisasjon kan møte på det Holdt Christensen kaller barrierer, som hindrer vitensdeling (som beskrives i mer detalj i kapittel 10). Han peker på, at slike barrierer oppstår som en konsekvens av faktorer, som kan være å finne i selve situasjonen der vitensdelingen foregår, hos aktørene eller ved selve vitens form (Holdt Christensen, 2004, s. 30). Måten Forsvaret opsamler og behandler viten på, kan derfor i sig selv være en barriere for den enkelte medarbeiders vilje og evne til å bidra med at utvikle og organisere viden i Forsvaret. Et spørsmål den enkelte vil stille seg er hvis de opplysninger man leverer ikke blir anvendt, hvorfor så bruke energi på at dele viten i det hele tatt?

Mulige årsaker til dette systematiserer Holdt Christensen som vist i figur 3. Når viten er klæbrig, så er det selve formen på viten som skaper barrierer, ved at den er vanskelig å få øye på. Dermed er viden mere ressurskrevende å dele. (Holdt Christensen, 2004, s. 31). Et eksempel på en situasjon der viden er klæbrig er: Gjennom erfaring fra lignende situasjoner og viten om hvordan normalbildet er under veibygging i Afghanistan, vil noen soldater instinktivt kende forskjell på tre personer, som er ved at grave en mine ned, og tre personer som er ved at udbedre en vej. Den viden oparbejdes gennem lang tid i området kan derfor være vanskelig at overdrage til det nye hold.

Situationen	Aktøren	Viten
Problemstillinger		
Ingen mulighet for å dele viten Ingen viten om viten Ingen felles forståelse	Ingen vilje til å dele viten.	Viten er klæbrig

Figur 3: Problemstillinger ved vitensdeling. (Holdt Christensen, 2004, s. 31).

Det kan også være selve situasjonen, som gjør det vanskelig eller umulig å dele viten. Situasjonen kan være så kaotisk og uoversiktlig, at man ikke har tid eller evner å identifisere ny viten, når den oppstår. I den militære kontekst, hvor man som soldat kan være deltager i krigs- eller krisesituasjoner, kan det være mange slike situasjoner, hvor fare for egen og kollegers sikkerhet, fysiske anstrengelser og frykt for eget liv kan gjøre det svært utfordrende å få med seg ny viten. I disse situationer kan det være, at de konkrete enkeltheder ikke lenger er presente, når der bliver tid til at registrere nye erfaringer.

Det kan også handle om, at det enkelte individ ikke har tilgang til verktøy eller systemer, som hjelper dem med å dokumentere og dele erfaringer og hendelser på en enkel måte og dermed glipper den nye viten for organisasjonen. Men det kan også være slik, at den enkelte ikke oppfatter at han/hun sitter på ny viten. Eksempelvis at man misforstår situasjonen og hva som faktisk var årsaken til at man løste problemet.

Et eksempel på en slik situasjon, som er blevet referert af en medarbejder, der har været udstationeret, er: Under et tilfælde hvor NATO soldater som var en del av den internasjonale ISAF operasjonen gjennomførte husundersøkelser i en provins i Afghanistan, ble huseieren til en bestemt bolig svært opprørt når soldatene kom. Selv om han ikke snakket engelsk og tolken var opptatt på annet hold forsto soldatene, at han motsatte seg at de skulle gå inn i hans hus. Huseieren ble mer og mere opprørt og etterhvert ble det gjort klart til å gå inn i huset med makt. Plutselig kommer familien til mannen ut av huset, både kvinner og barn og mannen i huset gir tilsyneladende opp og tillater at soldatene går inn i huset. Soldatene blir fornøyd og antar at det var trusselen om maktbruk som tilslutt ga resulater. Det soldatene i denne situasjonen missoppfattet var, at huseierens uvilje ikke hadde noe med selve husundersøelsen å gjøre, men det faktum at kvinnene i huset ikke var tilstrekkelig tildekket etter islamsk lov. Så det som løste problemet hadde ingen ting med makttrusselen fra soldatene å gjøre, men var et resultat af at kvinnene hadde fått tid til å dekke seg til. Den reele grunnen til at mannen tilslutt accepterte husundersøkelsen, blev indentifiseret under debrief med alle de involverede soldatene og deres lokale tolk.

Holdt Christensen peker også på, at motvilje mot å dele viten kan være en hindring for en organisasjon. Han peker eksempelvis på, at hvis organisasjonen belønner de medarbeiderne som har viten, fremfor medarbejdere som er interesserte i at dele viden, så kan det hindre deres vilje til å dele den med andre (Holdt-Christensen, 2004, s. 33).

Forsvaret i Danmark og Norge har hver for seg en systematisert tilnærming til det å omdanne taus viten til eksplisitt viten gjennom skriftlig rapportering, analyse og utprøving. Man skulle derfor kunne argumentere for, at med etableringen av erfaringshåndteringssystemene og de gode hensikter, er det ikke nødvendig at sette spørsmålsteget ved vitensdeling i Forsvaret.

Selv om begge landene, som det er beskrevet ovenfor, har etablert erfaringshåndteringssystemer og har gode hensikter, er der flere utfordringer, som kan hindre at relevant ny og eksisterende viten fanges av organisasjonen. Hovedutfordringene er at deler av den tause viten forblir taus og at alle medarbeiderne ikke gis en lik mulighet til å dele viten, selvom systemerne er etablert.

Et annet spørsmål er om viljen hos den enkelte medarbeider til å dele viten hindres av systemet, organisasjonens delingskultur, tillid mellom medarbeiderne og lederne og om viten er klæbrig. Man kan også spørre seg, om alle de erfaringene som legges inn i de eksisterende systemene kommer til nytte, eller om de stopper opp og forblir i systemet uten å komme organisasjonen tilgode.

I hovedtrekk er Forsvarets store utfordring, hvordan de skal klare å fange all den viten som eksisterer blandt sine medarbeidere og den personlige viten som oppstår hele tiden under medarbejdernes aktiviteter. Lidt polemisk kan man si - hvis Forsvaret bare vidste hvad Forsvaret ved. De problemområdene, som Holdt Christensen peker på, er også relevante i forsvarssammenheng (figur 3). Forsvaret er en organisasjon med stor turnover og hyppige bytting av stillinger. Organisasjonen som helhet og den enkelte fagavdeling risikerer derfor å miste mye viten, når ansatte bytter jobb eller forflyttes innad i Forsvaret.

I denne oppgave vil vi undersøge om funksjonene i videndelingsdatabaserne i Forsvaret virker i forhold til deres formål og hvordan funksjonene kan forbedres.

5. Problemformulering

Ovenstående understreger, at der på tross af gode hensigter og formålsbeskrivelser for systemerne er indikationer på, at der er utfordringer forbundet med videndelingen og måden Forsvaret strukturerer og bruker databaserne på, derfor lyder vores problemformulering således:

Hvordan kan det danske og norske Forsvaret forbedre organisationens evne til at opsamle, integrere og dele den viden, som genereres af personellet.

Problemstillingen blir belyst gjennom en analyse av, hvordan Forsvaret systematiserer videnhåndtering og bruker de eksisterende videnhåndteringssystemer i dag. Oppgaven tar utgangspunkt i eksisterende erfaringsrapporter fra de to landenes engagement i Afghanistan og empiriske undersøkelser blandt offiserer i Hæren, som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner og som samtidig har kjennskap til databasene.

Dette skal føre frem til en anbefaling på, hvordan Forsvaret kan forbedre sin opsamling, bearbeiding og formidling av erfaringer ut i organisasjonen. Vi vil forsøke å komme med anbefalinger på tiltak, som kan forbedre videndelingsprosessene og databasenes funksjoner. Viktige punkter i vår undersøkelse er, hvordan erfaringer og viden formidles i dag og om brukerne opplever elementer i systemet som barrierer for å dele sin - og få tak i ny viten.

6. Ansvar

Ifølge studieordningens § 7, stk 3.B skal det angives hvilke afsnit det enkelte gruppemedlem har ansvaret for:

Steffen Møller: kapitel 1, 5, afsnit 8.1, 8.5, 9.3, 9.6, 11.1, 12.1, 13.1, 13.2

Geir Isaksen: kapitel 2, 10, afsnit 8.2, 8.6, 9.2, 9.4, 11.2, 12.2, 13.3

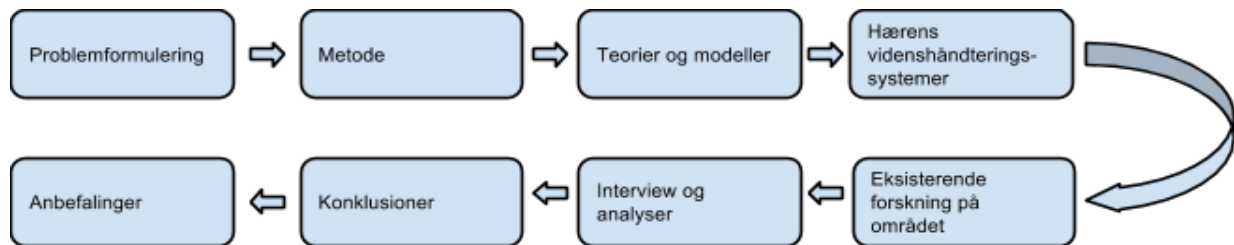
Lars Sander Kristiansen: kapitel 3, 7, 16, afsnit 8.4, 9.1, 9.5, 11.3

Den øvrige del af opgaven er skrevet i fællesskab.

7. Opgavens opbygning

Med afsæt i personlige og konkrete oplevelser for to af gruppens medlemmer, som er ansat i henholdsvis det norske og det danske Forsvar, vil vi beskrive den utfordring som opsamling, lagring og distribution af viden, der er opsamlet under missioner, udgør. Vi har tre kilder til viden. Det er de eksisterende videndelingssystemer og deres opbygning og organisation.

Det er interviews i Danmark og parallelt hermed er det et fokusgruppeinterview i Norge, hvor vi i begge lande søger viden blandt medarbejdere, der har arbejdet med videndelingssystemerne på forskellige måder og på forskellige niveauer. Figur 4 viser opgavens opbygning.



Figur 4: Opgavens struktur.

Som teoretisk grundlag for at forstå og analysere systemer og interview har vi taget afsæt i organisatorisk læring, som vi har lagt ind i en model med tre dimensioner med hver deres teoretiske fundament. Data - Information - Viden på den ene, Kvalifikationer - Kompetencer - Kreativitet på den anden og Tavs - Eksplicit - Organisatorisk Viden på den tredje.

I Norge har man FERDABALL og i Danmark DLIMS som videnshåndteringsystem. Vi ser på, hvordan systemerne er konstrueret, og hvordan data bliver organiseret og behandlet. Nøgleordene i denne sammenhæng er Lessons Identified og Lessons Learned, som dels beskriver, at man har identificeret en hændelse/observation, som kræver nærmere analyse og dels beskriver, at der er en konklusion eller løsning, som skal distribueres til efterlevelse i Forsvaret. For at udvide forståelsesrammen har vi endvidere set på eksisterende forskning på området.

Interviews og systemer analyseres med udgangspunkt i teori og metode samt i forhold til opgavens problemformulering, så konklusionerne kan danne baggrund for de anbefalinger, som opgaven i forhold til problemformuleringen forhåbentlig kan pege på.

8. Metode

I dette afsnit vil vi beskrive de forskellige metoder inden for hhv. interview og fokusinterview. Vi vil forholde os kritisk til metoderne og efterfølgende begrunde, hvilke metoder vi vælger at anvende og hvorfor.

Vi havde flere overvejelser om, hvordan vi skulle finde relevant empiri, som kunne belyse problemstillingen. Vi ønskede at gennemføre fokusinterview i henholdsvis Danmark og Norge ud fra en betragtning om at få viden fra et antal personer, som havde erfaring med den eksisterende praksis med videndatabasene. I Danmark endte vi med at gennemføre individuelle interviews, mens der i Norge blev gennemført et fokusgruppeinterview. Årsagen til dette er, at erfaringshåndteringsystemet FERDABALL har været i drift i Norge gennem længere tid. Det var derfor muligt at samle en gruppe interviewpersoner, som har erfaringer med anvendelsen af systemet. I Danmark har systemet været i pilotdrift og er først nu overgået til drift. Det betyder, at det er relativt få mennesker, der har konkrete erfaringer med anvendelsen. Disse mennesker er geografisk meget spredt, og det har ikke været muligt at samle en dem til et fokusgruppeinterview.

Formålet med interviewene var at få forskellige synspunkter på anvendelsen af de nuværende systemer og identificere hvor der kunne gennemføres forbedringer med henblik på at optimere videndeling i Forsvaret.

Vi overvejede også at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse, da denne er specielt velegnet til at finde svar fra en stor gruppe af respondenter (Preece, J., Rogers, Y, Sharp, H, 2011, kap. 7.5). Et specielt interessant spørgsmål ville have været om vitendelingsdatabasene faktisk er kjent. Vi måtte forkastede ideen om spørgeskema, da det viste sig umuligt at få adgang til den nødvendige population.

På baggrund af tilbagemeldingen fra opponenterseminaret, hvor der blev stillet spørgsmål til vores empiri i forbindelse med udviklingen af vores konceptuelle model, besluttede vi efterfølgende at gennemføre yderligere interviews med en gruppe soldater, for at få mere specifik viden om hvordan de kunne forestille sig at en APP kunne udformes.

8.1 Planlægning

Under planlægningen af interviewet har vi gjort os flere overvejelser på basis af nedenstående oversigt fra Preece, Rogers og Sharp (Preece *et al*, 2011, kap 7.4).

- Det skal afklares, hvem der skal interviewes. Hvem, hvor og hvor mange.
- Interviewets formål skal afklares.
- Spørgsmålenes form skal overvejes. En eksplorativ undersøgelse kræver åbne spørgsmål, som giver respondenterne mulighed for at formulere egne svar og dermed tilføre undersøgelsen nye perspektiver. Er undersøgelsens formål at afklare allerede etablerede sammenhænge, skal spørgsmålene være fokuseret på dette formål.
- De temaer, hovedspørgsmål eller konkrete spørgsmål, som skal indgå i interviewet, skal overvejes og beskrives i en interviewguide. Omfang og kompleksitet afhænger, som vi har set ovenfor af, hvilken interviewtype der planlægges for.
- Spørgsmålene skal tage udgangspunkt i undersøgelsens formål og skal være dækkende for dette.
- Hvordan interviewet skal dokumenteres (Preece *et al*, 2011 s. 222-227).

I forbindelse med indhentning af empiri i Danmark har vi identificeret nøglepersoner, som sidder i forskellige stillinger i organisationen, og som har en viden om DLIMS. Fælles for respondenterne er, at de alle har haft eller har erfaring med at bruge DLIMS. Seniorsergent Knudsen blev udpeget af en sagsbehandler ved Hærens Kampskole, som værende en af de brugere, som under en udsendelse havde været meget aktiv med at indlægge sager i DLIMS. Kaptajn Pinto har ansvaret for udrulningen af DLIMS ved Forsvarets enheder. Joan Meeske har været med til at opstille brugerspecifikationerne for systemet og har været involveret i implementeringer af DLIMS i Forsvaret. De soldater, vi har interviewet i forbindelse med udformningen af en applikation, er alle deltagere på et kursus og kommer fra forskellige tjenestesteder i Forsvaret samt har forskellige grader svingende fra konstabel til oversergent. Det var derfor oplagt at gennemføre interviewet i forbindelse med afviklingen af deres kursus.

I forhold til fokusgruppeinterviewet i Norge, var det vigtigt å finne 7-10 personer som både hadde erfaring fra missioner i Afghanistan og kjente til eller hadde brukt FERDABALL. Det

var en stor udfordring å finne nok personer som kunne danne en homogen intervjugruppe, men vi klarte etterhvert å få tak nok personer fra Oslo området.

8.2 Kvalitative interviews

Interviews finder vi i mange menneskelige sammenhænge, det være sig ved interview til artikler eller i forbindelse med jobinterview. Set i det brede perspektiv beskrives et interview i bogen "Kvalitative metoder", som en udveksling mellem to personer, der samtaler om et tema af fælles interesse (Justesen, L. & Mik-Meyer, N, 2012 s. 2). Denne brede definition dækker kun betinget. Dels kan der være flere personer involveret i et interview, og dels kan denne definition af interview også beskrive en samtale mellem personer, som blot er optaget af et fælles tema. I denne opgaves sammenhæng vil vi beskæftige os med begrebet forskningsinterview, hvor forskellen mellem dette og et generelt interview især hænger sammen med de "*--- metodiske refleksioner, man bør gøre sig, når det drejer sig om det akademiske arbejde med interview*" (Justesen & Mik-Meyer, 2012 s. 53). Eller sagt på en anden måde. Som vi ser det, adskiller et forskningsinterview sig således fra en samtale derved, at det har et bestemt formål og en målsætning, samt ved at der skal tilvejebringes ny viden om det valgte emne.

Forskningsinterviewet kan spænde fra at være en løst struktureret samtale til at være systematisk gennemførte samtaler, som følger omhyggeligt forberedte spørgsmål, der kan have karakter af en komplet guide for interviewerens. Intervieweren har forberedt sig på interviewet og har gennemført en serie valg, som har ført frem til den form, interviewet ender med at få. Hvilket for eksempel kunne være overvejelser over hvilke problemstillinger, der ønskes belyst, hvordan disse problemstillinger kan belyses samt hvilke implikationer, undersøgelserne kan føre med sig.

Generelt taler man om tre overordnede interviewtyper. *Det ustrukturerede interview, det semistrukturerede interview og det strukturerede interview*. De tre interviewtyper befinder sig på et kontinuum fra det ustrukturerede over det semistrukturerede til det strukturerede, hvor forskellen konstitueres af, hvor meget kontrol interviewerens har over interviewsituationen. I det ustrukturerede interview har forskeren mindst kontrol. I det strukturerede interview mest (Preece et al 2011 s. 228-229).

Interviewet har overvejende eksplorativt formål. Vi skal have undersøgt, hvordan vi kan forbedre opsamling og integration af den viden, som den enkelte soldat har opsamlet og nyttiggøre den i organisationen. Spørgsmålenes form skal overvejes. En eksplorativ undersøgelse kræver åbne spørgsmål, som giver respondenterne mulighed for at formulere egne svar og dermed tilføre undersøgelsen nye perspektiver. Er undersøgelsens formål at afklare allerede etablerede sammenhænge, skal spørgsmålene være fokuseret på dette formål.

Det ustrukturerede interview er defineret ved, at det først og fremmest er interviewpersonen, der bestemmer strukturen og dermed leder samtalen. Forberedelsesarbejdet omfatter planlægning af interviewets temaer. Denne interviewform er særlig velegnet til eksplorative undersøgelser, hvor interviewerens ønsker at udvide eller udvikle det allerede eksisterende forhåndskendskab til interviewets emne. Dette perspektiv understreges af, at der

overvejende anvendes åbne spørgsmålsformuleringer, hvorved interviewpersonen kan præge rækkefølge og fokus.

Det semistrukturerede interview er defineret ved, at interviewerens arbejder med en interviewguide, hvor man på forhånd har taget stilling til en række temaer og hovedspørgsmål, men hvor der er plads til at afvige, hvis der åbner sig interessante emner under interviewet. Der anvendes overvejende åbne spørgsmål, og interviewet vil have en delvis eksplorativ karakter. Dog vil der være tendens til, at der anvendes flere lukkede spørgsmål end i det ustrukturerede interview.

Det strukturerede interview er defineret ved, at interviewerens arbejder med en omfattende interviewguide, hvor man på forhånd har defineret såvel spørgsmål som rækkefølge. Her styrer interviewerens, og der er som udgangspunkt ikke plads til at afvige fra den planlagte struktur. Formen anvendes især til at afprøve hypoteser eller teorier, og denne interviewform betjener sig derfor overvejende af lukkede spørgsmål og spørgsmål, hvor der på forhånd er definerede svarkategorier. (Justesen & Mik-Meyer, 2012 s. 55-56).

Vi vælger at gennemføre alle interviews som semistrukturerede interviews. Vi vælger denne interviewtype af to grunde. For det første havde de personer, som vi ønsket at interviewe, forskellige relationer/arbejdsopgaver set i forhold til brugen/kendskabet til DLIMS. Derfor er det hensigtsmæssigt, at respondenterne har mulighed for at bevæge sig ud over en afgrænset spørgeguide, for at vi på den måde får belyst flere aspekter ved anvendelsen af DLIMS. For det andet har gruppen samlet et forkendskab til DLIMS, men kender ikke alle udfordringer og problemstillinger, og det er derfor ikke muligt for os at opstille en spørgeguide, som kommer hele vejen rundt.

8.3 Fokusgruppe

I ovenstående afsnit om interview har udgangspunktet været et "en - til - en" interview, hvor den samtale, interviewet repræsenterer, har været ført mellem en interviewer og en respondent. Et interview kan også gennemføres som et gruppeinterview, hvor en interviewer arbejder med en større eller mindre gruppe af respondenter.

En særlig form for gruppeinterview er fokusgruppeinterviewet. Fokusgruppeinterview er en undersøgelsesmetode, som kombinerer deltagerobservation og interview til en kvalitativ dataindsamlingsmetode. Tore Nøtnes peger på en række forhold, som kendetegner fokusgrupper:

- At fokusgruppeinterview er en kvalitativ metode.
- Fokusgruppens størrelse skal gerne være på 8 til 10 deltagere.
- At fokusgruppeinterview bør gennemføres i serier.
- At fokusgruppens medlemmer har bestemte fællestræk eller kendetegn.
- At en fokusgruppe skaber data gennem en fokuseret diskussion (Nøtnes, T, 2001, s. 2-6).

Alle respondenterne i vores undersøgelse var erfarne offiserer, som har tjenestegjort i Afghanistan eller Kosovo mellem 2002-2013. De har tjenestegjort i forskellige type stillinger, men de har alle været igennem en opptrening og en debrief i etterkant av deployeringen. Det

gjorde dem i stand til å si noe om sine konkrete opplevelser og erfaringer rundt erfaringshåndtering og hvordan Forsvaret opsamler, strukturerer og bruker erfaringer fra for eksempel Afghanistan.

For at sikre den fokuserede diskussion i fokusgruppen er det viktig, at alle deltagere kommer til orde. Deri ligger en risiko for, at fokusgruppeinterviewet kommer til at utvikle sig til en serie af individuelle interviews i en gruppesammenheng. Sker dette, mister fokusgruppeinterviewet den fokuserede diskussion, som er et af de væsentlige elementer i denne form for interview. Det fokuserede interview kan være med til at bringe viden frem i lyset, som deltagerne ikke var sig bevidste om, at de var i besiddelse af. Det er mødelederen, som skal arbejde med at sikre deltageres mulighed for at deltage i diskussionerne og dermed bidrage til interviewets data. I dette arbejde indgår forskellige teknikker, som har til formål at få deltagerne til at ytre sig. Erminia Colucci (2007) har beskrevet flere teknikker, som kan anvendes for at øge deltageres involvering i fokusgruppeinterviewet. Fælles for aktiviteterne er, at de aktiverer deltagerne og sætter fokus på deres produktion af indhold. Det kan f. eks være:

- "Post it". Deltagerne synliggør ord, begreber og beskrivelser, som efterfølgende danner grundlag for diskussioner om interviewets tema.
- "Sortering". Fordele og grupper elementer som hører sammen.
- "Rangere". Deltageren skal sætte forskellige udsagn i rangorden. Det kan være rangorden som: Mest – mindst sandsynligt. Mest – mindst ønskeligt. Rangordne på en skala.
- "Brainstorm". Deltagerne lister emner inden for et bestemt tema uden værdiansættelse.
- "Rating". Deltagerne giver værdi til udsagnene på en liste. Bruges f. eks. efter en brainstorm til at afgøre, hvilke emner der skal arbejdes videre med.
- "Vælg alternativer". Mødelederen præsenterer forskellige alternativer. Deltagerne diskuterer fordele og ulemper og vælger, afhængigt af spørgsmålet, de vigtigste eller de mest relevante.
- "Fuldfør en sætning". Deltagerne fuldfører sætninger, hvor indledningen allerede eksisterer (Colucci, 2007, s. 1424-1425).

Mødelederen kan på forhånd udvælge en eller flere af teknikkerne og integrere disse i sin interviewguide. Eller han kan under fokusgruppeinterviewet vælge at introducere en eller flere af teknikkerne, hvis behovet opstår. De formodede fordele ved fokusgrupper er, at metoden, gennem den diskussion der opstår mellem deltagerne, gør det muligt at opdage uforudsete forhold. Gennem diskussionen kan deltagerne formulere udsagn, som støtter sig til viden de ligger inde med, og som ikke tidligere har været italesat. Udfordringen med denne metode er, at interviewer har mindre kontrol end i individuelle interviews. Data kan være vanskelige at fortolke, og endelig kan det være vanskeligt at få visse grupper af mennesker til at deltage. Det er derfor en fordel med erfarne mødeledere.

Ligesom med det individuelle interview viser ovenstående eksempler på aktiviteter i fokusgruppen, at fokusgruppeinterviewet kan have et eksplorativt formål eller et mere afklarende formål. Dette vil afspejle sig i de aktiviteter og spørgsmål, som mødelederen

vælger. Teknikkerne skal støtte processen og bidrage til, at diskussionen bliver gennemført samt medvirke til at sikre, at alle vigtige aspekter bliver fulgt op (Colucci, 2007, s. 1431).

Når man skal lave en kvalitativ undersøgelse, er den rolle, man får som interviewer/mødelederen et vigtigt punkt, idet det kan være afgørende for, hvilke oplysninger man får. Deltagernes viden om mødelederens forkundskaber kan føre til, at der er temaer som ikke italesættes, idet de forudsættes bekendte for mødelederen / interviewer. Deltagernes villighed til at deltage vil ligeledes være påvirket af, i hvilket omfang deltagerne oplever, at undersøgelsen bidrager til organisationens udvikling. I denne opgaves sammenhæng vil vi argumentere for, at undersøgelsens resultater har mulighed for at bidrage positivt til, at videndelingen kan blive forandret og forbedret. Vi anser det for vigtigt, at vi i forbindelse med fokusgruppeinterviewene ikke forleder deltagerne til at tro, at der vil komme konkrete ændringer i umiddelbar forlængelse af undersøgelsen.

Nøtnes beskriver vigtigheden af, at deltagerne i en fokusgruppe vælges, så de har visse lighedspunkter eller fællestræk (Nøtnes, T 2001, s. 5). En fokusgruppe er ikke et repræsentativt udsnit af populationen. Det er ikke en stikprøve, men en til lejligheden udvalgt gruppe. Ved sammensætningen af gruppen er der flere hensyn, som skal overvejes. Det kan være, om gruppen skal være homogen eller heterogen? Skal deltagerne kende hinanden på forhånd, eller er det nyttigt, at de ikke gør det? Samlet skal gruppen vælges, fordi sammensætningen er interessant i forhold til undersøgelsens problemstilling og perspektiv (Justesen og Mik-Meyer, 2012 s. 85).

I forbindelse med valgmodulet "Proactive Review" (En del af MIL uddannelsen), blev der diskuteret konsekvenser af forskellige sammensætninger af den gruppe, som skulle gennemføre et Proactive Review. Der blev særligt argumenteret for, at det kunne være udfordrende for den frie meningsudveksling i en gruppe, hvis der var for stor magtdistance mellem deltagerne (Kolbæk, D, 2011, s. 158). I fokusgruppeinterviewet indgår der også en gruppe, som skal kunne udveksle meninger gennem en fri og udviklende meningsudveksling.

Derfor er det nærliggende at antage, at den udfordring med magtdistancen, som vi så i det proaktive review, også kan forekomme i en fokusgruppe. I et hierarkisk system som Hæren forestiller vi os, at udfordringen vil træde klarere frem. For at undgå problemer med magtdistance valgte vi, at deltagerne i fokusgruppen havde nogenlunde samme rang eller i det mindste ikke var i samme linjeorganisation. Dette vil sige, at deltagerne ikke havde noget direkte over/underordnet forhold. En mulig feilkilde ville være, at de yngre officerene valgte å være enig med de officerene med højere rang. De havde alle erfaring fra internationale missioner, samt havde samme eller højere rang end interviewer.

Interviewet ble udført af orlogskaptajn Geir Isaksen og netop det faktum, at interviewer har rangen samt er en del af praksisfællesskabet gør, at han fremstår kompetent og er i stand til at lede interviewet. Vi opbyggede strukturen i interviewet over samme interviewguide. Spørgsmålene har dannet baggrund for den efterfølgende diskussion/dialog og opbygget som en blanding af brainstorm og post-it (Colucci, 2007, s. 1424-1425).

Gruppedynamikken i fokusgruppeinterviewet betyder, at diskussionerne i gruppen udfolder sig sådan, at det resultat der kommer ud af diskussionerne ofte vil være mere end summen af de enkelte udsagn. Især er der mulighed for at antagelser og normer, som i andre sammenhænge ville forblive tavs viden, gennem fokusgruppens diskussioner verbaliseres og dermed gøres til eksplicit viden. Dermed kan interaktionen og diskussionsformerne mellem fokusgruppens medlemmer blive et interessant element i forståelsen af resultaterne (Justesen og Mik-Meyer, 2012 s. 84).

8.4 Dokumentation

Dokumentation af interviewet kan foregå på mange forskellige måder. Preece *et al* beskriver, at indsamlingen af data kan foregå som noter, noter & billeder, billeder & lydoptagelse eller som videooptagelse, hvor hver metode har sine fordele i forhold til den konkrete kontekst. Videooptagelsen har fordelen ved at fastholde såvel billede som lyd og giver dermed den mest autentiske dokumentation. Videooptagelse forudsætter, at man gør sig overvejelser over kameraets placering forud for interviewets gennemførelse og efterfølgende undersøgelse af data for at se, om kameraet har haft indvirkning på det gennemførte interview (Preece *et al* 2011 s. 227).

Vi har valgt at bruge video og audio som dokumentation. Lyd- og videofilerne er efterfølgende transskriberet helt ut forud for analysen. De temaer, hovedspørgsmål eller konkrete spørgsmål, som indgår i interviewet, er beskrevet i en interviewguide (se bilag 1). Spørgsmålene tager udgangspunkt i undersøgelsens formål og skal være dækkende for dette.

8.5 Analyse

Kvale (1994) beskriver fem forskellige metoder til at analysere interviews. Det er meningskategorisering, meningskondensering, narrativ meningsstrukturering, meningsfortolkning og ad hoc metoder til skabelse af mening (Kvale, S. 1994, s.186).

Ved meningskategorisering inddeles teksten i f.eks. udsagn, som enten forekommer eller er fraværende, og svarene kan let opstilles i f.eks. en tabel. Ved meningskondenseringen udvælges respondentens svar og omformuleres til korte og præcise formuleringer. Narrativ meningsstrukturering fokuserer på den historie, som respondenterne fortæller under interviewet. Meningsfortolkning giver interviewerens mulighed for en dybere interpretation af teksten. Ved skabelse af mening via ad hoc metoder bruger interviewerens en eklektisk metode. Intervieweren kan f.eks. bruge sin "common-sense" samt mere kvantitative metoder til at danne mening i teksten.

Kvale karakteriserer analysen som at adskille noget i dele eller elementer. Analysen bliver på den måde et udtryk for den forskel, der er mellem den historie den interviewede fortæller forskeren, og den tolkning - eller den historie forskeren fortæller sit publikum.

Vi vælger at anvende meningsfortolkning i vores analyse, primært, fordi vi mener, den giver mest værdi, når vi skal trække essensen ud af transskriberingerne. Vi bruger Kvales fem stadier, hvis formål er at reducere kvalitative data, såsom interviews og observationer til kortfattede formuleringer. Først læses interviewet igennem for at få en fornemmelse af

helheden. Herefter inndeles interviewet i naturlige meningsenheder. De dominerende temaer kategoriseres og de væsentlige temaer i interviewet knyttes sammen i et beskrivende udsagn (Kvale, S. 1994 s.192-206).

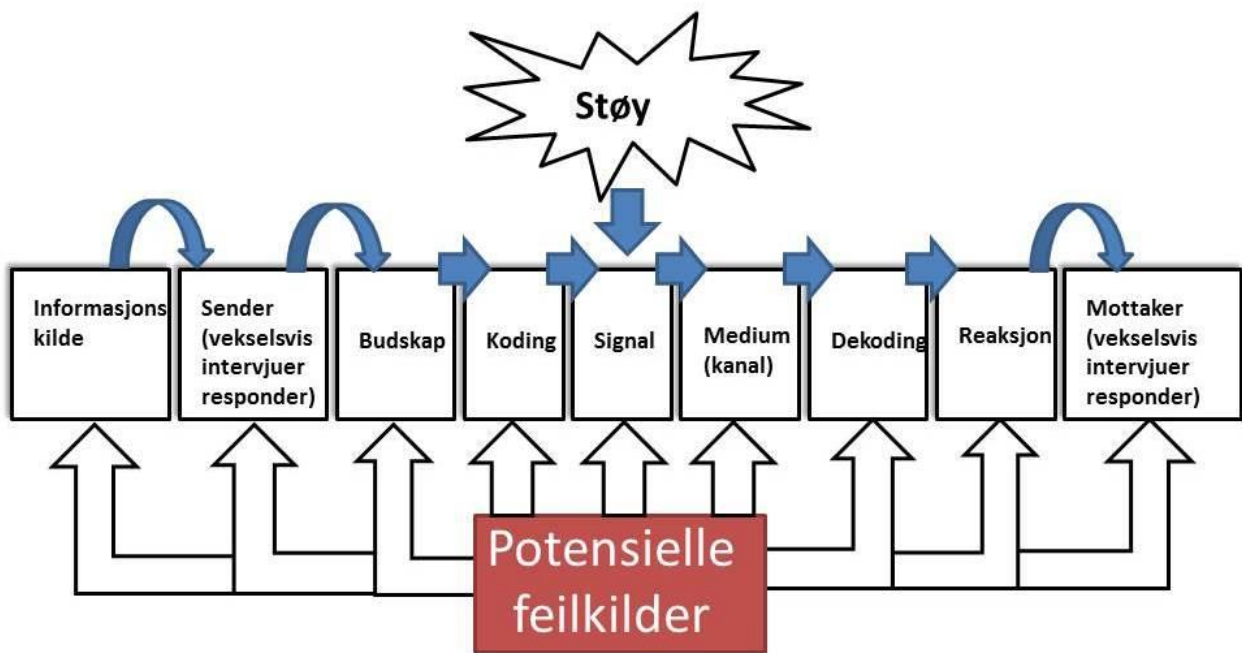
Vi er klar over, at antallet af respondenter og interviewmetoden ikke vil give os et komplet indblik i anvendelsen af DLIMS og FERDABALL, men kun vil kunne fortælle noget om respondenternes subjektive oplevelser og holdninger. Vi bruger en hermeneutisk tilgang i vores analyse af deres svar. Den hermeneutiske videnskab bruges, når der er behov for at tolke på "bløde data". Hermeneutikken tager udgangspunkt i, at mennesket besidder evnen til at fortolke, hvad andre oplever. Vi kan sætte os i en anden persons sted, og det giver os en bedre forståelse af, hvad respondenterne oplever og føler. Vi kan ikke vide, hvad respondenterne tænker, eller om de har en skjult dagsorden, så vi må gætte os til det. Torsten Thurén beskriver det således: "*Vi kan se ind i os selv (introspektion) og derigennem forstå andre menneskers følelser og oplevelser (indføling, empati)*" (Thuren, T 1992 s. 44). Vi skal være meget opmærksomme på vores fortolkning af materialet, da vi selv repræsenterer en potentiel feilkilde, i form af vores for-forståelse, når vi bruger en hermeneutisk tilgang .

8.6 Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser

Ved bruk av kvalitative undersøkelsesmetoder ønsker man å få tilgang på et representativt utvalg og det er derfor viktig at man sikrer seg, at de man skal intervjuer er representative for den kategorien man søker. Skal man for eksempel undersøke hva menige soldater mener om et bestemt tema, vil det være viktig for undersøkelsens resultat om respondenterne faktisk er menige soldater. Er de det, vil utvalget være representativt og man unngår en såkalt utvalgsfeil. Generelt sett sier man at feilkildene ved bruk av kvalitative undersøkelser først og fremst er valg av problemstilling og hos selve intervjueren/observatøren, avhengig av hvilken kvalitative metode man velger (Kunnskapssenteret, 2014, s. 1).

Hvis man forutsetter, at man har kommet frem til riktig problemstilling, kan man fokusere på selve intervjueren i prosessen med å redusere feilkilder. Selve problemformuleringen er etter vår mening presist formulert og avgrenser området til å gjelde erfaringshåndtering i Forsvaret. Når man skal undersøke resultatene fra et kvalitativt studium handler den som oftest om å analysere resultatet av forskjellige typer kommunikasjonsprosesser mellom en eller flere respondenter. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i en kommunikasjonsmodell (figur 5), for å få en oversikt over mulige feilkilder.

Modellen i figur 5 viser en linjær tilnærming over hvordan kommunikasjonen mellom en informasjonskilde og mottakeren kan påvirkes av flere mulige feilkilder. I det informasjonskilden sender ut et budskap, er dette "kodet" både gjennom kroppsspråk og stemmebruk, som videre skal tolkes og dekodes av mottakeren. Det er en enda større utfordring når man skal tolke et intervju fra et lydopptak, hvor man ikke ser personen som prater. Prosessen kan også påvirkes av støy i form av at utvalget for eksempel ikke er representativt.



Figur 5: Mulige feilkilder ved kvalitative intervjuer (Kunnskapssenteret, 2014, s. 1).

Feilkilder kan oppstå både under planlegging, innsamling og analyse av data fra et kvalitativt intervju. For mange feilkilder vil i verste fall redusere undersøkelsens beslutningsgrunnlag og resultatenes pålitlighet. Det er i hovedsak tre faktorer, som er avgjørende for det kvalitative intervjuets kvalitet:

- valg av perspektiv
- validitet og
- reliabilitet (Kunnskapssenteret, 2014, s. 3).

Valg av perspektiv handler om å komme frem til en god problemstilling, fordi den danner grunnlaget for valg av undersøkelsesdesign, innsamlingsmetode, måleinstrumenter, respondenter, utvalgets størrelse og analysen (Kunnskapssenteret, 2014, s. 2). En feil definert problemformulering kan resultere i at man måler noen annet enn det man ønsket eller at man ikke klarte å måle det man ville måle. Forskningsresultatets validitet og reliabilitet er hovedfaktorene, som i størst grad sier noen om studiens potensielle feilkilder og usikkerhet ved resultatene.

Validitet omtales også som gyldighet eller relevans og handler om hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det som var hensikten. En typisk måte validiteten reduseres på, er å intervju personer om ting de ikke har kunnskap om. Reliabilitet, ofte kalt pålitlighet, kobles til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen man forsker på. Begrepet tar enkelt forklart for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført. Like resultater fra forskjellige uavhengige målinger er et eksempel på høy reliabilitet (Kunnskapssenteret, 2014, s. 3).

I forbindelse med planlægningen af interview og fokusgruppeinterview har vi forberedt en intervjuguide, som skal sikre oss at vi får berørt alle de relevante temaene vi er avhengig av, for å få innsamlet så relvanta data som mulig. Dette vil gjøre undersøkelsen mer pålitelig og valid. Det er viktig å sikre, at vi faktisk måler det som er hensikten med undersøkelsen.

Man kan diskutere om reabiliteten er høj ved semistrukturerede interviews, da strukturen netop giver mulighed for at bevæge sig væk fra den udarbejdede interviewguide.



Figur 6: Validitet & Reliabilitet.

En analyse av hvordan undersøkelsen ble gjennomført vil si noe om resultatets reliabilitet, som vil være et mål på undersøkelsens pålitlighet. Altså et svar på om man har målt den faktiske situasjonen og fått feilfrie data man kan stole på. Validitet anses for å være viktigst av de to begrepene. Utfordringen vil alltid være å få en oversikt over data som er relevante for problemstillingen og samle dem inn på pålitelig måte. Det er en rekke typer av sub-validitet man må ta høyde for i forbindelse med kvalitative undersøkelser. Den viktigste er Begrepsvaliditet, som sier noen om hvor god koblingen mellom det teoretiske og praktiske planet er. Det vil si: *“Om våre empiriske data virkelig måler de teoretiske begrepene og variablene vi hadde til hensikt å måle”* (Kunnskapscenteret, 2014, s. 8).

Det er derfor viktig å bruke relevante begreper og variabler i undersøkelsen. Andre elementer som sier noen om undersøkelsens validitet er i hvilken grad man kan bekrefte påstander fra teorien i undersøkelsen, at man unngår systematiske målefeil og om resultatene kan sammenlignes med andre undersøkelser om samme problemstilling.

Å verifisere sine funn i flere like undersøkelser er med på å øke påliteligheten til de dataene man finner. Vi hadde ikke mulighet til å samle flere personer og få gjennomført flere intervjuer, både på grunn av tidsaspektet, men også fordi målgruppen vår i perioden januar til april 2014, var fraværende på grunn av øvelser og trening. Det var derfor ikke være mulig å verifisere våre funn gjennom å gjennomføre flere separate fokusgruppeintervjuer.

9. Teori

Problemstillingens centrale begrep, hvordan man optimerer videndeling, er ikke unikt for forsvaret. Det er en problemstilling, som er gjeldende for alle organisasjoner/virksomheder. *“An organization that is able to transfer successfully a productivity improvement made at one establishment to another will be more productive than its counterparts who are ineffective at knowledge transfer”* (Argote, 2013, s. 9).

Der er stor forskjell på, hvordan forskjellige virksomheder griber videndeling an. Der er tre områder, som gensidigt påvirker hinanden i forbindelse med deling af viden. Det er medarbejderne, opgaven og de metoder/procedure/redskaber, som virksomheden stiller til rådighed. Medarbejderne indgår i et socialt netværk, hvor de deler viden. Men medarbejderne bliver også tildelt en opgave, som kræver viden. Der tildeles et redskab, som

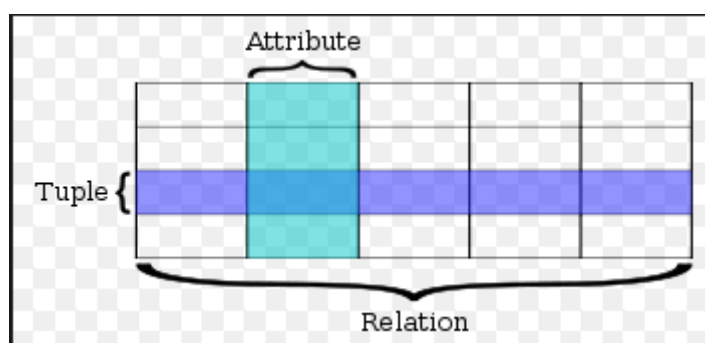
kan bruges til at løse en specifik opgave. Argote hævder, at *“These elements of members, tools, and tasks and their networks are the primary mechanisms in organizations through which organizational learning occurs and knowledge is created, retained and transferred.”* (Argote, 2013, s. 34).

Vi vælger at se på redskaberne, som forsvaret har valgt at bruge og vil derfor først beskrive, hvad en database er, og dernæst teorier om viden, videndeling og de barrierer, som hindrer vidensdeling.

9.1 Brugen af databaser

Både DLIMS og FERDABALL klassificeres af forsvaret som databaser. Databaser forstås som en ordnet samling af digital information lagret binært som bits og bytes. Dermed bliver en database en måde at organisere data på, så man får en struktureret, systematisk og søgbar samling af ensartet information, som kan behandles via et databasesystem (Digitalbevaring, 2014).

Databasesystemer findes i forskellige udformninger og har undergået forandringer over tid. I dag er den mest almindelige type relationelle databaser. I denne databaseform er informationerne opdelt i entiteter (tabeller), som oplysningerne knyttes til. Oplysningerne samles i felter eller attributter (kolonner), og alle oplysningerne om en bestemt entitet samles i en record/tuple (række), som vist i figur 7.



Figur 7: Elementer i en database.

En tabel har en primærnøgle, som skaber en unik identifikation af hver række i tabellen. Den primære nøgle er også det søgbare input, hvis tabellen skal søges direkte. Relationen til andre rækker i tabellen skabes gennem fremmednøgler, som er felter i tabellen, der peger på en primær nøgle i en anden tabel. Dermed bliver en oplysning også søgbar på kryds i databasen.

Det hele struktureres af en datamodel, som beskriver det overordnede princip for opbygning og strukturering af den konkrete database. Dermed bliver det datamodellen der, som en form for kravspecifikation, kommer til at beskrive, hvilket formål databasen har, hvilke fænomener og hvilke egenskaber eller attributter der skal registreres. Endelig beskriver datamodellen, hvordan de enkelte entiteter er relateret til hinanden. Det vil sige, at primær- og fremmednøgler skal defineres (Digitalbevaring, 2014). Hvilke oplysninger FERDABALL og DLIMS er i stand til at registrere, er derfor afhængige af den datamodel, der ligger til

grund for udformningen. Denne datamodel materialiserer sig i de kategorier og templates, brugeren kan anvende.

Når en database skal fungere som et system til at håndtere videndeling (Knowledge Management System), så er der fire grundlæggende processer, som skal håndteres. "*At a minimum one considers the four basic processes of creating, storing/retrieving, transferring and applying knowledge*" (Alavi & Leidner, 2001 s. 114). Det er ikke nok at databasen bare er et opbevaringssted for data.

Det vil sige, at der til databasen også skal høre metoder til at få data ind og ud, samt at data kan behandles og kvalificeres som en beskrevet proces i databasen, så betingelsen for at kunne skabe viden opfyldes. Det er de færreste brugere, der er i stand til at navigere direkte i tabellerne. Det typiske er, at der oprettes et antal formularer (dataindtastnings-skærbilleder), hvor brugeren kan indtaste, redigere eller få vist data. Dette kan også ske via forespørgsler. Der er grundlæggende to typer af forespørgsler. Udvælgelsesforespørgsler som henter data og gør dem tilgængelige og handlingsforespørgsler, som udfører en handling med data og dermed kan ændre indhold i databasens tabeller (office.microsoft.com, 2014).

Når vi ser på den enkelte brugers muligheder for at tilføje oplysninger til en database eller hans muligheder for at hente oplysninger, så er det designet af de ovennævnte formularer og forespørgsler, der, sammen med den grundlæggende datamodel, er med til at definere mulighederne for brugernes og administratorernes forskellige roller. Det kan være, at det kun er særligt udvalgt og specielt trænet personale, som har mulighed for at tilføje, analysere og redigere oplysninger i databaserne. En meget styret opsamling af data vil ofte bero på anvendelse af forud definerede formularer (templates).

9.1.1 Wiki som database

En Wiki er en særlig form for database, hvor den enkelte bruger har langt større frihedsgrader i forhold til at bidrage til indholdet. En definition på en Wiki er; "*--- websites which are collaboratively created by multible users in a web browser*" (Standing, C. & Kiniti, S, 2011, s. 185). En wiki er således kendetegnet ved, at enhver kan oprette en ny side eller et nyt emne. Ligesom enhver kan tilføje, rette eller slette i allerede oprettede sider (Hasan, H. & Pfaff, C, 2006, s. 378). For at dette kan fungere, er der behov for en base at stå på. Denne base udgøres af to ting. Dels den teknologiske platform, som definerer hvad der kan lade sig gøre og hvordan det kan gøres, og dels nogle sociale normer eller regler, som er med til at definere hvordan man forholder sig på denne wiki. (Standing & Kiniti, 2011, s. 185).

Fordelene ved at anvende wiki til at dele viden er dels wikiens kollektive forfatterskab, og dels at nye og rettede sider er umiddelbart tilgængelige på grund af den øjeblikkelige publicering. Wikien indeholder i sit tekniske fundament en historik funktion, idet tidligere versioner gemmes. Dermed kan gennemførte ændringer spores og knyttes til den konkrete bidragsyder. Det er således ikke muligt sporløst at forandre eller slette de indlæg andre har oprettet.

Wikien kan ses som den næste generations videnhåndteringssystem, idet wikien med dens kollektive tilgang og umiddelbare tilgængelighed adresserer nogle af de udfordringer, som mere traditionelle videnshåndteringssystemer har. Her tænker vi på de ressourcer det kræver, at holde de traditionelle systemer opdateret med nye informationer. Disse systemernes organisation kræver, at alle nye informationer skal gennem en vurderingsproces, inden en administrator kan skrive dem ind. Dermed kommer processen fra bidrageren til det færdige indlæg til at omfatte flere personer.

Wikien er imidlertid ikke uden udfordringer, hvis den skal bruges som videnhåndteringssystem i en organisatorisk sammenhæng. Standing & Kiniti opregner flere udfordringer, som har relevans i denne sammenhæng og som vi kan se er relevante for Forsvaret som organisation.

“--- the democratic nature of the wiki is a challenge to the organizational structure which is centralizes and highly structured” (Standing & Kiniti, 2011, s. 187). I databaser hvor der er lagt stor energi i at designe systemer, og hvor de oplysninger der skal lægges ind i systemerne bliver vurderet og revideret af specialister, inden de bliver tilgængelige for søgning, er overgangen til en wiki inspireret database en udfordring for følelsen af sikkerhed. Denne søgen efter sikkerhed skal tages alvorligt. Især hvis vi vil tænke wiki ind i en organisation, som i øvrigt bygger på en hierarkisk opbygning, og hvor ansvar for forandringer normalt er klart beskrevet.

“--- the open nature of the wiki makes it prone to vandalism” (Standing & Kiniti, 2011 s. 187) (Hassan & Pfaff, 2006 s. 379.). Som beskrevet ovenfor, så er hele grundlaget for en wiki, at den enkelte let kan oprette, tilføje, redigere eller fjerne sider i wikien. Dette åbner for en stor usikkerhed om, hvad der egentlig findes i wikien og hvilken værdi de enkelte sider har. Usikkerheden reduceres af to forhold. Dels er der i wikien indbygget en historik, så man altid kan se hvem der har gjort hvad med teksten, og dels konkret i denne sammenhæng ved, at systemet installeres på Forsvarets sikrede net. Det vil sige, at ingen kan skjule sig bag et alias.

“A major social problem in using wikis is related to obtaining sufficient levels of participation to make the wiki worthwhile” (Standing & Kiniti, 2011, s. 187). Dette er en af de helt store udfordringer i forhold til at introducere en wiki i en organisation. Indholdet i wikien skal op over en kritisk masse, så deltagerne føler at der er noget at komme efter. Den første betingelse for at opnå en tilstrækkelig kritisk masse er, at wikien skal løse et konkret problem og være i overensstemmelse med organisationens virksomhedsstrategi. Både det norske og det danske forsvar har investeret i systemer til at opsamle, registrere og nyttiggøre informationer og viden. Det ser derfor ud til, at vi kan pege på et konkret problem der skal løses, som også er i overensstemmelse med virksomhedsstrategien.

“--- require a culture of collaboration and willingness to share knowledge” (Standing & Kiniti, 2011, s. 187). Heri ligger to udfordringer. Dels at sikre, at der i organisationen er en vilje til at understøtte videndeling, og at der blandt medarbejderne er et ønske om at dele viden. Med hensyn til viljen til at dele har vi tidligere i opgaven diskuteret modstand mod at dele, hvor vi i forhold til Forsvaret umiddelbart har to modsatrettede tendenser. Dels er det konkret

livsviktig at dele, idet man kan dø af at mangle de rigtige oplysninger, og dels har vi et system, hvor viden og kundskaber er noget af det, som den enkelte i Forsvarets hierarkiske system bliver bedømt på. Overordnet strategisk må Forsvaret derfor tage stilling til, om der ønskes en udvikling der understøtter viljen til og ønsket om at dele viden.

“--- most organizational wikis lack specific guidelines or policies which leads to confusion and different ideas on how the should look and what the content should be” (Standing & Kiniti, 2011, s. 187). Hvis et videnshåndteringssystem indeholder et stærkt udbygget fundament af regler og strukturer, som styrer hele processen fra data bliver leveret til systemet, og til brugeren trækker informationer ud af systemet, så er en begrænsning i handlefriheden i denne struktur. Men dermed skabes der også en tryghed for den enkelte bruger i forhold til at gøre det rigtige. Det ser ud til, at det er vigtigt at tænke i etableringen af guidelines for brugeren af wikien.

Konkluderende ser det ud til, at en introduktion af wiki som videnshåndteringssystem vil være forbundet med udfordringer for en organisation. På baggrund af de konklusioner som analyserne af interviews og fokusgruppe samt de nuværende videnshåndteringssystemer giver, vil vi kunne overveje, om der er delelementer fra wiki tankegangen, som vil give værdi i forhold til opgavens problemformulering. Eller om en komplet omlægning til en wiki baseret database vil være det rigtige valg.

9.2 Hvad er viden?

Alle typer organisationer og virksomheder rundt omkring i verden møter daglig nye situationer og hændelser som gir det enkelte menneske og organisationen ny innsikt og viten. Et sentralt spørsmål i den forbindelse er hvordan store organisationer behandler eksisterende viten og hvordan de utvikler ny viten (Nonaka, I, 1994, s. 14).

For de fleste av oss er det åpenbart at mennesker kan mer enn de er i stand til å formidle til andre. Noe av det vi vet karakteriseres som informasjon, noe som erfaringer og noe som kunnskap, men hva er så forskjellen?

Det gir god mening å skille mellom data, informasjon og viten. Der data blir sett på som rå fakta, mens informasjon er når data blir satt i en kontekst. Et eksempel på dette er tallrekken 41, 24, 12.1674, 2, 10, 26.508 som uten noe kontekst har form som ren data. Legger man derimot til en kontekst om at dette er en GPS posisjon: 41° 24' 12.1674", 2° 10' 26.508" har plutselig tallrekken fått mening og endret seg til å være informasjon.

Jones, K. & Leonard, L, N. definerer i sitt paper “*From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM*” (2009), viden (kunnskap på norsk) til å være informasjon som er forstått og lagret i hjernen (Jones, K. & Leonard, L, N, 2009, s. 28). Følger man den tanken vil GPS koordinatene ovenfor først bli til viten når en person bruker denne informasjonen og gjennom refleksjon for eksempel knytter GPS posisjonen til et bestemt sted og lagrer dette i hjernen.

Et annet begrep som er mye brukt om viten, er erfaringer, som for mange er synonymt med det man vet eller har lært, altså sin egen tause viten som er inboende i oss eller en personlig

viten, som ikke kan beskrives til andre på en fullstendig måte. Vi snakker for eksempel om praktisk viten, viten om hvordan man skal lykkes i møte med den virkelige verden. Noen typer erfaringer er svært vanskelig å overføre til andre. Dette står i modsætning til manualer, beskrivelser, data og andre formidlet viden, som defineres som eksplisitt viden (Nonaka, 1994, s. 16).

La oss se på et eksempel fra det norske Sjøforsvaret: På norske undervannsbåter er det maskinister og elektrikere, som har rollen som styrepult (SKK) operatør som en del av sin vaktfunksjon. Det vil si, at de kontrollerer og styrer ubåten kurs og dybde, når ubåten er neddykket. Det er essensielt at SKK operatøren klarer, så nøyaktig som mulig å holde ubåten på den beordrede kurs og dybde til enhver tid. Dels for at ubåten sjef skal kunne se i periskopet, samtidig som ubåten ikke skal bli oppdaget av fienden og dels for at man skal få oppladet ubåten batterier. Noe av det vanskeligste man kan komme ut for som en SKK operatør, er å holde ubåten på en fast dybde rett under overflaten når det er dårlig vær. Her er ubåten helt avhengig av en dyktig SKK operatør som klarer å holde ubåten på rett dybde. SKK operatøren må kombinere fire akre ror med to dybderor forrut, for å holde ubåten på riktig dybde og kurs hele tiden. For å bli en dyktig SKK operatør kreves det at man har viten om hvordan SKK fungerer, hvilket kan formidles som eksplisitt viden i diagrammer og teoretiske forklaringer. Men en erfaring med hvordan en ubåt oppfører seg under vann kommer kun af erfaring med å styre en ubåt under vanskelige forhold. Etterhvert som man får mere erfaring fra slike situasjoner, vil man kjenne igjen de situasjonene og utfordringene man møter ved dårlig vær og man vet instinktivt hvordan man må styre for å lykkes. Selv om nye SKK operatører trener mye i simulator, erstatter ikke det de virkelige situasjonene. Den erfaringen man får ved å jobbe mot 20 meter høye bølger i en virkelig situasjon, kan ikke skapes i en simulator på en realistisk måte.

En erfaren SKK har altså lang praktisk viten om hvordan han/hun skal utføre intelligente handlinger under krevende praktiske situasjoner. For en erfaren SKK operatør er det ikke lett å overføre disse praktiske erfaringer til nytt personell. Det vi ofte omtaler som erfaringer, er i realiteten taut praktisk viten som er lagret i det enkelte menneske og som er svært uttrykt for andre. Erfaringer kan man si er data og informasjon, som er bearbeidet gjennom egen praksis, handling og refleksjon.

I denne oppgaven velger vi å forholde oss til Alavi og Leidners definisjon av forskjellen på data, informasjon og viten og vil se på data som råttall og fakta, informasjon som data som er behandlet (analysert og satt i kontekst) og viten som informasjon som er validert gjennom handling, analyse og refleksjon. Følgende vil vi likestille erfaringer og taut viten, som viten som er utledet fra egne erfaringer, opplevelser og som er bearbeidet og er lagret inne i det enkelte menneske (Alavi & Leidner, 2001, s. 8).

9.3 Samspillet mellom faktorene

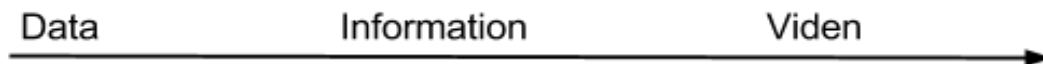
De faktorene som vi har valgt å fokusere på i forbindelse med vitensdeling i organisasjoner, har vi delt i 3 forskjellige dimensjoner i en (x,y,z) model. På den ene dimensjonen (x-aksen) ser vi på forholdet mellom data, informasjon og viten. På den andre dimensjonen (z-aksen) ser vi på forholdet mellom taut-, eksplisitt- og organisatorisk viten (eksplisitt for organisasjonen) og

på den tredje dimension (y-aksen) ser vi på forholdet mellem kvalifikationer, kompetencer og kreativitet.

I de efterfølgende kapitler vil vi udfolde de 3 dimensioner og deres indhold og relationer til den overordnede problemstilling hver for sig. Derefter vil vi samle de tre dimensioner til vår Model for Organisering av Viten & Eraring - herefter benævnt MOVE modellen.

9.4 Data, Informasjon & Viten - MOVE modellens x-akse.

Den første dimension vi vil beskæftige os med tager afsæt i Alavi & Leidners skelnen mellem data, information og viden.



Figur 8: MOVE modellens X-akse. Vitens form.

Udgangspunktet er her, som tidligere nævnt, at data forstås som de rå eller grundlæggende data, informationer ses som data som er satt i en kontekst og viden er informationer, som er valideret (Alavi & Leidner, 2001, s. 113). Faktorer som kontekst, hvor nyttig dataene eller informasjonen er og hvor enkle de er å tolke har gitt utspring til utallige meninger om, hvordan man skal skille data, information og viden. Nonaka & Takeuchi beskriver information og viden på følgende måde:

“Information is a flow of messages, while knowledge is created by that very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder. This understanding emphasizes that knowledge is essentially related to human action.” (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58).

Alavi & Leidners argumentation er, at information bliver til viden, når den bliver genstand for det enkelte individs behandling gennem en kognitiv proces. Omvendt bliver viden til informationer, når de bliver artikuleret og præsenteret i form af tekst, grafik, ord eller gjort tilgængelige på anden vis (Alavi & Leidner, 1999, s. 8). Alavi & Leidner følger således Nonaka & Takeuchi i deres forståelse af, at viden eksisterer i en bestemt kontekst og i et konkret samspil mellem mennesker.

Disse oplevelser bearbejdes gennem de erfaringer og den viden brugeren allerede er i besiddelse af og relateres i forhold til den kontekst de er i. Når oplevelsen formidles til videndatabasen bliver det opsamlede til data i systemerne, af typen hvad skete? Hvor skete det? Hvordan skete det? Hvem var involveret? Og hvad var udfaldet? Når dette kombineres med brugerens subjektive beskrivelse af hændelsen, bliver beskrivelserne til informationer, som bliver lagret i databasen.

Når disse informationer hentes frem af en bruger (det kan f. eks. være en der skal udstationeres, eller en der skal til at uddanne dem der skal udstationeres), bearbejdes og kombineres disse data og informationer med denne medarbejders iboende viden og dermed skabes ny viden. Slik får vi en form for iterativ proces, hvor tidligere erfaringer og viden bliver opsamlet som data og informationer, som igen bliver til viden hos nye medarbejdere i Forsvaret gennem deres kombinationer. Når denne viden efterfølgende expliciteres og beskrives skabes der nye data og informationer, som initierer den næste runde i organisationens proces med at opsamle og danne ny viden.

Dette passer godt med Tuomis tanker, som hevder at den hierarkiske rekkefølgen, som starter med data, til informasjon og til viten, faktisk er omvendt. Han hevder at viten må eksistere først. Før man kan utvikle informasjon, som igjen danner grunnlaget for utvikling av data. Grundlæggende for dette argument er, at viden ikke eksisterer uten for en person eller en vidende, idet viden skabes af den enkeltes behov såvel som den enkeltes allerede eksisterende viden (Tuomi, I. 1999, s. 7).



Figur 9: Tuomis omvendte prosess.

Sett fra den enkelte soldat synspunkt vil nok Tuomis synspunkt gi mening i det han/hun gjør sine personlige erfaringer og omdanner dette til personlig viten, før han/hun gjennom å rapportere dette inn til erfaringshåndteringssystemet omdanner sin viten til informasjon og data. Deretter vil andre som leser disse rapportene omdanne dette til viten for seg eller organisasjonen gjennom analyse, bearbeiding og validering.

Forståelsen af rækkefølgen afhænger altså af synsvinklen. I denne opgaves kontekst er utfordringen at opsamle og dele den viden, som soldaterne gjennom deres missioner har tilegnet sig. I forhold til rækkefølgen i hierarkiet mellom data, informasjon og viden så gir det mening å anerkjenne at prosessen kan gå begge veier, fra data til informasjon, til viten og fra viten til informasjon og til data.

Som illustration kan vi følge denne tankerække med utgangspunkt i eksemplet med GPS koordinatene fra innledningen. I GPS metaforen, set med Alavi & Leidner vinklen, var talrækken 41, 24, 12.1674, 2, 10, 26.508 data, som med konteksten om at dette er GPS koordinater 41° 24' 12.1674", 2° 10' 26.508" får mening og ændrer sig til at være informasjon. Koordinatene bliver til viden, når en person tolker koordinatene og tilknytter dem til en konkret geografisk lokalitet. Fortsetter vi eksemplet med Tuomi vinklen så er viden om en lokalitet og eksistensen af GPS systemet en forudsætning for at forstå, at GPS koordinater er en informasjon om en geografisk position. Dermed kan man begribe talrækken som de data GPS systemet skal anvende.

9.4.1 Delopsummering - data - informasjon - viden

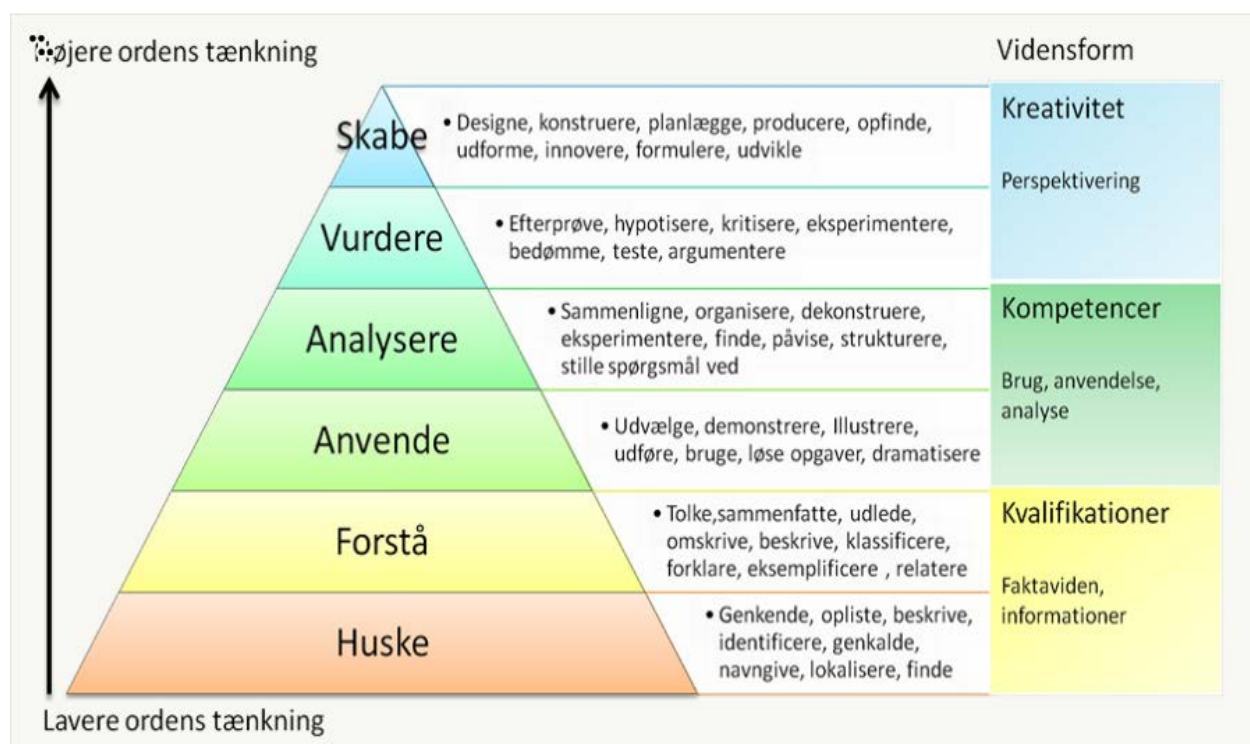
I denne oppgaven velger vi å følge Alavi & Leidners forståelse av data som de rå eller grunnleggende data, informasjon ses som data som er satt i en kontekst og viden er informasjon, som er valideret (Alavi & Leidner, 2001, s. 113). Vores definition af viden, tager utgangspunkt i både Alavi & Leidner og Nonaka & Takeuchis teori, da vi også mener, at informasjon først omsættes til viden når der sker en aktiv handling eller bearbeiding. Enten en handling i selvet, eller som en interaksjon med andre. Samtidig anerkjenner vi at prosessen også kan være omvendt slik som det blir beskrevet av Tuomi (Tuomi 1999, s. 7).

9.5 Læringstaxonomi - MOVE modellens y-akse

I modellens Y-akse ser vi på læring. Denne dimensjon er viktig, idet formålet med vidensdelingsdatabaserne er at generere læring i organisationen. Taksonomierne gir et verktøy til å vurdere verdien af de data og informasjoner databasen inneholder. En database er ikke bedre end de data den inneholder. Hvis datakvaliteten ikke er høy, hevder

vi, at læringsudbyttet heller ikke vil være høj eller som det bliver formuleret mere populært; "shit in - shit out". Taksonomi er en inddeling af fænomener i en hierarkisk klassifikation. Inden for undervisning og læring er Blooms taksonomi en ofte anvendt reference. Taxonomien indeholder 6 trin, som på det kognitive område beskriver læringsniveauer.

I denne opgave tager vi konkret afsæt i Lorin W. Andersons (1999) videreudvikling af Blooms oprindelige læringstaxonomi. (Center for Undervisningsmidler, 2014). Grundlæggende for forståelsen af modellen er, at indholdet af lavere ordens tænkning skal være på plads, før man er i stand til at udføre opgaver inden for højere ordens tænkningens område. De seks taksonomitrin samles i tre videnformer, som hver omfatter to af taksonomiens trin. De tre videnformer er kvalifikation, kompetencer og kreativitet, som beskrevet i modellen nedenfor.



Figur 10: L. W. Andersons læringstaxonomi. (Center for Undervisningsmidler, 2014).

Kvalifikation handler om faktaviden og informationer. I taksonomien er nøgleordene huske og forstå, som hvis de foldes ud blandt andet dækker over at genkende, beskrive, navngive, identificere, sammenfatte, tolke, klassificere mv. Dette er kvalifikation, som soldaterne bruger til at betragte og begribe de situationer, de befinder sig i, og som bruges til at indsamle og kategorisere viden. I denne opgaves sammenhæng er det kvalifikation, der anvendes til at indsamle og danne de input, som systemerne til videndeling skal fodres med.

Kompetencer handler om brug og analyse. I taksonomien er nøgleordene anvende og analysere. Ved udfoldningen af disse nøgleord har vi begreber som udvælge, illustrere, organisere, sammenligne, demonstrere, udføre mv. I denne opgaves sammenhæng ser vi disse kompetencer brugt af analytikere til at tolke de indsamlede data/informationer, så det bliver til informationer eller viden, som kan beskrives og lagres og dermed gøres

tilgængelige i videndelingssystemet.

Kreativitet handler om perspektivering. Taksonomiens nøgleord er vurdere og skabe, og udfoldningen giver begreber som skabe hypoteser, teste, argumentere, konstruere, udforme, formulere mv. I sammenhængen bliver det på dette niveau, at analysen foregår. I analysen anvendes de indsamlede og lagrede data & informationer til at skabe ny information eller viden. Det kan være nye operationelle tilgange eller nye doktriner. (Center for Undervisningsmidler, 2014).

I almindelighed anvendes Blooms oprindelige taksonomi, og Andersons taksonomi som basis for at udvikle læring og læringselementer. I denne opgaves kontekst bruger vi taksonomierne som grundlag for at beskrive, at udviklingen af ny viden skal bygge ovenpå underliggende vidensformer. Konkret betyder det, at lavere ordens vidensformer (kvalifikationer) skal beherskes, som forudsætning for at kunne gennemføre højere ordens vidensformer (kompetencer og kreativitet).

I denne opgave ser vi på Hæren som organisation og på etablering af videndeling, således at de erfaringer, som den enkelte soldat opsamler gennem sin tjeneste, kan bidrage til organisationens vitensindsamling på en organiseret og systematiseret måde. Som beskrevet ovenfor, så er faktaviden (data), informationer og egne personlige reflekterede erfaringer (viten) grundlaget for at kunne bruge og analysere, hvilket igen er forudsætningen for at kunne perspektivere og udvikle.

Både det norske og det danske system til opsamling og deling af viden har indbygget en deling af funktionerne, så der er forskellige niveauer i sagsbehandlingen. Der betyder, at den enkelte soldat/officer, som kommer med input til systemet gennem sine beskrivelser af oplevelserne i tjenesten, kan opleve en stor distance i forhold til systemerne.

Figur 11 belyser nogle af de værktøjer man kunne tænke sig anvendt i forhold til de tre vidensformer vi vil arbejde med i modellen. I den videre opgave vil vi belyse de muligheder og begrænsninger anvendelsen af digitale værktøjer giver, når opgavens problemstilling sættes i forhold til de konklusioner, som analyserne af de gennemførte interviews fører frem til.

Blooms klasser (2001)	Verber	Digitale tilføjelser - Inspireret af Andrew Churches	Eksempler på Web 2.0 værktøjer
► Skabe	Designe, konstruere, planlægge, producere, opfinde, udforme, innovere, formulere, udvikle	Programmere, lave film, animere, blogge, video blogge, lave mash-ups og remixes, producere (fx. wikis, websider, apps, blogs), udgive	<ul style="list-style-type: none"> • Youtube, Masher, WeVideo • Wikispaces, Google Websteder • iBuildapp, Facebook sider • Storybird, Voicethread
► Vurdere	Efterprøve, hypotisere, kritisere, eksperimentere, bedømme, teste, argumentere	Kommentere på blogs/ video blogs, poste opdateringer, diskutere online, moderere kommentarer, samarbejde og netværke, validere kilder	<ul style="list-style-type: none"> • Micromobs, Twitter, TodaysMeet • Google Moderator, ProConlist • Youtube, Vimeo, Audioboo • Kidblog, Wordpress,
► Analysere	Sammenligne, organisere, dekonstruere, eksperimentere, finde, påvise, strukturere, stille spørgsmål ved	Mashing (sammenkæde mange forskellige kilder), linke elementer og ressourcer sammen, lave mindmaps	<ul style="list-style-type: none"> • Mind42, Popplet, Bubbl.us • Google formular • Google regneark • Edistorm
► Anvende	Udvælge, demonstrere, illustrere, udføre, bruge, dramatisere	Beherske tjenester og programmer, spille med henblik på at anvende viden, uploade og dele, redigere dokumenter og andre medier	<ul style="list-style-type: none"> • Google websteder • Myrna (Aviary), Google Docs • Podomatic, Spreaker • Soundcloud, ScreenR
► Forstå	Tolke, sammenfatte, udlede, omskrive, beskrive, klassificere, forklare, eksemplificere, relatere	søge avanceret, skrive simpel læringsblog, kategorisere og tagge (social bookmark), annotere websider, abonnere og følge	<ul style="list-style-type: none"> • Wordpress, blogger, twiducate • Scoop.it, Symbaloo, Livebinder • Diigo, Sharedcopy, Crocodoc • Soundcloud, Audioboo
► Huske	Genkende, opliste, beskrive, identificere, genkalde, navngive, lokalisere, finde	punktopstille, highlighte, bogmærke, bogmærke online, netværke, "google"	<ul style="list-style-type: none"> • Google docs • Springpad • Delicios

Figur 11: Digitale tilføjelser til taksonomitrin. (Center for Undervisningsmidler, 2014).

9.5.1 Deloppsummering modellens Y akse

I denne opgave ønsker vi at se på muligheder for at forbedre Forsvarets evne til at opsamle viden. En mulighed er at se på, hvordan soldaten på andre måder kan registrere og dokumentere de hændelser, der skal rapporteres. Kan vi løfte datakvaliteten til også at omfatte kompetence- og kreativetsniveauet? Vi vil også se på, hvordan brugen og struktureringen i databaserne kan forbedres. Vi vil bruge taxonomien til at kvalificere de data som ligger i databaserne. For at data kan omsættes til viden, kræver det at datakvaliteten er høj, således at personene som søger information kan analysere og anvende data i en ny kontekst. Det kunne blandt andet ske ved hjælp af digital teknologi, uden dog på dette sted at dykke ned i konkrete muligheder. Ovenstående skema, som er baseret på Andersens videreudvikling af Bloom (figur 11), vil være et nyttigt værktøj til undersøgelse af digitale muligheder, idet skemaet knytter digitale aktiviteter og værktøjer til de taksonomitrin, som vi har belyst ovenfor (Center for Undervisningsmidler, 2014).

Vi anvender de tre vidensformer som MOVE modellens y-akse, som derfor kommer til at se ud som følger:



Figur 12: MOVE modellens Y akse.

9.6 Taus & eksplisitt viden - MOVE modellens z-akse

I denne dimension af modellen (Figur 15) tager vi afsæt i Nonakas dynamiske teori om at skabe viden i organisationer. Selv om der er tale om at skabe viden i organisationer, så er den første præmis Nonaka beskriver, at viden skabes af individer. Organisationerne samler og faciliterer viden gennem den struktur, der bygges rundt om den delte viden (Nonaka, 1994, s. 15)

Nonakas teori bygger på to typer af viden. Tavs viden er viden som er funderet i handling, engagement og involvering. Denne type viden handler om, at mennesker former en fungerende model af verden ved at skabe og manipulere analogier i deres bevidsthed. Dertil kommer den tekniske dimension af tavs viden, som er konkret know-how og færdigheder. Altså både en teoretisk og praktisk type viden. I modsætning hertil er eksplisit viden en viden, som er funderet i konkrete og formidlbare sproglige beskrivelser. Eksplisit viden er fastholdt som en lagring af begivenheder fra fortiden. Det vil sige i biblioteker, arkiver eller databaser, hvor viden er tilgængelig på baggrund af tematiske søgninger (Nonaka, 1994, s. 16)

Nonakas teoretiske udgangspunkt er, at ny organisatorisk viden skabes gennem en vekselvirkning mellem de to videnstyper (Nonaka, 1994 s. 18). Denne vekselvirkning kan vi genfinde når soldatens konkrete oplevelser, erfaringer og aktive handlinger i felten, som typisk vil have afsæt i tavs viden, mødes med doktriner og operationsplaner, som netop udmærker sig ved at kunne beskrives og begrebsliggøres for dem, der skal forstå og udføre planerne.

I følge Stenberg har tavs viden tre karakteristiske kjennetegn:

- den er sterkt knyttet til handling
- den er knyttet til fullføring av individets verdsatte mål
- individet tilegner seg den uten særlig hjelp fra andre (Stenberg & Horvath, 1999, s. 45)

Som også andre har pekt på, mener også Stenberg at tavs viden er av en slik form, at man ikke nødvendigvis er klar over at man har denne viden, og at den er vanskelig og formidlet til andre (Stenberg & Horvath, 1999, s. 45).

I forhold til begrebet viden adskiller Nonaka sig fra Alavi og Leidner. Nonaka skelner ikke mellem data og informationer. Disse to begreber samles hos Nonaka til informationer, der beskriver en strøm af meddelelser og meninger, som har mulighed for at tilføje viden, restrukturere viden eller ændre viden. Viden ses som skabt og organiseret af informationerne og forankret i den enkeltes engagement og forestillinger. Såvel Alavi & Leidner som Nonaka ser viden som noget foranderligt, der skabes af det enkelte individ og er forankret i såvel den enkelte person som i den kontekst personen indgår i.

Centralt i Nonakas forklaring på, hvordan viden bliver genereret står fire forskellige begreber, som alle har afsæt i omdannelsen mellem tavs og eksplisit viden (Nonaka 1994, s. 19).

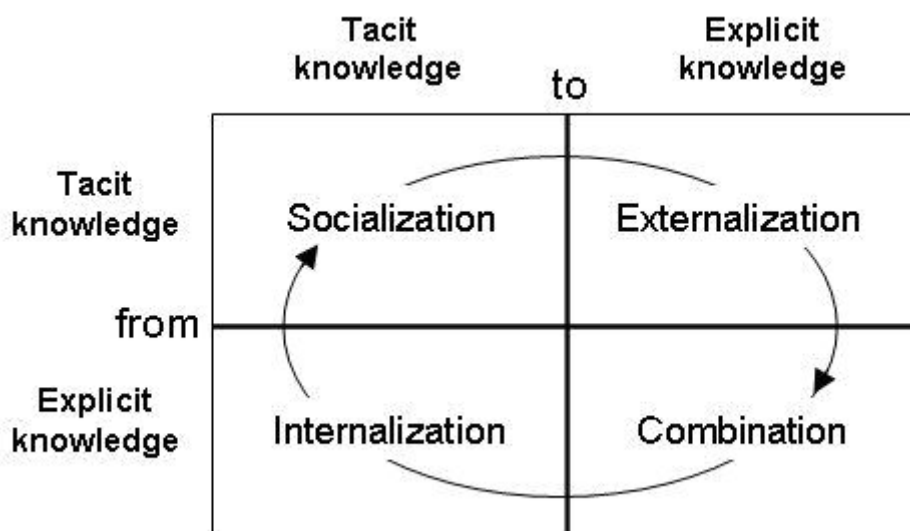
Tavs viden til tavs viden (socialization). Denne dimension forklarer social interaktion som overførsel af tavs viden. Da denne viden ofte er tids- og kontekstspecifik og vanskelig at formalisere, overføres tavs viden gennem delte erfaringer og fælles praksis. Det kan være workshops, møder og forskellige former for brainstorm aktiviteter, eller det kan være den klassiske håndværkeruddannelse. Fælles er, at viden overføres gennem hands-on aktiviteter og ikke gennem lærebøger eller manualer. Denne form for overførsel forbindes ofte med sidemandsoplæring. Et godt eksempel på denne tavs viden til tavs viden er de mindre erfarne soldaters imitation af den mere erfarnes måde at forholde sig på under udførelsen af en aktion, eller f.eks. ifm. overdragelsen af ansvaret mellem det afgående hold i Afghanistan, til det nye hold. Der er ca. et tidsmæssigt overlap på 14 dage, hvor det udgående hold overdrager erfaringer til de nye soldater. (Nonaka, 1994, s. 19)

Tavs viden til eksplicit viden (externalization). Her sker overførslen af viden ved at artikulere og publicere viden. Den tavs viden gøres konkret og kan dermed formidles og diskuteres. Dermed udkrystalliseres viden til en form der kan deles og dermed danne grundlag for ny viden. Denne form for overførsel er ofte forbundet med begrebet undervisning. Ideelt set handler det om, at den mere erfarne formidler sin viden til den mindre erfarne. For at kunne gøre det, er det nødvendigt at viden gøres konkret og sættes på ord og begreber, så den bliver formiddelbar. Et eksempel på dette er, når delingsføreren gennemgår og italesætter handlinger og risici som forberedelse til en aktion. (Nonaka, 1994, s. 19)

EksPLICIT viden til eksplicit viden (combination). Her føres forskellige typer af eksplicit viden gennem en proces, som redigerer og kombinerer denne viden til ny viden. Det kan evt. være gennem konstruktion af prototyper, hvor den nye viden ekspliciteres. I organisatorisk sammenhæng kan viden opsamlet i databaser og kombineret gennem anvendelse af intelligente kommunikationsformer bidrage til denne proces og til at udbrede den nye viden til organisationen. Denne form for overførsel er ofte forbundet med diskussioner, brainstorm eller samtaler hvor parterne er ligeværdige og vidende om det emne der er i fokus. Alle parter bidrager til at udforske, udforme og dermed kombinere den nye viden. Planlægningen af en aktion er et eksempel på denne overførsel. Her bringer flere deltagere deres formulerede viden ind i et fælles forum, hvor den færdige aktionsplan bliver resultatet af kombinationen. (Nonaka, 1994, s. 19)

EksPLICIT til tavs viden (internalization). Her gøres den eksplicite og italesatte viden gennem brug og bearbejdning til en del af individets eller organisationens indlejrede viden. Kendetegnen for internaliseret eksplicit viden er, at det sætter den enkelte i stand til at reagere hensigtsmæssigt i pressede situationer, altså en intelligent adferd i praktiske situationer. Denne omdannelse af viden kan ses som målsætningen i uddannelsesaktiviteter (Nonaka, 1994, s. 19). Især træning med henblik på at øve bestemte færdigheder så ofte og så længe, at det bliver til automatiserede handlinger. Et eksempel på en automatiseret handling er, at være i stand til at køre bil og tale med passageren på samme tid. I forhold til træning af soldater, som skal på en international mission, vil der være færdigheder, der skal beherskes på dette niveau. (Nonaka, 1994, s. 19)

Nedenstående figur 13 beskriver hvordan viden dannes gennem de 4 forskellige former for omdannelse.

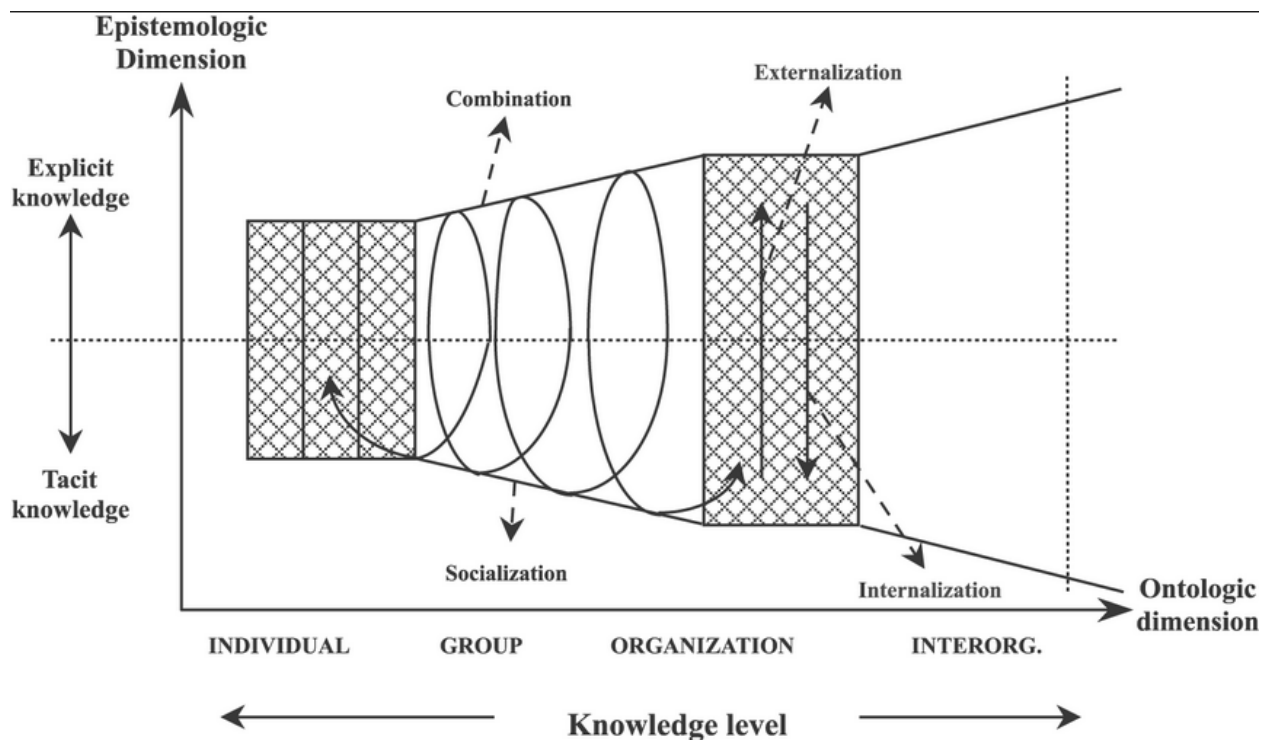


Figur 13: SECI modellen. Omdannelse af viden. (Nonaka, 1994, s.19).

Som det fremgår af ovenstående figur, er der forbindelse mellem de 4 omdannelsesprocesser. I det øjeblik den tavse viden italesættes og omdannes til eksplicit viden, er fundamentet til den næste omdannelse lagt. Den eksplicite viden kan nu kombineres med anden eksplicit viden og dermed udvikles til ny viden. Denne viden internaliseres hos brugerne og bliver derved til tavs viden.

Nonaka ser en iterativ proces, hvor omdannelsen i det ene felt er igangsættereren for omdannelsen i det næste felt. Det ses i den efterfølgende model, hvor omdannelsen af viden ses som en dynamisk proces, som bygger på en fortvarende udveksling mellem tavs og eksplicit viden, og som derved skaber ny viden.

I organisatorisk sammenhæng tilføjer Nonaka en dimension til den tavse viden. Den udfolder sig i teams eller *field of interaction*, hvor medlemmerne kan dele erfaringer og perspektiver. Eksternaliseringen drives af den meningsfulde dialog medlemmerne har, som fører frem til beskrivelser og begrebsliggørelser af den hidtil tavse viden. Medlemmerne af teamet kommunikerer og kombinerer den nu eksplicite viden, og gennem en proces med læring gennem handling omdannes og internaliseres viden til ny tavs viden - og processen er klar til at begynde forfra (Nonaka, 1994 s. 20).



Figur 14: Spiral of organizational relation (Nonaka, 1994, s. 20).

Kendetegnende for denne proces er, at den viden der som udgangspunkt er afsat i det enkelte individ (Alavi & Leidner, 2001, s. 8), gennem processen aflejres i det fælles organisatoriske netværk (Nonaka, 1994, s. 27), hvorved der skabes tilgængelighed for den samlede organisation. Tidligere i opgaven har vi beskrevet, at der er en stor personaleomsætning i Forsvaret. Dels i form af tilgang og afgang til organisationen og dels i form af forflytninger internt i organisationen. Dermed bliver organisationen sårbar over for tab af viden knyttet til den enkelte, hvilket understreger behovet for at styrke organisationens evne til at opsamle og integrere den enkeltes viden i organisationens videnhåndteringssystemer.

Ser vi på eksemplet med husundersøgelsen (Kapittel 4), og bruger denne beskrivelse til at illustrere modellen, så mødte soldaterne op med en forestilling om, at den tænkelige begrundelse for at modsætte sig en husundersøgelse var at skjule noget kriminelt. Dette udgangspunkt kan beskrives som soldatens tavse viden i konfrontationen. Hændelsens videre forløb, hvor husundersøgelsen kan gennemføres uden problemer efter at kvinderne er blevet tildækkede, bliver italesat af teamet, som udvikler og beskriver en eksplicit viden på baggrund af oplevelsen. Når dette rapporteres og kombineres med anden eksplicit viden, som f. eks. viden om religion og kultur, så fører dette til ny viden om, hvordan man skal forberede og gennemføre husundersøgelser i denne konkrete kontekst. Efterhånden som soldaterne gennemfører flere husundersøgelser med dette udgangspunkt, vil dette blive den nye tavse viden for denne mission, og udgangspunkt for den næste runde i processen.

9.6.1 Delopsummering modellens Z-akse

Som vi beskriver i problemformuleringen, så ønsker vi at se på organisationens evne til at opsamle den viden der genereres af enkeltpersoner under missioner. Dernæst at integrere denne viden i organisationen gennem de etablerede viden- eller

erfaringshåndteringssystemer. Viden opstår hos enkeltpersoner og samles og faciliteres i organisationen gennem den struktur der bygges rundt om den delte viden (Nonaka, 1994 s. 15). Omdannelsen fra individuel viden til organisatorisk viden sker gennem en stadig vekselvirkning mellem eksternalisering, kombination, internalisering og socialisering mellem organisationens medlemmer og de strukturer der samler og faciliterer viden (Nonaka, 1994 s. 20). Vi ser på, hvordan Forsvarets systemer faciliterer soldaternes muligheder for at overlevere deres erfaringer. Hvordan organisationen håndterer den eksplicitte viden der er overleveret. Og hvordan denne viden gøres tilgængelig for organisationens medlemmer. Eller set fra organisationens synsvinkel: Hvordan organisationen opsamler viden. Hvordan organisationen integrerer viden og dermed nyttiggør viden for fremtidig handling.

Z-aksen i modellen forholder sig til disse tre begreber.

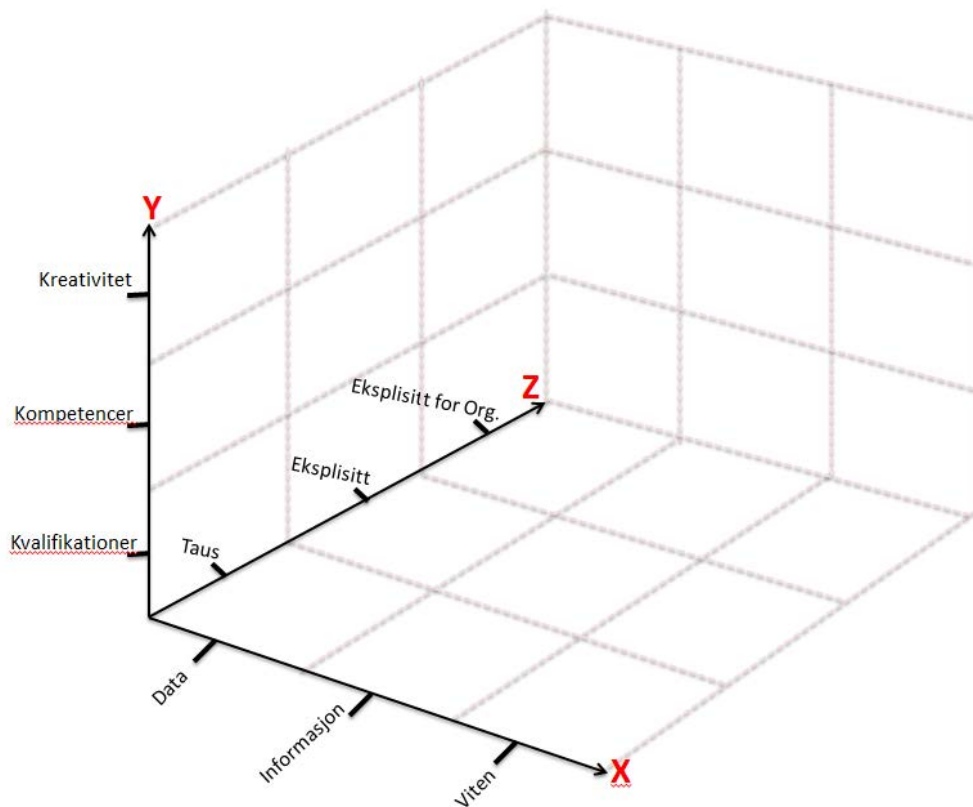


Figur 15: MOVE modellens z-akse.

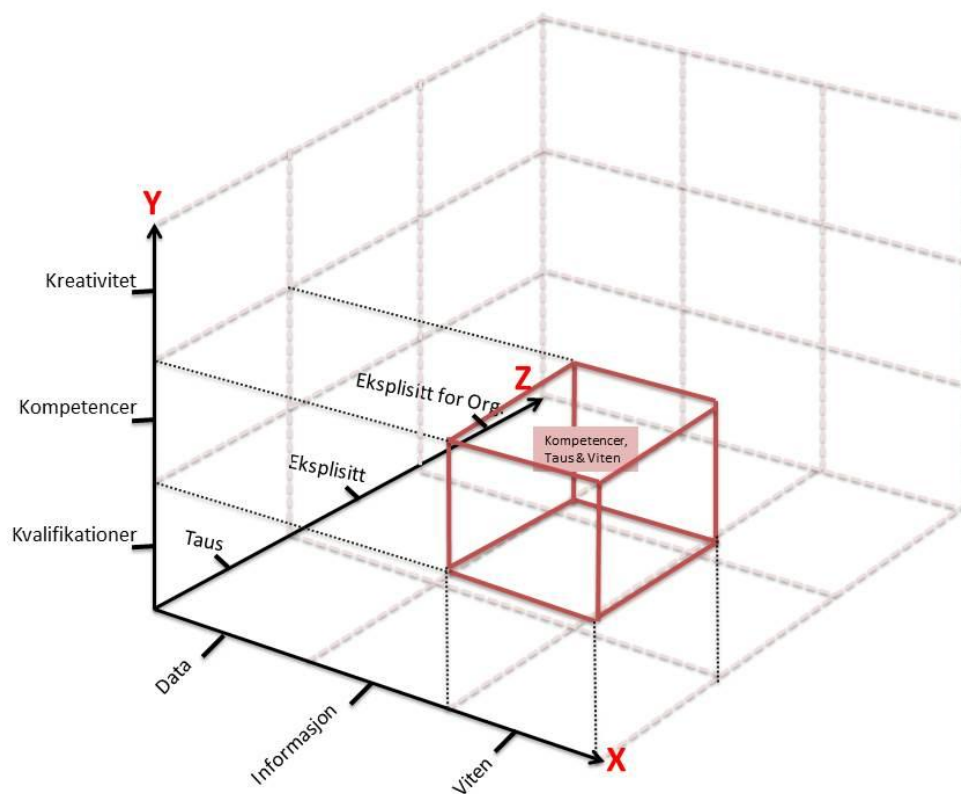
9.7 MOVE modellen - Samspillet mellom vitens form, synlighet og læring i et 3 dimensjonalt rom.

Den 3 dimensionelle MOVE model omkranser et utfaldsrum, hvor de tre akser (x,y,z-akserne) med hver 3 niveauer samlet udgør 27 forskellige utfaldsrum, som er mødesteder for de 3 dimensioner. Hver af de 3 akser udfolder, som ovenfor beskrevet, en dimension knyttet til læring og viden og deres relation til de andre. De enkelte rum vil derfor beskrive et utfaldsrum, som er omkranset af en kombination af egenskaberne på akserne. Vi bruger utfaldsrummene til at illustrere "tilstanden" ved forskellige situasjoner og de konklusioner og anbefalinger opgaven kommer til at indeholde. Vi vil kun beskrive de utfaldsrum vi anvender. Vel vidende at der dermed vil være utfaldsrum, som forbliver ubeskrevne. Modellen er som sådan ikke virkelighed, men kun en tilnærmelse til virkeligheden.

For at forklare MOVE modellen nærmere, så lad oss ta utgangspunkt i historien fra Thailand, som vi startet vår oppgave med (Kapittel 2). Mange av de eldre innbyggerne som bodde på øya Phuket utenfor Thailands østkyst i 2004, hadde som barn hørt en historie om havet som plutselig trakk seg tilbake og som kom tilbake med 10 gangers styrke. Historien forklarte videre at de som overlevde hadde vært oppe i fjellene og ikke på stranden. Som barn forsto de innholdet i historien og de bearbeidet denne informasjonen og "lagret" for dem en anvendbar (kompetencer) taus viten om at når havet forsvant, ble det farlig, i sitt minne. Denne "tilstanden" er markert med boksen i figur 17, nedenfor.



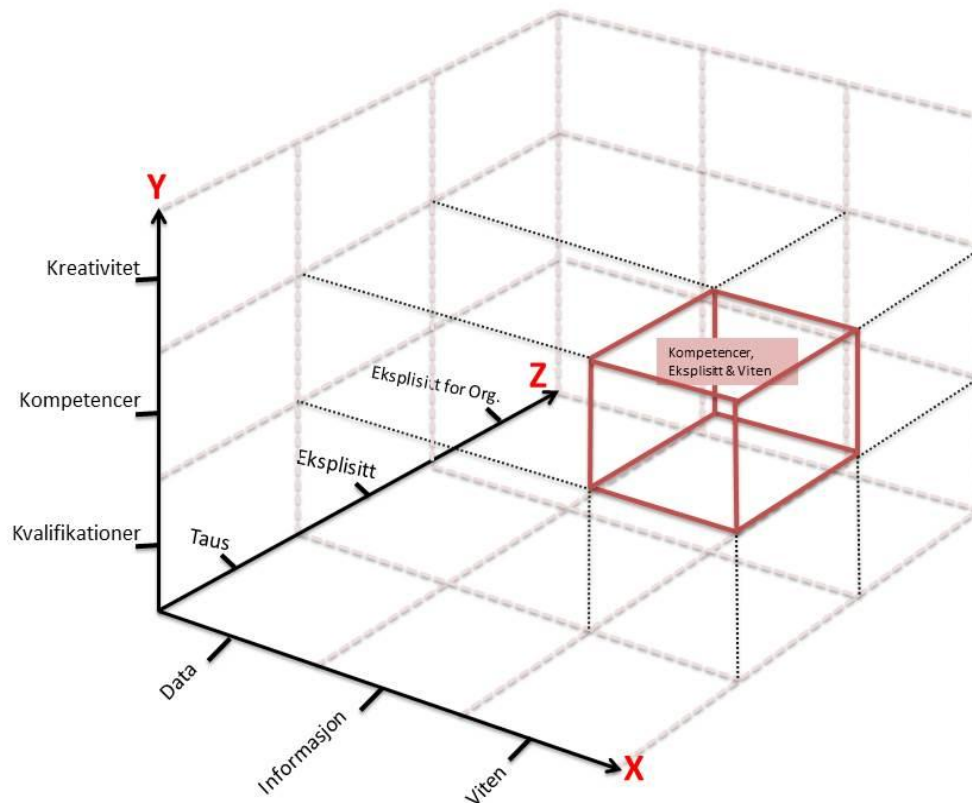
Figur 16: Model over samspillet mellom de 3 dimensjonerne.



Figur 17: Vitens 3 dimensjoner - før Tsunamien.

Når Tsunamien intraff første juledag 2004, anvendte disse menneskene denne tause viten til å handle. Det vil si at de i realiteten testet ut denne tause viten mot den virkelige verden. Gjennom handling fikk de erfaring om, at informasjonen og viten de hadde lagret i så mange år var riktig og de reagerte med intelligente handlinger som reddet mange liv.

Deres tause viten, hadde nå gjennom handling endret seg fra og være taus viten til å være eksplisitt viten for mange nye mennesker. Disse menneskene fikk som et resultat av hendelsene første juledag tilgang på en ny viten, som hadde vært taus (skjult) i lang tid (figur 18, under).



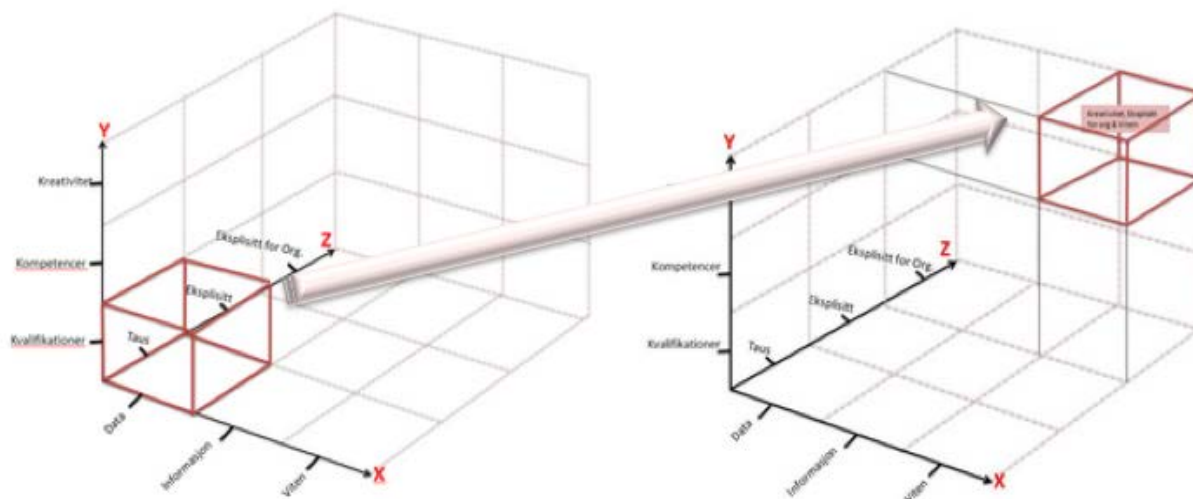
Figur 18: 3 Dimensjoner, Eksplisitt anvendt viten.

Historien illustrerer en forståelse af erfaring, som er meningsfuld i forhold til at samle de erfaringer, som soldaterne opbygger gennem deres tjeneste i missioner. Erfaring kan således beskrives som læring baseret på historisk viden, som bruges til at ændre praksis. (Levitt & March, 1988, s. 320)

Problemformuleringen beskriver en søgen efter muligheder for at forbedre organisationens evne til at opsamle og integrere den viden, som de enkelte medlemmer af organisationen genererer gennem deres funktion. Dermed er målsætningen, at forbedre den organisatoriske læring, både i henhold til metode og verktøj (teknologi).

Ser vi på de 3 dimensjoner skal vi, for at tilfredsstillere denne målsætning, søge mod øverste høyre hjørne, hvor vi har viden, der er indlejret i organisationen, og som gjennom kreativiteten har ført til dannelsen af ny viden, der kan anvendes af organisationens medlemmer. Figur

19 illustrerer i venstre side startpunktet i nederste venstre hjørne, hvor vi er i det rum der er afgrænset af data på x-aksen, kvalifikationer på y-aksen og tavs viden på z-aksen. Det kunne være en video, der viser hvordan en patrulje på vej gennem patruljeområdet pludselig skifter vognbane. Tilsyneladende uden nogen grund, men blot fordi patruljeføreren har en fornemmelse. Patruljeføreren handler på baggrund af tavs viden. Videoen er data, idet den blot ukommenteret gengiver hændelsen. Der sker en registrering af hændelsen. Dermed er vi på taksonomitrinet "huske", hvilket er på vidensniveau kvalifikationer.



Figur 19: MOVE modellen, målet med vidensdeling i organisationen.

Pilen i figur 19 og den højre tegning i samme figur 19 illustrerer målsætningen med denne opgave, og dermed også målsætningen for Forsvarets videnshåndteringssystemer. Her er data og informationer blevet bearbejdet til viden. Tavs og eksplicit viden er gennem Nonakas Spiral of organizational relation (Nonaka, 1994 s. 20) omdannet til organisatorisk viden og videnniveauet "kreativitet" gør det muligt at skabe ny viden i organisationen. Tager vi udgangspunkt i eksemplet med patruljeførerenes uforklarelige handling, så kan vi forestille os at hændelsen bliver rapporteret. Rapporten, i form af data, bliver overført til et kort og sammenlignet med andre kendte angreb. Der gennemføres en analyse og modstanderens handlingsmønstre erkendes. I modellen bevæger "kassen" sig fra data som er tavs viden og på kvalifikationsniveau hen mod at data bliver til information, som bliver eksplicit og som bliver analyseret og anvendt (kompetenceniveau). Soldaterne bliver briefet inden de kører på patrulje og der udvikles nye standarder, som kommende hold bliver undervist i for at modgå modstanderens angreb. Hændelsen er nu blevet til viden for organisationen og anvendes nu til at skabe nye procedurer og/eller materiel til at imødegå modstanderens handlinger, hvilket løfter taksonomien op på kreativitetsniveauet.

10. Hindringer i forhold til at dele viden

Vidensdeling i organisationer handler, som vi tidligere har beskrevet, om at skabe ny viden eller at udnytte den eksisterende viden bedre. "Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende - og eventuelt lagre - denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst." (Holdt Christensen, 2004, s. 26). Dette er en udfordring for

organisationen. Videndeling skal ifølge Holdt Christensen ikke opfattes som en strøm af viden der bevæger sig fra en afsender til en modtager, men mere som et bytteforhold, hvor udgangspunktet er, at personerne der indgår heri gerne vil dele viden. Med dette udgangspunkt er det interessant at se, hvad der får videndeling til at virke, og hvad der forhindrer videndeling.

Når udgangspunktet er, at personer gerne vil dele viden, så vil der altid foregå videndeling når mennesker arbejder sammen. Spørgsmålet er, hvor struktureret delingen foregår. I den ene ende af spektret er det fuldstændig ustruktureret og alene drevet af den enkeltes vilje og interesse. I den anden ende fuldstændig struktureret, organiseret og forpligtet. Den ustrukturerede tilgang sikrer den enkeltes engagement, men lader det være tilfældigt hvad der bliver delt. Det er derfor ikke sikkert, at den delte viden er af værdi for organisationen, ligesom viden heller ikke bliver tidsmæssigt forankret. Den fuldstændig strukturerede tilgang sikrer at værdien for organisationen overvejes og sikres, idet viden bliver forsøgt fastholdt i systemer og strukturer. Disse systemer og strukturer kan samtidig være af en sådan art, at interessen for og viljen til at dele bliver begrænset. Dermed har vi den forunderlige situation, at det er den strukturerede videndeling, der i sig selv kan udgøre den største udfordring for organisationens ønske om at dele viden. *"Videndeling handler således om at balancere mellem for meget struktur og for stor tilfældighed."* (Holdt Christensen, 2004, s. 15).

Der kan være uvilje mod at dele viden. Holdt Christensen argumenterer for, at det enkelte individ generelt har en positiv holdning til at dele viden, og generelt oplever en positiv feedback på at dele, så er der situationer, hvor der opstår modstand mod at dele viden. Dette bunder ofte i organisatoriske forhold, hvor virksomhedens holdninger eller konkrete adfærd får bestemmende betydning for den enkelte.

Det kan være at virksomheden belønner den medarbejder der har viden, frem for at belønne den medarbejder der viser vilje til at dele. I dette tilfælde bliver viden til magt og mulighed for fremmelse og deling vil blive betragtet som afgivelse af magt eller i det mindste at give andre en fordel. Dermed understøtter virksomheden en aktivitet, som er kontraproduktiv i forhold til videndeling.

En anden variant af dette er virksomheder der straffer fejl. Hvis fejl straffes, vil der blandt medarbejderne opstå en kultur, hvor fejl skjules. De medarbejdere der har begået fejlene er formodentlig blevet klogere. Virksomhedskulturen forhindrer, at den læring fejlene har givet bliver formidlet til resten af organisationen. Ser vi på den tidligere historie med husundersøgelsen i Afghanistan, ville en "straffe fejl" kultur kunne medføre, at den historie ville blive "glemt", og organisationen ville dermed være gået glip af væsentlig viden for fremtidige aktioner af samme type (Holdt Christensen, 2004, s. 33).

Modstande der begrundes i systemernes funktion er også en væsentlig hindring for videndeling. Det kan være konkrete vanskeligheder ved at betjene systemet eller overhovedet at komme i kontakt med systemet. Ser vi på Forsvarets videndelingssystemer, er det en udfordring, at adgangen skal ske gennem det sikrede netværk, som ikke er lige tilgængeligt alle steder.

Fahey & Prusak opdeler også viden i data, informationer og viden. I deres artikel "*The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*" forholder de sig til organisationers arbejde med videndeling. Her opstiller de 11 fejl, som ledelsen af organisationer ofte begår i forbindelse med forsøget på at strukturere viden i et videndelingssystem.

1. *Not developing a working definition of knowledge.*
2. *Emphasizing knowledge stock to the detriment of knowledge flow.*
3. *Viewing knowledge as existing predominantly outside the heads of individuals.*
4. *Not understanding that a fundamental intermediate purpose of managing knowledge is to create shared context.*
5. *Paying little heed to the role and importance of tacit knowledge.*
6. *Disentangling knowledge from its users.*
7. *Downplaying thinking and reasoning.*
8. *Focusing on the past and the present and not the future.*
9. *Failing to recognize the importance of experimentation.*
10. *Substituting technological contact for human interface.*
11. *Seeking to develop direct measures of knowledge* (Fahey & Prusak, 1998, s. 265-273).

Fælles for flere af disse 11 fejl er, at de tager udgangspunkt i at organisationerne håndterer viden som en ting - eller som et element, der eksisterer selvstændigt i universet, og som kan håndteres og kvantificeres for sig selv, og derfor kan overdrages som en samlet pakke. Dette er i modsætning til Fahey & Prusaks forståelse. I Fahey & Prusaks forståelse er viden knyttet til en kontekst og eksisterer i et samspil mellem mennesker.

En anden vanlig fejl store organisasjoner gjør er å anse at viten kan eksistere utenfor hodet til det enkelte individ (punkt 3). Her peker Fahey & Prusak på at for at det skal eksistere viten, må det eksistere et individ som vet (Fahey & Prusak, 1998, s. 267). Man kan altså ikke lagre mengder av informasjon utenfor hodene til det enkelte individ og fortsatt kalle det viten. Dette stemmer godt overens med Jones & Leonards tanker om at viten er informasjon som er forstått og lagret i hjernen (Jones & Leonard, 2009, s. 28) og Alavi & Leidner tanker om at viten er hentet fra egne erfaringer som er bearbejdet og lagret inne i det enkelte menneske, som vi har beskrevet tidligere i oppgaven (Alavi & Leidner, 1999, s. 8).

Et annet viktig poeng for Fahey og Prusak er felles kontekst (punkt 4). For at viten skal kunne eksistere i et felleskap, må man ha en forståelse for hvilken kontekst viten kommer fra. I mangel på en slik felles kontekst, vil individene selv danne seg sin forståelse av viten (Fahey & Prusak, 1998, s. 268). Videre fokuserer de på (punkt 5) taue viten, som de mener er den viktigste måten individet fanger, behandler, lagrer eksplisitt viten de får tilgang på gjennom hendelser og opplevelser. De fleste organisasjoner gjør den feilen at de "glemmer" det faktum, at for å fange erfaringer og viten, må de legge til rette for at all den taue viten som eksisterer inne i individet må gjøres eksplisitt igjen (Fahey & Prusak, 1998 s. 269).

I deres beskrivelse af hvad ledelsen i organisationerne skal være opmærksomme på for at undgå de 11 fejl, beskriver Fahey & Prusak konkret tre områder for opmærksomhed, der har den dynamiske og kontekstafhængige forståelse af viden som et fælles afsæt. Disse

opmærksomhedsområder vil også være interessante at se på, i forhold til Hærens arbejde med videndatabaser.

Fahey & Prusak understreger ledelsens forpligtigelse til at sikre, at der er konsensus om, hvad det er man taler om, når man i organisationen taler om viden.

"First, managers need to continually reflect on knowledge as an organizational phenomenon. Because knowledge is distinct from data and information, considerable discussion and reflection is required to develop a consensus about knowledge itself." (Fahey & Prusak, 1998, s. 274)

Ledelsen skal kontinuerligt arbejde med at sikre, at det er det rigtige man ved.

"Second, managers must be obsessive about noting and correcting errors in their stock of knowledge - or, more precisely, in what they think they know." (Fahey & Prusak, 1998, s. 274)

Ledelsen skal sikre at processen om indsamling af viden er den rigtige.

"Third, managers must be vigilant about detecting and correcting errors in their processes of knowing - the generating, moving and leveraging of knowledge throughout the firm." (Fahey & Prusak, 1998, s. 275)

Deres pointe er, at hvis ikke organisationen kan differentiere mellem data/informationer og viden, er der ikke nogen grund til at lave et Knowledge Management System (KMS). Data og informationer vil så bare være noget som organisationen indsamler, men ikke bruger til læring. (Fahey & Prusak, 1998, s. 274).

11. Eksisterende erfaringsdatabaser

Både det danske og norske Forsvaret har etableret erfaringshåndteringssystemer. Nedenfor følger en beskrivelse av disse systemere for å gi et innblikk i deres oppbygning, funksjonalitet og kompleksitet.

11.1 Det danske Forsvar

Erkendelsen af at videndeling er essentielt har bl.a. været medvirkende til, at Hærens Operative Kommando (HOK) har iværksat en implementering af et videndelingssystem. Det overordnede formål for videndeling inden for HOK er:

"Formålet med en systematisk tilgang til erfaringsindhentning, bearbejdning og forankring er at forbedre hærens evne til at implementere, forankre og dele erfaringer indhentet i fm. styrkeudvikling, styrkeproduktion og styrkeindsættelse på tværs af organisationen.

Forbedringer kan i den sammenhæng opnås ved at:

- *Kapaciteter udvikles/optimeres.*
- *Gentagelse af eventuelle fejl og uhensigtsmæssigheder forebygges.*
- *Succeser forankres og deles."* (Hærens Operative Kommando, 2013, s. 2)

Det efterfølgende afsnit vil beskrive hvad Defence Lessons Information Management System (DLIMS) er og hvordan det fungerer i praksis.

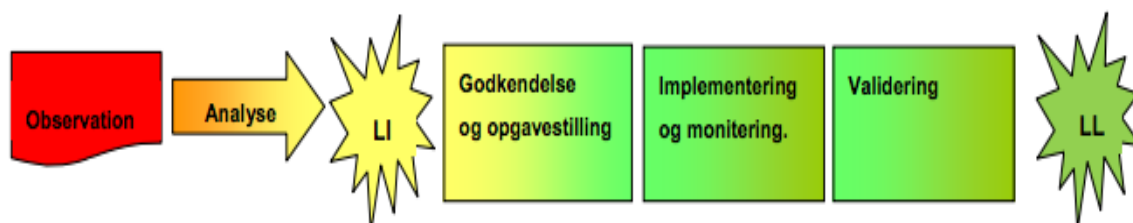
DLIMS er en elektronisk platform til indhentning og bearbejdning af erfaringer primært fra internationale operationer. Formålet med DLIMS er at opnå et bedre samlet overblik, spare ressourcer og lette tilgængeligheden samt sikre mindre redundans i behandlingen af erfaringer. Projektet blev startet i 2008 og i maj 2012 gik systemet i pilotdrift. Systemet har været i fuld drift siden 2013. Platformen er inspireret af et tilsvarende system anvendt af den britiske hær.

ID	Title	Origin	Date	Classification	Impact	Status	No
15615	TEST sag i forbindelse med beskrivelse af Defence Lessons Identified Management System (DLIMS)	N/A	04-02-2013	Uklassificeret	90 dg	New Lesson	0
15616	TEST for FAGPLAN	N/A	04-02-2013	Til Tjenestebrug	90 dg	Observation	0
15564	TEST-HKS-SUPERBRUGER	Øvelsesaktivitet	29-01-2013	Til Tjenestebrug	90 dg	Yellow	2
15574	HKS-TEST	ISAF 12	29-01-2013	Uklassificeret	30 dg	New Lesson	0
13077	ISAF 13_KVG_GEV/ERHOLDER PÅ KAMPVOGN LEOPARD 2	ISAF 13	11-10-2012	Til Tjenestebrug	90 dg	Red	0
13054	ISAF 13_DANCON_Kommandørens Display Unit (KDU)_COUGAR	ISAF 13	26-09-2012	Til Tjenestebrug	90 dg	Red	0
13033	ISAF 13_DANCON_Uddannelsesstøttekadrer	ISAF 13	06-09-2012	Til Tjenestebrug	90 dg	Red	0

Figur 20: Skærbillede af DLIMS brugerflade.

Det er primært HOK som bruger løsningen. Der er pr dags dato registreret 364 Lessons Identified. Heraf er 179 blevet behandlet og registreret som en Lessons Learned. (PMO Nyhedsbrev, 2012 s. 3). HOK har besluttet, at laveste funktionsniveau for hvem som kan indføre observationer er en underafdeling. De enkelte enheder kan dog lave egne regler for, hvem der kan oprette observationer. DLIMS findes på Forsvarets intranet, forkortet FIIN. Det kræver en speciel computer med adgang til dette net, for at kunne få adgang til DLIMS. I missionsområderne er det ofte kun staben, som har adgang til Forsvarets net. Grundet begrænsninger i hastigheden, er det ikke muligt at få Forsvarets net ud til de fremskudte baser, hvorfra soldaterne opererer. Alt personel der har adgang til FIIN kan i princippet få en gæstekonto, som giver mulighed for at læse observationerne.

11.1.1 Workflow DLIMS



Figur 21: Lessons Identified (LI) / Lessons Learned (LL) processen.

Observation

Processen i DLIMS starter med en observation. Det kan være den enkelte soldat som laver denne observation, eller gruppen/enheden. Observationen beskrives og afleveres til chefen for enheden. Observationen kan f.eks. være en ny måde modstanderen handler på eller

forslag til ændring af taktiske procedurer.

Analyse

Chefen for enheden vurderer hvordan observationen bedst udnyttes.

Chefvurderingen skal sikre, at:

- *Observationer udnyttes hurtigst muligt ved egen myndighed/enhed ved udgivelse af supplerende direktiver, Best Practise, justering af myndighedens/enhedens bestemmelsesgrundlag mv.*
- *Observationer med relevans for andre myndigheder behandles i overensstemmelse med LI/LL processen; herunder vedrørende ændrede procedurer, erfaringer med brug af våben og våbensystemer mv.*
- *De ressourcemæssige behov, der er forbundet med at gennemføre Lessons Identified/Lessons Learned processen, står mål med det mulige udbytte. (Hærens Operative Kommando, 2013, s. 2)*

Lessons Identified

Sagsbehandlingen forsøges gennemført på laveste niveau. Hvis chefen har beslutningskompetence fremsendes observationen ikke, men gøres tilgængelig for andre brugere i DLIMS. Som beskrevet i eksemplet med husundersøgelsen kan chefen beslutte, at det skal være kvindelige soldater som går ind i huset først, for at undgå at krænke de lokale. Det er en oplysning som også vil være relevant for næste hold.

Har chefen ikke beslutningskompetence, sendes sagen videre. Modtagende myndighed beslutter herefter om sagen behandles i DLIMS, eller om der skal oprettes en officiel skrivelse. Der oprettes normalt en officiel skrivelse, såfremt der skal iværksættes ændringer, tiltag og/eller foranstaltninger. Et eksempel på dette kan være, at chefen ønsker et kamera, således at soldaten kan se hvem som befinder sig i bygningen, inden de går ind. Det skal indkøbes og det har chefen ikke myndighed til.

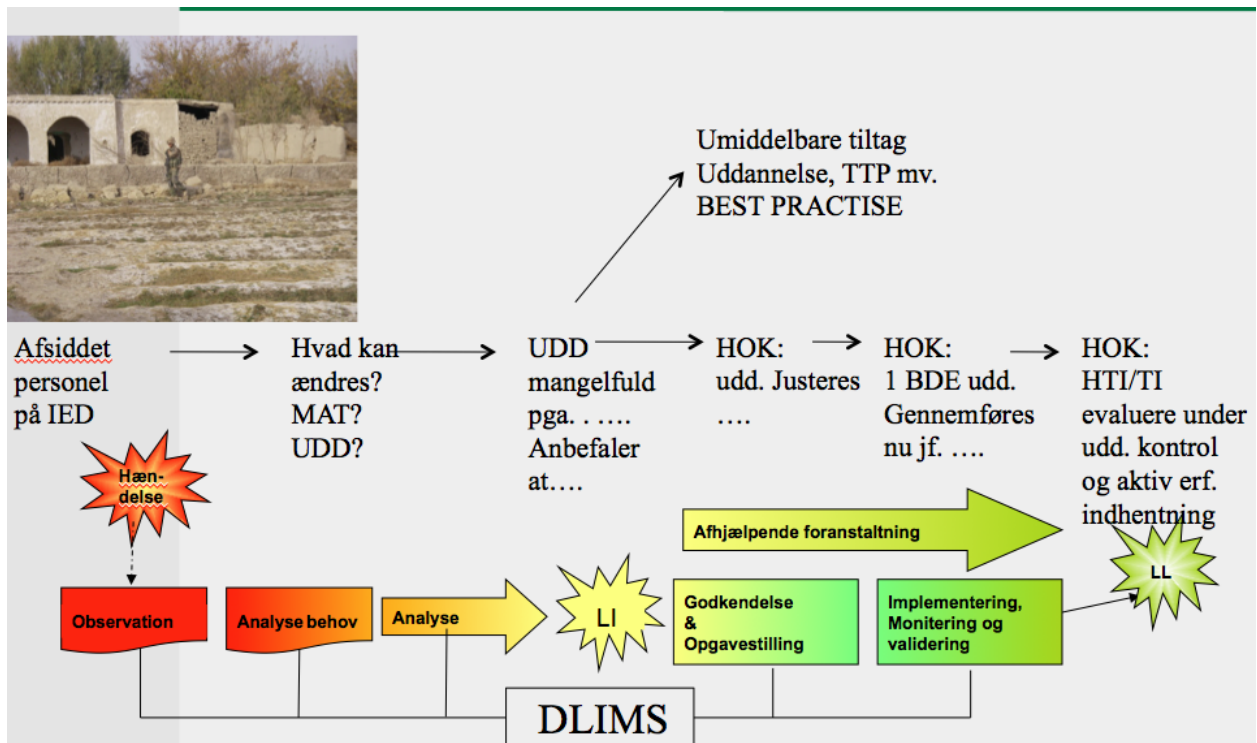
Godkendelse og opgavestilling

Her godkendes observationen, som omformes til en handleplan. Handleplanen kan f.eks. indeholde en plan for afprøvning af forskellige kameraer, for at finde det som vil opfylde enhedernes behov, samt en plan for hvilke enheder som efterfølgende skal udrustet med det nye kamera.

Implementering og monitorering

Den ansvarlige enhed sørger for, at punkterne på handleplanen bliver implementeret.

Figur 22 viser et forløb i DLIMS. Observationen er her en soldat som træder på en improvised explosive device (IED). Hændelsen analyseres med henblik på at optimere soldaternes handlemuligheder. Det kan være nyt materiel (MAT) eller bedre uddannelse (UDD). Analysen udmønter sig i en Lessons Identified. Hærens operative kommando (HOK) justerer i uddannelsen så fremtidige hold bliver uddannet efter de nye procedurer.



Figur 22: Eksempel på hændelsesforløb. Fra en soldat træder på en IED til at erfaringen er implementeret i organisationen (Hærens Operative Kommando, 2014 s. slide 12).

Validering

Valideringen skal sikre, at processen rent faktisk løser problemet som blev observeret. Hvis valideringen kategoriseres som positiv, overgår status til Lesson Learned og enheden sørger for at den lærte viden deles i den øvrige organisation.

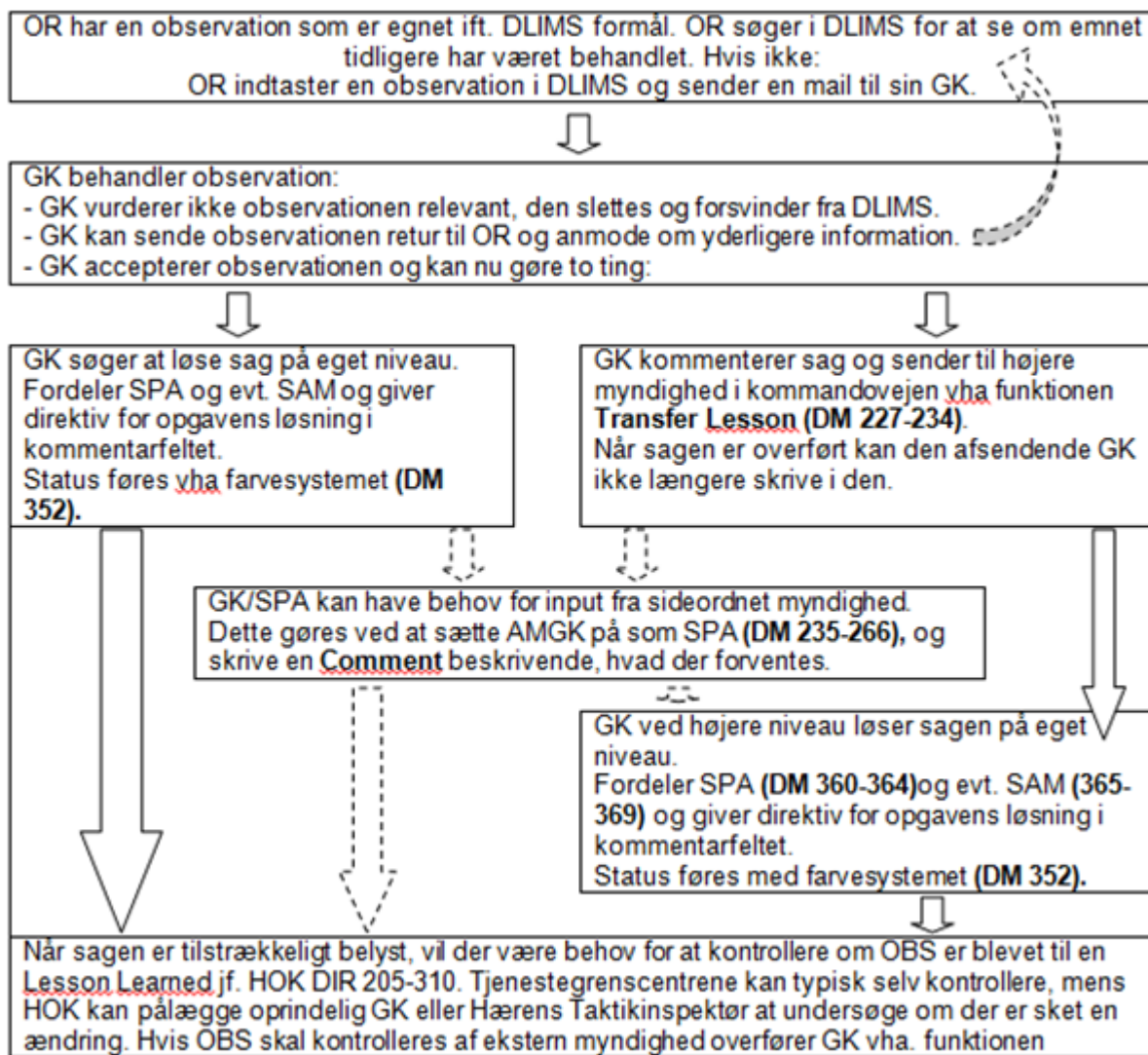
For at sikre det fortsatte arbejde, har Hærens operative kommando nedsat en koordinationsgruppe Lessons Learned, og et Lessons Learned element. Koordinationsgruppens formål er:

"--- at koordinere virksomheden i relation til LI/LL processen. Koordinationsgruppe LL støtter basisorganisationen og sikrer overordnet en tværgående koordination i LI/LL processen med fokus på udnyttelse af indhentede observationer og erfaringer; herunder bl.a. monitoring af basisorganisationens behandling af enkeltemner relateret til erfaringsprocessen samt identificering og forankring af områder, der ikke har entydig ejerskab i basisorganisationen." (Hærens Operative Kommando, 2013, s. 3)

11.1.2 Roller i DLIMS

Figur 23 viser samme hændelsesforløb som figur 22. Forskellen er, at figur 23 viser hvilke roller i DLIMS, som har ansvaret for enten at behandle sagen eller at sende den videre.

Forklaring til figur 23: OR = Originator, som enten kan være soldaten eller enheden. GK = Gatekeeper, SPA = Senior Point of Authority, SAM = Senior Action Manager, AMGK = Administrations- og myndigheds Gatekeeper, DM = DLIMS manual, OBS = observation, HOK = Hærens Operative Kommando



Figur 23: Fra observation til Lessons Learned i DLIMS (Hærens Operative Kommando, 2014 s. 7).

Første niveau er "Originator" (OR), som er den person, der har oprettet en observation. Observationen sendes videre til en "Gatekeeper" (GK), som typisk er en chef ved en bataljon, skole el.lign. Gatekeeperen kan acceptere eller afvise en observationen. Gatekeeperen tildeler sagen til en Senior Point of Authority (SAM), som er en sagsbehandler, der er udpeget af gatekeeperen til at være ansvarlig for analysen af en observation. Hvis det er en kompliceret sag, kan Senior Point of Authority udpege en eller flere "Senior Action Managers", som kan bidrage med ekspertviden. (Hærens Operative Kommando, 2014 s. 4)

11.1.3 Analyse af DLIMS

Figur 23 illustrerer den proces en ny observation skal igennem. Grundlæggende er der to muligheder. Observationen kan enten møde gatekeeperen og gennemløbe sagsbehandlingen og udvikle sig til en Lesson Learned eller blive afvist som konsekvens af den videre behandling.

Hvis gatekeeperen har en anden indstilling til en observation, kan gatekeeperen slette observationen. Der kan derfor være mange observationer, der på det manuelle funktionsniveau giver rigtig god mening, men som ikke bliver fastholdt i organisationen. For at fastholde den viden, som ikke anses for relevant af gatekeeperen, kan vi forestille os, at der oprettes flere lag i databasen. Lagene kan have forskelligt valideringsniveau. Dette er en af de faktorer man skal forholde sig til ved en eventuel implementering af en Wiki inspireret databasestruktur. Det manuelle funktionsniveau skal have mulighed for at oprette og søge i erfaringer, også selvom disse ikke vil blive implementeret som Lessons Learned i Forsvaret.

Den meget strukturerede opbygning kan i sig selv være hæmmende for videndeling, som beskrevet i kapitel 10. At der skal udfyldes en rapport kan være medvirkende til, at det er for besværligt at dele. Dette kan være årsagen til at der er viden, som aldrig bliver fastholdt. Især hvis den der besidder viden ikke opfatter viden som værende tilstrækkelig vigtig i forhold til bøvlet.

I kapitel 10 kommer Fahey & Prusak med tre udtalelser om ledelsens forpligtelser i forhold til videndeling i en organisation. Fahey & Prusak mener, at ledelsen skal sikre konsensus om hvad viden er, at organisationen ved det rigtige og at processen vedrørende indsamling af viden er rigtig.

Forsvaret har udgivet et direktiv for deling af viden (direktiv for erfaringsindhentning, bearbejdning og forankring i Hæren). Forsvaret har ved at indføre DLIMS, sørget for en struktur til at fastholde viden i organisationen. Spørgsmålet er, om man derved har sikret sig, at alle har samme holdning til viden. Videre er spørgsmålet, om Forsvarets proces vedrørende indsamling og bearbejdning af viden er den rigtige.

11.2 Det norske Forsvaret

I det norske Forsvaret er Forsvarets Høgskole (FHS) fagansvarlig for å koordinere all utdanning, fra grunnleggende befalsutdanningen opp til stabs- og master utdanning. Som en del av dette fagansvaret, ivaretar FHS også koordineringen af erfaringshåndtering for all operativ virksomhet i det norske Forsvaret.

Operativ erfaringshåndtering i det norske Forsvaret bruker en systematisk tilnærming til det å samle, bearbeide, videreformidle og bruke medarbeiderenes erfaringer/viten. Målet er dermed å ikke kun ha fokus på det som har skjedd, men også bruke disse ofte dyrekjøpte erfaringene som en drivkraft til endringer for å forbedre egen praksis. I denne sammenhengen vil det si den operative evne. Erfaringshåndteringssystemet heter "System for Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret" og har forkortelsen FERDABALL. Dagens versjon av FERDABALL ble satt i drift i 2005. (Forsvarets Stabsskole. Norge, 2012, s. 2)

FERDABALL skal omfatte operative erfaringsrapporter, både for enkeltstående hendelser og for et militært bidrag over tid (en kontingent eller tilsvarende). Blant disse rapportene vil man finne erfaringer fra operasjoner, øvelser og bistandsoperasjoner til det sivile samfunn. Det norske Forsvaret definerer selv begrepet «operativ erfaringshåndtering» til å omfatte prosessen med å gjøre erfaringer fra operasjoner, øvelser, eksperimenter og annen operativ aktivitet til lærdom, slik at Forsvaret utvikler og forbedrer sin operative evne. (Forsvarets

Stabsskole. Norge, 2012, s. 8).

Det norske Forsvaret beskriver følgende succesfaktorer, som må realiseres for å lykkes med erfaringslæring fra operasjoner:

- *“Erfaringshåndteringen må være forankret i ledelsen.*
- *Forsvaret må ha en kultur og et tankesæt, som tar hensyn til opparbeidede erfaringer og en villighet til å gjøre nytte av disse.*
- *Det må være en vilje og evne til å dele/utveksle erfaringer med andre*
- *Alle berørte parter skal være involvert i saksbehandlingen”.* (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 2).



Figur 24: Skjerm bilde fra forsiden til FERDABALL, Forsvarets erfaringsdatabase.

FERDABALL er en erfaringsdatabase-applikasjonen som er installert på Forsvarets graderte Intranett, som har navnet Forsvaret Informasjonssystemer/Basis (FIS/B). FIS/B er avskjermet fra Internett og kun tilgjengelig fra en computer, som er tilknyttet det graderte intranettet. Alle ansatte i Forsvaret har tilgang til FIS/B nettverket, utenom vernepliktige menige soldater.

Alle FIS/Basis brukere har lesetilgang til FERDABALL og kan lese de rapporter som ligger der i dag. For å få saksbehandlingsrettigheter må man søke om og få tildelt brukernavn og passord. Det er normalt sett ikke tilgang til FIS/Basis fra operasjonsområdet i Afghanistan eller tilsvarende områder, da båndbredden er for liten til å kunne håndtere slik datatrafikk og kostnaden for stor.

Erfaringsdatabasen har to forskjellige hovedkategorier av rapporttyper:

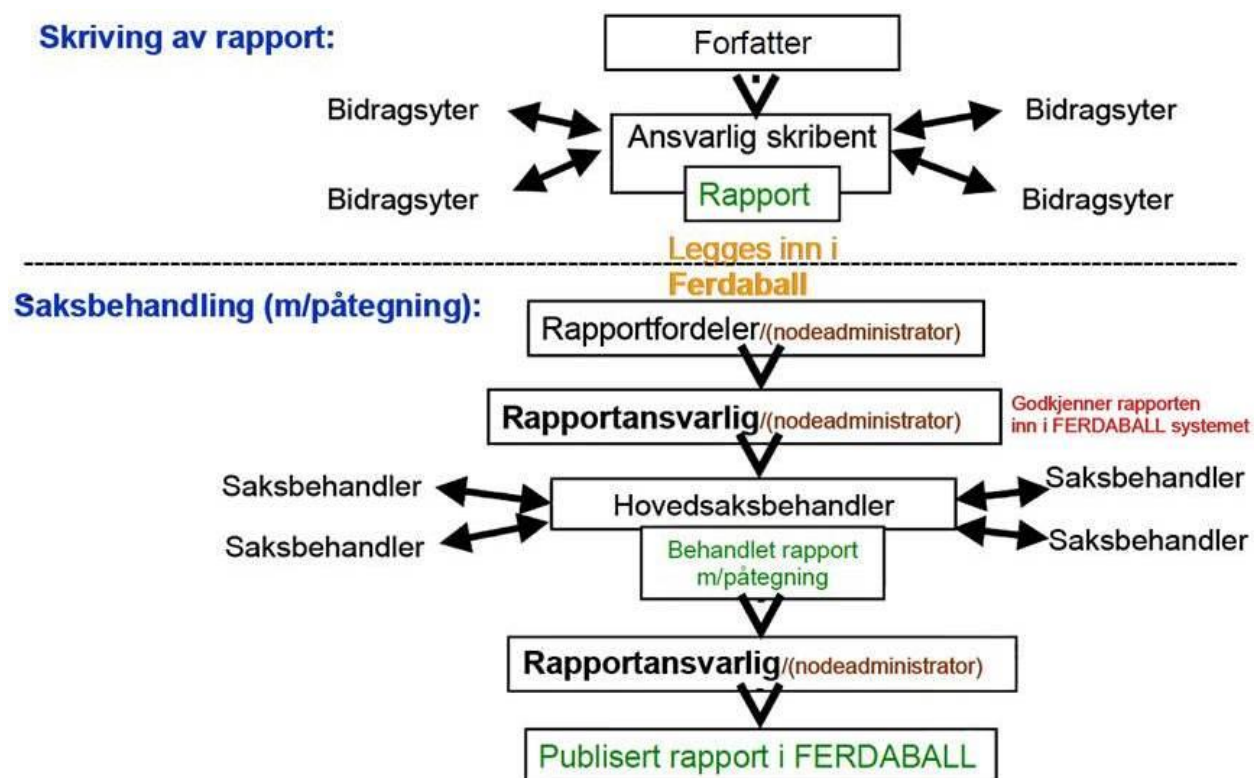
- Enkeltstående hendelse: En dokumentasjon av en hendelse eller fenomen, som er knyttet til et gitt sted eller tid.

- Erfaringsrapporter: Samling av erfaringer fra en operasjon eller aktivitet, som strekker seg over spesifisert tidsperiode.

11.2.1 Bruk av FERDABALL

Når en hendelse blir observert under en militær aktivitet eller operasjon, kan dette innrapporteres via tjenestevei av enhver medarbeider i Forsvaret. Dette betyr at en Sersjant, som observerer eller erfarer en hendelse, kan ta rollen som "Ansvarlig skribent". Ansvarlig skribent kvalitetsikrer innholdet med øvrige bidragsyterte (for eksempel de andre som var til stede under hendelsen), før han/hun sender en skriftlig rapport til sin avdelingssjef. Avdelingssjefen vil da innta rollen som "Forfatter" og legge rapporten inn i Ferdaball.

"Ansvarlig skribent" er altså den som fysisk har skrevet rapporten og "Forfatter" er vedkommende, som står ansvarlig for utstedelse (underskriver) av rapporten, normalt avdelingssjefen. Forfatter kan være den samme som den ansvarlige skribent.



Figur 25: Rapport prosedyre i FERDABALL (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 3).

Alle avdelinger i Forsvaret skal ha utpekt en eller flere person(er) til rollen som "nodeadministrator" i FERDABALL, for sin avdelingen (Figur 26, Mappedstruktur i FERDABALL). Disse personene har rettigheter innenfor avdelingens node (mappe) til å:

- bygge opp avdelingens mappestruktur,
- utpeke andre administrator(er) for egne underavdelinger,
- gjøre påtegninger (kommentere) på publiserte rapporter
- utpeke (hoved)saksbehandler ved egen avdeling for en rapport (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 3).



Figur 26: Skjerm bilde fra FERDABALL, eksisterende mappestruktur og rapportmaler.

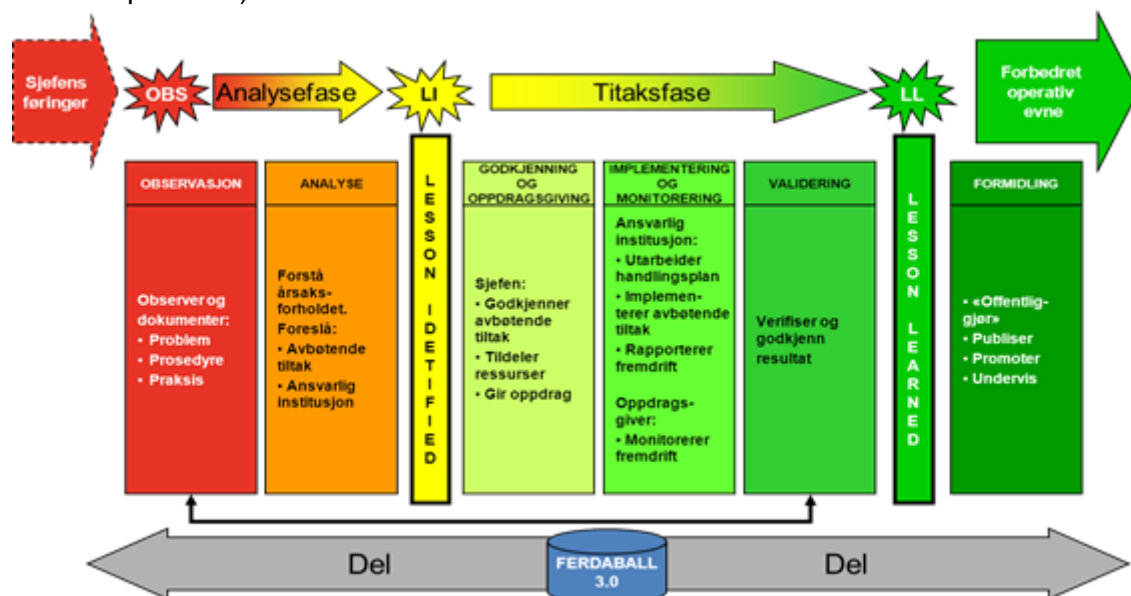
“Nodeansvarlig” ved den enkelte avdeling vil utpeke en “Rapportansvarlig” for en ny rapport, som er lagt inn av en “Forfatter”. “Rapportansvarlig” kan gjøre ett av fire valg med en ny rapport:

- Direkte godkjenning og publisering i Ferdaball
- Returnere Rapporten til “Ansvarlig skribent/Forfatter”
- Sende den til en intern saksbehandling
- Sende den til ekstern saksbehandling (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 3).

Sendes en rapport til saksbehandling, vil den “Rapportansvarlige” utpeke en “Hovedsaksbehandler”, som vil ha hovedansvaret for saksbehandlingen ved egen avdeling. “Hovedsaksbehandler” kan skrive sine kommentarer til rapporten eller videresende til en eller flere “saksbehandlere”. Når saksbehandlingen er ferdig returneres rapporten automatisk tilbake til “Hovedsaksbehandler”, som sender rapporten til “Rapportansvarlig” for endelig godkjenning.

”Rapportansvarlig” velger da om rapporten skal publiseres eller sendes til en ny avdeling for videre saksbehandling. Når en rapport tilslutt blir godkjent og publiseres vil den få status som Lesson Identified, (figur 27). En rapport kan når som helst underveis i prosessen forkastes.

De anbefalingene i en rapport, som omhandler endringer i rutiner, operasjonsmønstre, trening, utdanning, vedlikehold og utstyr skal deretter implementeres og evalueres. Viser analysen at de anbefalte endringene gir en forbedret operativ evne, blir Lessons Identified (anbefalingene) omdefinert til en Lesson Learned. En Lesson Learned skal da bli formidlet til hele Forsvaret og kontinuerlig blir validert gjennom øvelser og operasjoner. Til syvende og sist er det et mål om, at alle Lesson Learned skal bidra til en forbedret operative evne (militære kapasiteter).



Figur 27: Saksbehandlingsstruktur i FERDABALL (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 3).

Det er normalt å skrive erfaringsrapporter, som oppsummerer alle opplevelser og hendelser fra en militær operasjon av en viss varighet. Erfaringsrapporten legges in i FERDABALL av den øverste norske militære sjefen eller en i hans stab.

11.2.2 Eksisterende innhold i FERDABALL

De erfaringsrapportene som ligger i FERDABALL er rapporter fra enkeltstående hendelser, operasjoner, øvelser, og kurs. Det eksisterer pr. 1.februar 2014, 623 skriftlige rapporter i erfaringsdatabasen, fordelt på 12 forskjellige avdelinger. Disse rapportene varierer mye både i omfang og størrelse. Alle publiserte rapportene i FERDABALL er definert som gradert informasjon, som er unntatt offentligheten. FERDABALL består i all hovedsak av skriftelig materiale i form av word/pdf dokumenter, men i noen tilfeller også bilder.

Forsvaret Operative Hovedkvarter (FOH) er den avdelingen med flest rapporter i FERDABALL (455 rapporter). Dette er naturlig, da FOH har ansvaret for alle militære operasjoner fra norsk side og mange av de største nasjonale og internasjonale øvelsene på norsk jord. Alle enkeltstående hendelser er kategorisert i forhold til forhåndsdefinerte erfaringkategorier, forkortet DOTMLPFI. Det er "saksbehandleren" som gjennom sin saksbehandling skal avgjøre, hvilken erfaringskategori en hendelse tilhører.

I veiledningen til FERDABALL (Forsvarets Skolesenter, 2012), er det definert spørsmål for hver erfaringskategori, for å hjelpe "Saksbehandleren" underveis. "Saksbehandleren" kan selv definere erfaringskategori eller endre den i forhold til hva "Ansvarlig skribent" har

skrevet. FERDABALL er delt inn i følgende erfaringskategorier (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 4).

D	Doktrine	Taktikk Teknikk Prosedyrer	Eksisterer det en nåværende doktrine eller taktikk, teknikk og prosedyre (TTP) som tar for seg problemet eller relaterte problemer? Finnes det operative prosedyrer som beskriver problemet, men som ikke blir fulgt? Kunne disse prosedyrene bidratt helt eller delvis til å løse problemet hvis etterfulgt? Hvis det ikke eksisterer noen doktrine eller prosedyre, er det behov for å utvikle slike for å bidra til problemløsningen?
O	Organisasjon	Organisasjons- endring Struktur- elementer	Hvor oppstår problemet? I hva slags del av organisasjonen oppstår det? Hva er oppdrags- og ledelsesfokuset i denne delen? Hvilke verdier eksisterer? Har organisasjonen de korrekte ressursene (mennesker, utstyr, prosedyrer) for å ta hånd om problemet, og er de på rett plass? Er bemanning og midler et problem? Er ledelsen allerede klar over problemet, og er problemet eventuelt allerede plassert på en liste over ting som skal løses? Hvis så er tilfelle, hvorfor er ikke problemet allerede løst? Hvem er klar over og/eller blir påvirket av problemet?
T	Trening	Utdanning Trening Øvelser	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av utilfredsstillende eller mangel på trening? Finnes det trening som tar for seg problemet eller beslektede områder? I hvor stor grad benyttes denne? Hvordan følges treningen opp og hvordan måles resultatene? Er problemet forårsaket av manglende trening og kompetanse på eksisterende utstyr og systemer? Har de påvirkede parter tilgang til den aktuelle treningen? Er ledelsen støttende til treningen som kan forhindre problemet? Finnes det god nok bemanning og nok midler til gjennomføringen av treningen?
M	Materiell	Nytt Modifisert materiell eller Systemer	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av utdatert eller utilfredsstillende utstyr eller systemer? Hvilke nåværende systemer er i familien av systemer der problemet oppstår? Finnes det funksjonalitet som et nytt system ville tilføre som det nåværende mangler, og i så fall hvilken? Hvilken økning i (materiell) ytelse er nødvendig for å løse problemet? Er årsaken til problemet mangel på kompetanse, ferdigheter og/eller vedlikehold på nåværende utstyr og systemer? Er det mulig å oppnå en forbedring av ytelse uten nytt utstyr og systemer, og i så fall hvordan? Hvem er brukerne av utstyret?
L	Lederskap	Lederprinsipper Lederutdanning	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av manglende eller liten evne til samarbeid, koordinering og kommunikasjon med andre enheter/organisasjoner? Er ledelsen kjent med problemet, og er de nødvendige ressursene for å løse problemet tilgjengelige? Brukes prinsipper fra endringsledelse i opplæringen av lederskap? Har ledelsen sett på konsekvensene av problemet i forhold til risikonivå, trusselvurdering, krav til hurtighet og om de er kritiske? Er toppledelsen klar over pådrivere og hindre i forhold til problemløsningen innen egen organisasjon? Likeledes i forhold til andre avdelinger/organisasjoner? Påvirker dette eventuelt evnen til å utføre felles operasjoner?
P	Personell	Kompetanse Utdanning	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av liten evne til å plassere kompetent og trent personell i viktige stillinger? Finnes det nok personell til å håndtere arbeidskravet? Hvordan måles dette? Er arbeidsbeskrivelsene korrekte og dekkende, og er personellet kvalifisert i henhold til disse? Kreves spesialkompetanse for å bemanne nytt materiell som brukes i problemløsningen? Finnes det nødvendige støttepersonell for dette materialet? Er nye treningsprogram påkrevd for nylig rekruttert personell
F	Fasiliteter	Nye Modifiserte	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av utilfredsstillende infrastruktur? I så fall, er dette et resultat av manglende vedlikehold, aldning eller slitasje? Eventuelt ny produksjon som ikke tilfredsstillte kravene? Resultat av

		bygninger og Treningsfasiliteter	kamphandlinger/strid? Manglende påpasselighet i forhold til miljømessige utfordringer? Skyldes problemet utilfredsstillende veier eller forsyningsruter? Gir de nåværende fasiliteter god nok støtte til nødvendig trening?
I	Interoperabilitet	Evne til samspill (teknisk, organisatorisk, prosessuelt etc.)	Er problemet, helt eller delvis, forårsaket av manglende evne til samspill? Hva skyldes i så fall dette problemet? Eksisterer det store forskjeller i vesentlige rutiner og prosedyrer? Finnes det et kommunikasjonsproblem; tekniske termer eller språkvanskeligheter? Er ansvarsforhold og kommandolinjer avklart og godtatt av alle deltakende parter? Finnes det materielle kompatibilitetsproblemer?

Figur 28: Erfaringskategorier med forklaring (Forsvarets Stabsskole, 2012, s. 5).

FERDABALL har idag 30 fastsatte rapportmaler (templates) (figur 26) som skal benyttes. Det er for eksempel standardiserte templates, som norske kontingenter fra ISAF operasjonen skal benytte. Disse templates heter FOH-Erfaringsrapporter og skal skrives etter forhåndsdefinerte tidsintervaller. En FOH-Erfaringsrapport skal skrives etter 40 dager ut i utenlandsoperasjonen og ved avsluttet operasjon etter ca 180 dager. Alle norske ISAF kontingenter har skrevet en rekke rapporter, men vi tar i denne oppgaven utgangspunkt i to standardiserte typer, som alle norske ISAF kontingenter mellom 2009 og 2013 har skrevet, for å analysere det eksisterende innholdet i databasen:

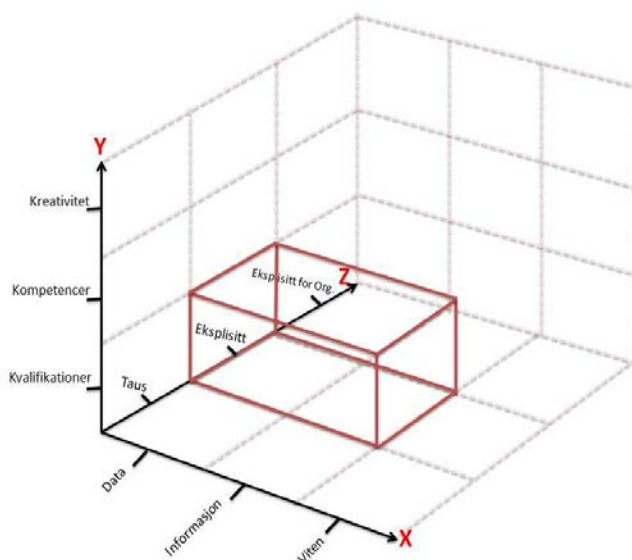
- FOH - Erfaringsrapport (D+40)
- FOH - Erfaringsrapport (D+180)

11.2.3 Analyse av erfaringsrapporter fra ISAF operasjonen

En Norsk ISAF kontingent varer i seks måneder. Det vil si at det siden 2009 har vært ti norske kontingenter i Afghanistan frem til 2013. Det gir et utgangspunkt på ti D+40 og ti D+180 rapporter for denne perioden. Alle rapportene skal inneholde minst ti anbefalte tiltak, til hva som kan forbedres i forhold til neste norske kontingent. Tiltak i slike rapporter anses som Lesson Identified.

Med utgangspunkt i vår definisjon av forskjellen på data, informasjon og viten, viser vår gjennomgang av de utvalgte erfaringsrapportene, at mesteparten av det som skrives må anses som ren informasjon og oppramsing av hva som har skjedd, fra et overordnet perspektiv.

Det vil si at det i hovedsak er (data) fakta om hvordan den enkelte norske kontingent løste sitt oppdrag, satt i en bestemt kontekst (Afghanistan), slik at det får en form av informasjon.



Figur 29: Innholdet i FERDABALL.

Eksempler på innholdet i FERDABALL er:

1: Fra ISAF kontingent XXII

“Dagens ordning med flybestilling fungerer, men har stort potensial for forbedring da verktøyet det arbeides i er lite hensiktsmessig. Dagens løsning for booking av plasser på logfligheten baseres på excel regneark, som må oppdateres manuelt fra uke til uke. Dette er tungvint og gir mange feilkilder. Det bør innføres et bookingsystem som gir bedre kontroll med innholdet på listene, og langt bedre kontroll i forhold til plass/kapasitet på flyene. Ass G1 bruker i dag i overkant av 50% av sin arbeidstid på administrering av eksisterende manuell bookingsystem.” (FERDABALL Kontingentrapport, 2013/1. s. 7).

Denne teksten forteller leseren at dagens systemet for flybooking ikke fungerer optimalt og at det baseres seg på manuell bruk av excel (informasjon). Videre beskrives hva en ny løsning må kunne gjøre.

2: Fra ISAF kontingent XXI

“NCC har et overordnet sikkerhetsansvar for norske styrker. I vår periode har det vært stort fokus på sikkerhetssituasjonen i Faryab og Maimanah by. Det har også som nevnt over vært behov for å utbedre leirsikkerheten i PRT-leiren. Trusselen ”green on blue” har generelt vært høy i Afghanistan i vår periode med en økning av antall hendelser i 2011 og 2012. Dette har også NCC fulgt opp, særlig mot personell ved ANA Engineer School og ANA Signal School. Det har også ført til innskjerping av egne rutiner i norske leire og ved bruk av norsk NITAS for lokalt ansatte.” (FERDABALL Kontingentrapport, 2012, s. 6).

Her beskrives det, som kan betegnes som ren informasjon om ting som allerede har skjedd, uten at det i seg selv gir særlig verdi for kommende kontingenter eller fremtidige operasjoner. For at det skulle fremstå som viten, skulle man også ha beskrevet hva slags leirsikkerhet som måtte utbedres og hvorfor, samt hvilke rutiner som måtte innskjerpes og hvorfor.

3: Fra ISAF kontingent XIX

“Utdanningen innenfor samband bør være av en slik kvalitet at de som skal overta føler seg trygge på jobben de skal utføre, og ikke må lære seg jobben etter å ha kommet til Afghanistan. Dette siste har i stor grad vært tilfellet for inneværende kontingent. Det at verken brukere eller teknikere får trent med sambandsutstyr som benyttes i AO før ankomst Afghanistan, gjør at terskelen blir høy for å bruke og vedlikeholde, samt å forholde seg til gjeldende rutiner og regler for bruk.” (FERDABALL Kontingentrapport, 2011, s. 7).

Her peker informasjonen på noe, som har vært mangelfullt i forhold til den forberedende opplæringen av radiooperatører hjemme i Norge. Hvordan denne informasjonen blir behandlet videre vil avgjøre, om dette kan gi ny viten for Forsvaret. For at dette skulle få en mer form av viten, kunne man ha beskrevet konkret hvilken kompetanse som manglet og hvilke regler og rutiner man ikke hadde fått opplæring i.

4: Fra ISAF kontingent XXI

“G-3 seksjonen har i inneværende kontingent hatt en bemanning som har vært tilpasset situasjonen og oppdraget. Dagens bemanning fungerer tilfredsstillende. I neste kontingent vil bemanningen være marginal, spesielt knyttet til leave avvikling. Dette forutsetter at andre i staben ivaretar rollen som både G-3 og G-2 ved leave avvikling. Disse kan heller ikke ha leave samtidig. NCC OPS er G-3 seksjonens ansvar og er døgnbemannet. Bemanningen i NCC OPS er marginal med dagens løsning. For å få en levelig tilværelse for de som har sin faste tilholdsplass i NCC OPS har vi organisert avlastning med støtte fra andre stabsoffiser med erfaring fra ops-drift. Det er behov for leave avløser, som har rett kompetanse til NCC OPS når VO er på leave.” (FERDABALL Kontingentrapport, 2012, s. 9).

Dette er å regne som ren informasjon om at bemanningen i G3 seksjonen har vært tilfredsstillende, men at det er noen utfordringer med at bemanningen er marginal i forbindelse med at de som jobber i seksjonen skal hjem på “leave” i løpet av perioden. Det er altså en informasjon om, at man må ha en avløser når det faste personellet er borte og de må ha rett kompetanse, uten at man beskriver hva slags kompetanse dette er snakk om.

5: Fra ISAF kontingent XXIII

“Dette fordi temperaturene i Afghanistan fra midten av juni til midten av september er så høye at C-160, som brorparten av ITAS flåten består av, står på bakken.” (FERDABALL Kontingentrapport, 2013/2, s. 8).

Her har informasjonen om at flytypen C-160 ikke kunne brukes i lange perioder, blitt koblet til informasjonen om den høye temperaturen i Afghanistan i perioden juni til september. Dette er dermed blitt en synlig viten som Forsvaret kan gjenbruke ved senere flyoperasjoner med denne flytypen i Afghanistan eller i områder med det samme klimaet. Dette er en klar Lesson Identified. For at bli til en Lesson Learned mangler der informasjon om, hvilke tiltak som ble gjort for å løse problemet og hvordan disse virket.

11.3 Sammenligning av videndelingssystemene

DLIMS har vært i drift siden 2012, mens FERDABALL har vært brukt siden 2005. Siden FERDABALL har vært brukt lenger enn DLIMS, er det naturlig nok nesten dobbelt så mange innrapporterte hendelser/rapporter (623 stk, NOR mot 364 stk, DK). DLIMS brukes i hovedsak av Hærens operative kommando, mens i Norge brukes FERDABALL av alle enheter, selv om det er FOH som har sendt inn flest rapporter så langt.

Som i DLIMS er også flertallet av rapportene i FERDABALL fra Forsvarets aktiviteter i Afghanistan de siste 12 årene. Dertil kommer operasjoner tilknyttet etterspillet av terroraksjonen i New York 9. september 2001. Både DLIMS og FERDABALL er bare tilgjengelig fra ett lukket intranett. Begge systemene baseres på, at godkjente brukere kan legge inn rapporter om hendelser (NOR) eller observasjoner (DK), som gjennom bearbeiding og saksbehandling godkjennes som relevant for systemet. En hendelse eller observasjon som godkjennes får stausen Lesson Identified i begge lands systemer. Også i neste steg

som innebærer en nærmere analyse av en Lesson Identified og en omdannelse til en Lesson Learned er likt i begge erfaringshåndteringssystemene.

Begge systemene har tildels kompliserte prosesser for å implementere rapporter inn i systemene og det brukes mange forskjellige typer brukerroller til dette. Det er seks forskjellige roller i Ferdaball sammenlignet med DLIMS, som har hele syv roller. Både DLIMS og FERDABALL har gitt noen av rollene myndighet til å forkaste rapporter de mener ikke er relevante eller ikke egner seg for publisering i databasene. I det norske Forsvarets har alle brukerne på Intranettet en lesetilgang til FERDABALL, mens i DLIMS må man få tildelt en gjestekonto for å lese innholdet. Begge lande tildeler egne brukerkontoer for de som skal kunne saksbehandle og legge inn rapporter i databasene.

12. Eksisterende forskning og studier innenfor erfaringshåndtering

Hvordan man fanger og forvalter taus kunnskap og forandrer den til eksplisitt viden samt håndterer erfaringer i militære organisasjoner har vært gjenstand for en rekke undersøkelser de siste 10 årene. Her følger et utdrag over noen av disse.

12.1 Dansk udnyttelse af erfaring fra militære operationer

I 2010 udgav Dansk Institut for Militære Studier, som er en uafhængig forskningsinstitution, en rapport om de erfaringer Forsvaret havde i forbindelse med erfaringsudnyttelse i internationale missioner. Selv om Kristensen & Larsens analyse er fra 2010, mener vi at den er relevant at medtage, da den belyser nogle specielle forhold, som gør sig gældende for både det danske og norske Forsvar.

De to forfattere af rapporten skriver blandt andet, at Forsvaret altid har gennemført øvelser for at lære. Medarbejderne har gjort sig nogle erfaringer på disse øvelser, men det nye er den hastighed, hvormed erfaringerne skal omsættes og udnyttes i en mission. De mener, at Forsvaret mangler at kunne formidle og omsætte viden om ny praksis tilstrækkeligt hurtigt til resten af organisationen og udtaler: “--- *erfaringsudnyttelsen på taktisk niveau har i de seneste år bevæget sig i retning af dialog mellem relevante fagfolk frem for skriftlig afrapportering, der ikke altid er blevet udnyttet.*” (Kristensen & Larsen 2010 s. 16). Kristensen & Larsen hævder endvidere:

“--- der gøres en aktiv indsats for at gøre brug af større samarbejdspartneres erfaringer, men dette er - ud over enkelte forbindelsesofficerer hos samarbejdspartnere - først og fremmest uformelle kontakter, der er relateret til enkeltpersoner og primært fokuseret på rent taktiske spørgsmål.” (Kristensen & Larsen, 2010, s. 16).

Kristensen & Larsen ser videndeling som forbundet med risiko. Ny viden fører til ny praksis, som kan få succes eller føre til en fiasko. I Forsvaret har en fiasko større konsekvens, da det kan betyde tab af liv. Tidligere sager fra blandt andet Afghanistan har vist, at der er et ønske om at få placeret et ansvar. Dette forhold har den konsekvens, at den viden der deles, hvad enten det er i form af en ny doktrin, ny teknologi eller en ændring af organisationen, skal være “godkendt” af Forsvarets ledelse, således at en soldat ikke kan blive dømt på at handle i modstrid med gældende regler. “*Der skal nødvendigvis udpeges nogen, der kan “eje”*

erfaringen og dermed være ansvarlig for, at den bliver udnyttet og omsat i ny praksis.” (Kristensen & Larsen, 2010, s. 12).

Der er derfor en risiko for, at viden som ikke er godkendt af Forsvaret, ikke bliver anvendt. Det sker af frygt for repressalier. *“Det forhold, at risici (for bl.a. tab) er et grundvilkår i en væbnet konflikt, gør, at placering af ansvar - i et erfaringsudnyttelsesperspektiv - ikke må være bagudskuende og fokusere på skyld.”* (Kristensen & Larsen, 2010, s. 9).

En anden udfordring ved videndeling i Forsvaret er, om viden er generel eller specifik? Når modstanderen foretager en handling, vil denne handling betyde, at Forsvaret enten ændrer doktrin, teknologi eller organisation, for at modsvare denne handling. Men fordi en erfaring fra f.eks. Afghanistan betyder et erkendt behov for øget pansring, hvilket vil være en specifik erfaring, betyder dette ikke, at det er en generel erfaring. Der er ikke nødvendigvis det samme behov i næste mission. Her kan det være modsat. En tung pansring har i den kontekst den konsekvens, at køretøjerne sidder fast. Så selvom f.eks. behovet for øget pansring er meget specifik for Afghanistan, så vil det få stor indflydelse på Forsvarets brug af køretøjer fremadrettet hvis der ændres i teknologien. En ændring af enten doktrinen, organisationen eller teknologien har *“--- langsigtede - forsvarspolitiske - konsekvenser. Selv taktisk erfaringsudnyttelse er altså forsvarspolitisk relevant.”* (Kristensen & Larsen, 2010, s. 10).

De udsendte enheder i missionen kan selv træffe beslutninger om taktiske procedurer. Større ændringer skal godkendes af Hærens Operative Kommando. Såfremt en taktisk ændring vurderes at kunne komme andre hold til gode, er der risiko for, at viden ikke når at blive implementeret på det efterfølgende hold, hvis soldater er ved at blive uddannet. *“Udnyttelsen af en erfaring kan derfor have en latenzid og springe et hold over.”* (Kristensen & Larsen 2010 s. 16). I uddannelsen til missioner i Afghanistan er dette en indbygget risiko, idet der er et holds forskydning mellem dem der skal af sted og dem der uddanner.

Specielt Hæren har erkendt, at evnen til at kunne fastholde viden er en vigtig kompetence og vil fremadrettet udpege en funktion i staben, som udelukkende skal behandle videndeling *“--- det sker ud fra en erkendelse af, at det kan være svært at forestå en effektiv erfaringsproces ved siden af en normal stabsfunktion.”* (Kristensen & Larsen, 2010, s. 17)

12.1.1 Delkonklusion

Kristensen & Larsen hævder, at nogen skal tage ansvar for viden. Dette svarer godt overens med den måde DLIMS er opbygget. Ændringer som chefen ikke selv kan iværksætte, for eksempel indkøb af kameraer til at kunne se ind i en bygning, sendes videre i organisationen. Derved bliver den nye viden godkendt og Forsvaret tager ansvar for implementeringen. Vi har beskrevet fordelene ved en wiki database i afsnit 9.1.1. En wiki giver alle mulighed for at videndele uden restriktioner. Vi har i afsnit 11.1.3 argumenteret for, at der bør være en platform, hvor almindelig viden, som ikke er godkendt af Forsvaret, kan deles.

Vi erkender, at der er en konflikt mellem Forsvarets behov for at tage ansvar for viden og medarbejdernes behov for frit at kunne dele viden. Denne konflikt skal tænkes ind i designet af en wiki database, hvis man vælger denne løsning.

12.2 Erfaringshåndtering i det norske Forsvaret i Afghanistan

I sitt kapittel om “Erfaringsbasert læring i det norske Forsvaret i Afghanistan” i Volum 23 i Luftkrigsskolens skriftserie, redegjør Torunn Haaland for flere interessante aspekter med erfaringshåndtering fra Afghanistan (Sæveraas, 2011, s. 77-81). Hun peker på, at det er et fåtall av de eksisterende erfaringsrapportene i FERDABALL, som på et metanivå analyserer og vurderer om Norge gjør de riktige tingene i Afghanistan, og om dette faktisk bidrar til at ISAF og det internasjonale samfunnet lykkes med å nå de overordnede målene med det militære nærværet i Afghanistan.

Vidre peker Haaland på, at både mennesker og organisasjoner lærer innenfor den forståelsesrammen vi kjenner fra før. Fordi erfaringslæring er sterkt påvirket av den gjeldende organisasjonskulturen og det hun kaller “rådende forestillinger”, “--- lærer vi ofte på en måte det vi allerede kan fra før.” (Sæveraas, 2011, s. 77). Haaland peker på to grunnleggende syn på hvordan erfaringslæring skjer:

Den ene syn sier, at slik læring skjer gjennom formaliserte prosedyrer, hvor læringen hentes fra erfaringsrapporter, som igjen gjennom analyse skal føres tilbake til Forsvaret. Det andre helt motsatte synet mener, at læring skjer gjennom praksisfelleskaper. I følge forfatteren skjer veldig mye av erfaringslæringen i Forsvaret gjennom praksisfelleskap, som mentorordninger, besøksreiser og overlapp mellom kontingenter. Dette anses å ha en større påvirkning for organisasjonens læring, enn i fra skriftelige rapporter. Litt av utfordringen er at slike felleskaper bidrar til en ganske snever og kortsiktig læring fra kontingent til kontingent, selv om Forsvaret etter Haaland mening har lykket ganske bra med dette under perioden i Afghanistan (Sæveraas, 2011. s. 79).

Etter hennes mening skjer den langsiktige læringen fra ISAF ute hos skolene og avdelingene i Forsvaret og ikke gjennom formalisert utdanning, doktriner og konseptutvikling. Et eksempel på dette er Forsvaret Fellesoperative Doktrine (FFOD) fra 2007, som i liten grad var erfaringsbasert. På spørsmål om hva Forsvaret egentlig har lært fra Afghanistan, svarer Haaland at det i hovedsak dreier seg om “--- hvorvidt den misjonsspesifikke treningen var god eller dårlig, om materiellet fungerte som det skulle, og om samhandlingen med Forsvarets hjemme fungerte som det skulle.” (Sæveraas, 2011, s. 80).

Det som i større grad mangler, er svaret på mer overordnede spørsmål som “Opererer vi på en fornuftig og effektiv måte” eller “Hva oppnår vi med det vi gjør”? Fordi Forsvaret har en sterkere muntlig enn skriftlig kultur mener Haaland, at erfaringslæring i Forsvaret i det store og det hele skjer gjennom praksisfelleskaper og i hovedsak er muntlig.

Hun peker også på at de erfaringsrapportene som er laget preges av en positiv tone, der den gode innsatsen vektlegges i større grad enn et selvkritisk fokus. Dette relateres til, at et slikt selvkritisk fokus ikke harmonerer med Forsvarets kultur, når det kommer til bruk av formaliserte rapporter.

I det store og hele er det lettere å måle hva man gjør, enn effekten av hva man gjør. Etter Haalands mening mangler Forsvaret en institusjonell hukommelse, som vil være meningsfull å ta frem igjen om 10-20 år. Det store spørsmålet er hva slags lærdom Forsvaret sitter igjen med etter 10 år i Afghanistan, og hvordan dette vil påvirke Forsvarets utvikling de neste 20 årene. Dette perspektivet, mener Haaland, mangler i Forsvarets Håndtering av erfaringslæring (Sæveraas, 2011, s. 81).

For os understreger dette behovet for at utvikle en strukturert form for opsamling af den viden, som potentielt forsvinder for organisationen, fordi den alene eksistere i muntlig form og er knyttet til de praksisfællesskaber den er udviklet i. Denne tese stemmer godt overens med Kristensen & Larsens observation om, at viden deles blandt fagpersoner og ikke gøres tilgjengelig for resten af organisationen. Kulturen i Forsvaret kan være præget af, at videndeling sker gennem "externalization" (som beskrevet i afsnit 9.6). Dette betyder også, at medarbejderne ikke naturligt vælger at dele viden i en database, men foretrækker at dele viden gennem praksisfællesskaber. En database skal derfor designes så det er let at dele viden, ellers er der stor chance for at denne mulighed bliver valgt fra, da den anses for at være for besværlig.

12.4 Eksisterende vitendelingssystemer i NATO

Både FERDABALL og DLIMS er inspireret af lignende systemer fra andre NATO lande. United Kingdom (UK) Army består i dag av ca. 82 000 soldater og offiserer og det er flere enheter, som jobber med identifisering av erfaringer og analyse fra operasjoner. Den viktigste avdelingen heter "Lessons Exploitation Centre" (LXC), som består av 20 offiserer, med rang fra Major til Oberst. Denne avdelingen har hovedansvaret for analyse av erfaringer og hendelser og deres oppdrag er:

"The Lessons Exploitation Centre (LXC) is responsible for capturing, assessing and fusing best practice and lessons from Operations in order to provide the most up to date operational and tactical knowledge to the Land Warfare Centre and the Field Army so that operational performance can be improved and to inform wider Force Development." (Charles, 2014, s. 1)

LXC assisterer den britiske hærens avdelinger og ledelse i prosessen med å fange, sammenligne, vurdere, analyserer og trekke ut viten fra erfaringer og vellykket praksis, som er hentet fra operasjoner, trening, eksperimenter og andre militære aktiviteter. Målet er å forbedre den operative evnen og legge tilrette for, at ny viten gjøres tilgjengelig for så mange som mulig gjennom en Internett basert portal. Denne protalen gir tilgang til "Army Knowledge Exchange" (AKX) og den ugraderte viten som ligger der. Gradert materiale er tilgjengelig via AKX portalen på deres Intranett.



Figur 30: Den Britiske LXC online portal.

Den store forskel er dog, at der er en væsentlig større åbenhed i den britiske database. Alle kan indføre data, i form af observationer i databasen og alle kan få adgang til denne. Den soldat som tilføjer en observation, kan følge processen og se om observationen fører til handling eller om observationen ikke fører til noget konkret. De observationer som ikke fører til handling, bliver i databasen og hermed bliver den til et historisk arkiv, så man undgår at drage de samme konklusioner igen. (Kristensen & Larsen, 2010, s. 20)

13. Analyse av resultatene fra de empiriske undersøkelsene

Det etterfølgende kapittel oppsummerer resultatene fra de empiriske undersøkelsene.

13.1 Interview med seniorsergent D. Knudsen

Seniorsergent Dennis Knudsen har brukt DLIMS i forbindelse med en udsendelse i 2013, hvor han hadde funksjonen som bataljonens S7 befalingsmand (S7 er den del af en bataljonsstab, som tager sig af uddannelse). I DLIMS hadde han rollen som gatekeeper. Knudsen oplevede både gode og dårlige egenskaber ved DLIMS. Interviewet er vedlagt som bilag 2. Løbenummeret efter hvert citat henviser til en side og et løbenummer i bilaget.



Figur 31: Interview med SSG Knudsen.

13.1.1 Dårlige erfaringer

DLIMS blev primært brugt til at ændre ting som bataljonen eller enhederne var utilfredse med eller ikke selv kunne håndtere. Knudsen udtaler:

“--- hvis man kan håndtere det selv, er der jo kun grund til at informere, hvis det er inden for chefens resort - så kan han jo bare gennemføre det og så skriver vi det ikke nødvendigvis - for det er så bare et forsinkende led i en proces der allerede virker.” (s. 7, løbenr. 16).

Knudsen udtaler, at han synes at DLIMS er svært at søge i, og siger: *“--- det er ikke som at gå på google og så skriver man en søgeterm og så finder man det man leder efter.”* (s. 1, løbenr. 2). Det stiller større krav til brugeren at finde det, man leder efter.

Han udtaler om de dårlige erfaringer, at oplevelsen kommer meget an på hvilken sagsbehandler som tilknyttes sagen, og at en sag nogle gange får tilknyttet mere end en Senior Aktion Manager. *“At give en opgave til tre forskellige mennesker fra forskellige myndigheder - er ikke at give en opgave til nogen - det er simpelthen sjusk. Og det er der desværre rigtig meget af, når man sidder og læser sager igennem.”* (s. 5, løbenr. 11).

Knudsen udtaler *“--- nogle gange når man oprettet sager i DLIMS, så føler man at de forsvinder fra en, når man sender dem videre.”* (s. 3, løbenr. 7). Til gengæld udtaler han også, at *“--- når de først er blevet accepteret og folk er begyndt at kommentere på sagen, så kan man følge sagen.”* (s. 3, løbenr. 7).

Han efterlyser en feature som gør, at man som Gatekeeper kan se, om nogle har kommenteret på den sag man har oprettet, eller om den er “forsvundet” i systemet. Knudsen fortæller, at han har oplevet ikke at kunne finde en sag i to måneder. Det viste sig, at sagen var blevet sendt til en sagsbehandlers postkasse, som ikke var aktiv. Hvis man kan se det i systemet, så har man som Gatekeeper mulighed for at tage kontakt til sagsbehandleren og få skred i sagen.

13.1.2 Gode erfaringer

Han peger blandt andet på den funktionalitet, at kunne samle flere sager, som alle naturligt hører ind under samme kategori, som en rigtig god funktion. Dermed fastholder man viden,

som naturligt hører sammen.

Knudsen har gjort brug af, at man kan finde personer og tilknytte dem til en sag, eller man kan tilknytte sig selv, hvis man ved at personen har de rette kompetencer i sagen. Det giver mulighed for, at personer med kompetencer inden for et givent problemfelt, kan tilknyttes en sag.

Vedrørende spørgsmålet om, hvem som bør have rettigheder til at indlægge observationer i DLIMS svarede Knudsen, at han ikke så nogen grund til at gå lavere ned end afdelingsniveau.¹ I missionen var det ham som afgjorde hvilke sager der blev oprettet, og hvis han var i tvivl, blev det endeligt afgjort af stabschefen.

Knudsen mener, at de formater som kan tilknyttes DLIMS på nuværende tidspunkt er tilpas (der kan tilknyttes word, excel og PDF). På spørgsmålet om video vil optimere brugen af DLIMS, svarer han, at det kommer an på søgbarheden. *“Hvis du har en video hvor du ikke kan søge på ord eller indhold så er det ligegyldigt.”* (s. 6, løbenr. 14).

13.1.3 Analyse af interviewet af seniorsergent D. Knudsen

Knudsen peger på flere ting som kan forbedres ved DLIMS. Udtalelsen om, at det kun er forhold som enheden ikke selv kan håndtere, som bliver oprettet i DLIMS, tolker vi som et tegn på, at der er meget viden, som ikke bliver dokumenteret og fastholdt. Der sker selvfølgelig en overdragelse af viden mellem det udgående hold, og det hold som overtager missionen. Men på grund af den begrænsede tid til overdragelse og mængden af information som skal overdrages, er der ingen sikkerhed for, at det udgående hold giver erfaret viden videre. Vi har en tese om, at enhederne endnu ikke kender formålet med DLIMS, og derfor ikke bruger dets fulde potentiale som videndelingsplatform. Det vil kunne ændres ved supplerende uddannelse af Forsvarets personel.

Det næste er måden at søge på. Den kan med fordel opbygges, så det ligner en søgning på Google. Dette kan også være årsagen til, at han oplever at sager “forsvinder” i systemet. Jævnfør interview med Joan Meeske som er “System myndigheds projektleder ved Forsvarets IT”, har hun en opfattelse af, at sagsbehandlerne “skjuler” observationerne indtil de er færdigbehandlet. (bilag 4, s. 1, linje 35). Der bør være en funktion, som gør at gatekeeperen hurtigt kan se hvem der er tilknyttet en sag. Det vil betyde, at gatekeeperen kan se udviklingen i sagen, og kan kontakte sagsbehandleren, såfremt der ikke er fremskridt i en sag.

Med udgangspunkt i vores forforståelse, så bør tilgangen til en videndatabase kunne ske på laveste funktionsniveau. Dvs. at den enkelte soldat bør kunne søge og selv lægge observationer ind i databasen. Knudsen peget dog på, at den nuværende inddeling, hvor det er bataljonen som indlægger observationer, fungerer efter hensigten. Der kan være flere årsager til dette. Enten at kvaliteten af data vil blive for dårlig, hvis alle kan tilføje hvad de selv mener er relevant, eller fordi Forsvaret ikke kan styre hvilken viden som skal deles. Endelig kan årsagen være, at han aldrig er blevet præsenteret for andre måder at gøre det på.

¹ En bataljon kaldes også for afdelingsniveau.

Som vi har beskrevet tidligere, kan ny viden betyde ændringer i organisationen, indkøb af nyt materiel eller lignende. Disse tiltag skal afprøves/godkendes før de kan implementeres, og derfor kan Forsvaret have et ønske om, at kunne styre den viden som skal deles. En måde at tage hensyn til dette ønske i forbindelse med at dele viden, kan derfor været at opdele databasen i flere lag, således at det bliver tydeligt hvilke observationer der er godkendt af organisationen, og hvilke der er lagt ind af den enkelte soldat. Jævnfør Peter Holdt Christensen kan viden ikke reguleres, men den regulerer sig selv, så i dette tilfælde vil soldaten kun bruge den viden som giver mening for ham/hende i den aktuelle situation. Det betyder, at den "ikke godkendte" viden kun vil blive anvendt, såfremt det giver mening. Den "godkendte" viden vil blive introduceret i organisationen gennem undervisning og reglementer.

Mobiltelefoner og små videokameraer som f.eks GoPro, er effektive redskaber til at dokumentere en observation, og er meget udbredte i missionen. Vi er helt enige i Knudsens udtalelse om, at video ikke giver nogen værdi, såfremt man ikke kan søge på ord eller indhold. Det er ikke muligt at vedhæfte videoformat i DLIMS, men vi ser store fordele i at kunne uploade en video og kunne kategorisere den, således at der kan søges på nøgleord. Denne funktion er bl.a. mulig på Google.

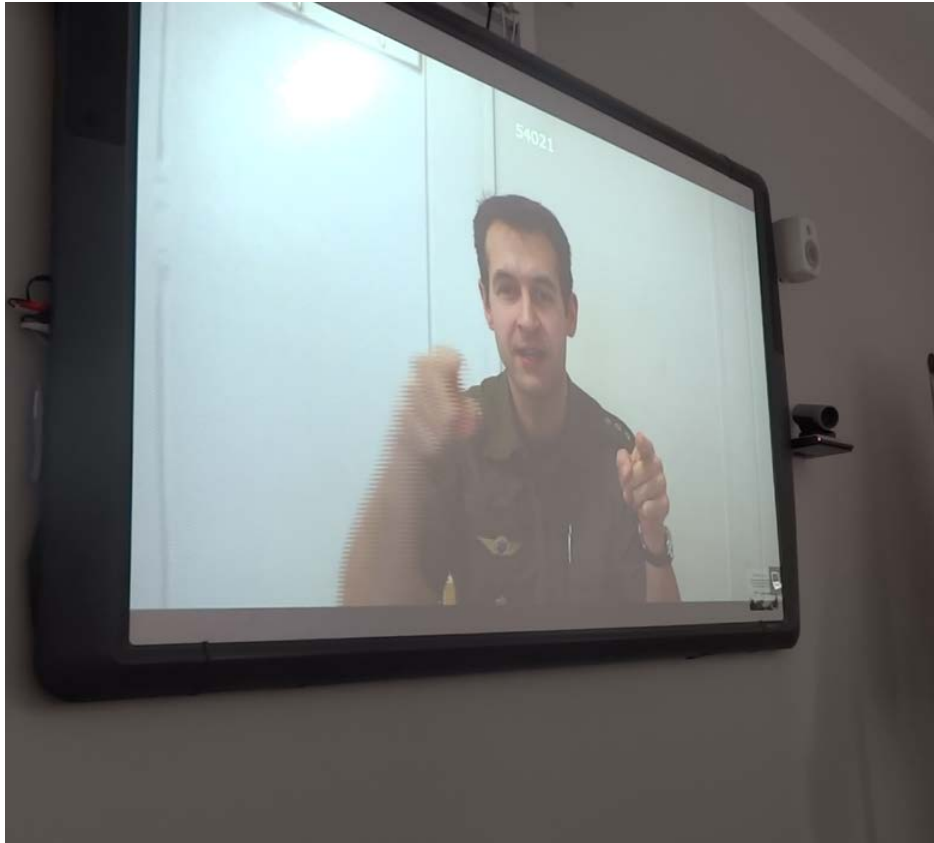
13.1.4 Delkonklusion

Analysen af interviewet giver følgende delkonklusioner. Der er et behov for supplerende uddannelse, så medarbejderne får kendskab til formålet med DLIMS. Søgefunktionen bør forbedres, så den ligne noget man kender, f.eks. Googles søgemaskine. Det skal være lettere at se hvor en sag befinder sig i godkendelsesprocessen. Databasen bør opbygges i en "godkendt" del og en "ikke godkendt" del. Det skal være muligt at lave søgning på video.

13.2 Interview med kaptajn P. Pinto

Interviewet blev gennemført d. 24 marts via VTC². Interviewet er vedlagt som bilag 3. Løbenummer henviser til hvor i bilaget citatet kommer fra. Interviewet er delt op i de enkelte spørgsmål/svar og en efterfølgende analyse af det pågældende spørgsmål, for at øge læsevenligheden.

² Forsvarets interne videotelekonference.



Figur 32: VTC interview med KN P. Pinto.

Hvad er dit arbejdsområde?

Kaptajn Pinto sidder som sagsbehandler ved Hærens Operative Kommando (HOK) og arbejder bl.a. med en rapport til chefen for HOK, som skal undersøge om der er sammenhæng mellem HOK's direktiver for anvendelsen af DLIMS, og om direktivet efterlevs.

Kaptajn Pintos opfattelse af processen er, at der ikke testes meget i DLIMS. Han peger på følgende årsager. *“En forklaring kan være at der er ikke noget erfaring relevant - der foregår intet erfarings relevant og derfor taste der ikke i systemet. Der skal jo ikke testes for sjov.”* (s. 1 løbenr. 4). Der har været et fald i indtastninger fra 2013, hvor der blev tastet 40 observationer, til 1. kvartal af 2014, hvor der er blevet tastet 7 observationer. Pinto beskriver, at der er ca. 160 Lessons Identified i DLIMS. De fleste lessons drejer sig om forhold vedrørende styrkeindsættelse.

Analyse

Årsagen til at antallet af indtastninger er faldende kan være, at missionen i Afghanistan har ændret karakter. Pinto udtaler, at årsagen til at DLIMS i sin tid blev indført var at lære af de hændelser, som førte til tab af liv og førlighed. Der har ikke været tab ved de danske styrker siden 2013, og derfor har enhederne muligvis ikke set et behov for at taste.

Hvis vi sammenholder denne tese med Knudsens udtalelse om, at de primært brugte DLIMS hvis der var forhold som enheden var utilfreds med, så kan den manglende indtastning også

skyldes, at missionen er under afvikling og enhederne derfor er ikke finder det lige så vigtigt at forandre dårlige forhold. Missionen slutter snart.

I forbindelse med nedbrydningen af lejren og hjemtagelsen af styrker fra Afghanistan, vil vi påstå, at der vil opstå nye observationer, som er værd at fastholde. Det kan f.eks. være i hvilken rækkefølge materiellet skal pakkes i en container. Der er derfor behov for, at databasen ikke kun sammenkædes med kamprelaterede observationer, men at den også kommer til at rumme observationer fra mere almindelige aktiviteter. Vi mener derfor, at der er et behov for, at soldater på alle funktionsniveauer uddannes i formålet med DLIMS, og at der også gives mulighed for en lettere tilgang til fastholdelse af viden. Dette kunne evt. gøres via en applikation til mobilen, som så blev synkroniseret med databasen.

Hvor langt er Forsvaret kommet med implementeringen af DLIMS?

Pinto vurderer, at Forsvaret er nået forholdsvis langt med implementeringen af DLIMS. Organisationen er ved at være på plads og personalet er udpeget og ved at være uddannet. Men han har ingen data for, hvor mange der arbejder i systemet og hvor meget det bliver brugt. Pinto udtaler

“--- da er det faktisk min tese at vi reelt ikke indtaster det som er erfarings relevant i alle tilfælde, og det er endvidere min tese, at vi slet ikke gør det ifm. styrkeudvikling og styrkeproduktion men har gjort det i en vis grad i forbindelse med styrkeindsættelse.” (s. 2, løbenr. 4).

Pinto mener endvidere, at kvaliteten af de indtastede data ikke er på et acceptabelt niveau. DLIMS bliver i nogle tilfælde brugt til at argumentere for, hvorfor man skal have noget, og ikke som en observation med efterfølgende analyse og anbefaling. Pinto giver følgende eksempel på dette: *“--- f.eks. vil vi gerne have en befalingsmand i vores PMV (Pansret mandskabsvogn) er når gruppen er afsiddet... og så kører argumentationen på det, og så kommer konklusionen, at derfor skal vi have en befalingsmand.”* (s. 3, løbenr. 4).

Analyse

At visse observationer er indtastet med “omvendt bevisførelse”, hvor det er ønsket om en organisationsændring, som vi ser i eksemplet med ønsket om en ekstra befalingsmand, hænger godt sammen med Knudsens bemærkning om, hvornår og hvordan enhederne bruger systemet. Hvis enhederne bruger DLIMS som en løftestang, for at få indført ændringer, uden at argumentationen er baseret på en observation, så udvander det formålet med en database som videndelingsplatform. På den anden side må vi formode, at ønsket om f.eks. en ekstra befalingsmand er opstået ud fra et erkendt behov. Det er derfor vigtigt, at denne erkendelse bliver registreret et sted. I vores optik, kan det være et spørgsmål om uddannelse for den enhed, som skal indtaste observationerne. De skal vide hvilket indhold DLIMS er opbygget til.

Hvad er årsagen til, at der ikke er så mange som taster i DLIMS?

Der har været gennemført indtil flere erfaringsseminarer i forbindelse med rotation af enheder i internationale missioner, men der har ikke været tastet noget i DLIMS. Pinto siger

“--- men der har man gennemført disse erfaringsseminarer og det leder frem til den delkonklusion, at der nok er foregået noget erfaringsrelevant på de erfaringsseminar, det må vi tro, men der er ikke tastet det som så skulle tastet af erfaringsmæssig

relevans i DLIMS.” (s. 4, løbenr 6).

Pinto mener ikke, at niveauet for hvem som kan taste i DLIMS skal delegeres længere ned. Han udtaler:

“--- kan jeg bare konstatere ligegyldigt hvor langt du flytter det ned med hvem som kan taste, så vil der formentligt ikke ske noget..... så er der ikke noget der peget på at flere tastere vil forøge datamængden - det vil nok snarere reducere kvaliteten af de data som tastes.” (s. 4, løbenr. 6).

Han udtaler endvidere:

“Jeg er bare ikke helt sikker på vi har fået det ud af det, inden for DLIMS, som vi kunne få ud af det - det er ikke min opfattelse. Faktisk er det min opfattelse, at vi faktisk ikke får ret meget ud af det system lige pt.” (s. 5, løbenr. 4).

Han mener endvidere, at det er positivt, at alle kan få adgang og oprette sager, da dette øger deres ejerskab for deling af viden. Men han mener ikke, at alt som bliver tastet er relevant på næste niveau. DLIMS er inddelt i et antal kategorier. *“Alle kategorierne bygget op omkring hvordan HOK i øvrigt er struktureret.” (s. 3 løbenr. 5).* Forsvaret arbejder med tre hovedområder som er, *“--- styrkeudvikling, styrkeproduktion og styrkeindsættelse og det er hele organisationen opbygget efter.” (s. 3, løbenr. 5).*

Analyse

Pintos udtalelse bekræfter vores tese om, at ikke alt bliver tastet i databasen. Som beskrevet tidligere, så kan det være et udtryk for, at databasen bliver associeret med kamprelaterede observationer, og man derfor ikke føler behov for at indføre andre typer af observationer. Endvidere tager de kategorier man kan oprette en observation under, udgangspunkt i strukturen i Hærens Operative Kommando (HOK). Dette tror vi også er årsag til, at visse observationer ikke bliver ført ind. Der er ikke en kategori som passer, og det afholder medarbejderne fra at taste i databasen. Dette formoder vi kan afhjælpes med uddannelsen og en lettere måde at fastholde observationer på.

Vi mener endvidere, at udtalelsen understøtter tesen om en opdeling af databasen, således at observationer, som ikke falder ind under de definerede kategorier, stadig kan fastholdes. Pintos udtalelser om niveauet for hvem som kan taste, og at alle er i stand til at oprette sager, mener vi ikke er i overensstemmelse med Knudsens udtalelser. Alle kan oprette en observation i DLIMS, men det er gatekeeperen som beslutter, om observationen skal slettes eller sendes videre. Vi mener derfor, at det er en sandhed med modifikationer, da vi har en tese om, at den almindelige soldat ikke har mulighed for eller uddannelse i at oprette observationer i DLIMS og derfor enten skal gå til en foresat, eller dele viden på anden måde. Vi er dog meget enige i, at det øger ejerskabet, hvis man kan følge sine egne sager.

Vi ser et behov for supplerende uddannelse, primært af de gatekeepere som sidder ved de operative enheder. Formålet med uddannelsen skal være, at forhindre at observationer får karakter af krav, men at der sker en reel analyse, som efterkommer NATOs standard for Lessons Identified og Lessons Learned.

Er brugerne godt nok uddannet?

Pinto mener ikke at DLIMS er vanskelig at betjene, da den er browserbaseret. Det er hans oplevelse, at *“--- folk har svært ved at frigøre sig fra nogle processer og gøre tingene.” (s. 5,*

løbenr. 7) og det er derfor der er mangel på indtastninger i databasen. Der mangler en forståelse for, hvad databasen kan og hvordan den skal bruges. Han siger: “--- *men det at koble den erfaringsproces ved at taste noget i en erfaringsdatabase som man selv kan bruge og andre kan bruge. den kobling er for abstrakt for nogle.*” (s. 5 løbenr. 7).

Forsvaret har længe brugt aktionslister for at fastholde viden, og angive hvem der er ansvarlige for afhjælpningen af problemet. Men Pinto har konstateret, at problemer som et hold har observeret, er det samme problem, som tidligere hold har observeret. Og der er ikke kommet en afklaring. Han udtaler om den måde Forsvaret har håndteret dette på:

“--- *der kan jeg bare konstatere at det forrige virkede ikke. Nu har vi lavet noget nyt, det virker heller ikke - ikke i tilstrækkelig grad - og det jeg tror er arbejdsgangen og også det faktum at når vi laver erfaringsbaseret arbejde det er tidskrævende - og det er svært for folk at forstå.*” (s. 6, løbenr. 7).

Det gode ved DLIMS er bl.a. hurtigere og lettere søgning i databasen, samt at hastigheden i sagsbehandlingen generelt er blevet væsentligt hurtigere.

Analyse

Levitt & March (1988) nævner tre karakteristika for videndeling i organisationer, hvoraf vi mener at to av de karakteristika er gældende for Forsvaret. Den første er, at organisationer tager beslutninger baseret på rutiner. Den anden er, at organisationer baserer deres rutiner på hvad man har gjort tidligere, og ikke på forventningerne om hvad der vil ske i fremtiden. (Levitt & March, 1988 s. 320). Dette passer godt inn med det Torunn Haaland peger på når hun sier; “--- *lærer vi ofte på en måte det vi allerede kan fra før.*” (Sæveraas, 2011, s. 77). Pintos udtalelser peger på, at det er svært at bryde en rutine, og skulle forholde sig til en ny procedure. Forsvarets personel skal efteruddannes. De skal oplæres og rutineres i DLIMS.

Kan man beskrive viden i et dokument, eller bør man kunne anvende f.eks. video?

Pinto oplevet ingen begrænsninger i hvilke filer som kan vedhæftes. Men man kan ikke søge i vedhæftede filer, og de kan ikke åbnes direkte i DLIMS, så det kræver, at den rigtige software er installeret på computeren.

Det gode ved DLIMS er, at man kan søge på tværs af myndigheder, samt at man kan krydsreferere mellem de forskellige sager, hvis der er en sammenhæng. Pinto er dog også bekymret for, at der er denne mulighed, “--- *så kan du krydsrefererer som du vil, og det er jo det som er så smart - og jeg ved godt at folk ikke begynder at kigge for meget ned i det - for så kommer der nok en begrænsning.*” (s. 8 løbenr. 9).

Analyse

På Forsvarets interne net har brugerne ikke mulighed for at downloade de specielle programmer, som kan afvikle multimediefiler. Så hvis filen ikke kan afvikles af Windows Media Player, så kan soldaten ikke se den. Dette vil kunne afhjælpes ved at Forsvarets IT afdeling indkøber et program, som kan håndtere denne type filer.

Vi tolker udsagnet om begrænsningen i muligheden for at krydsreferere som en bekymring for, at man fra Forsvarets ledelse ikke ønsker denne funktion. Måske er årsagen, at Forsvaret er bange for at det bliver erkendt, at nogle problemer aldrig bliver løst. Pinto er selv inde på det da han udtaler:

“--- *der var nogle som nedskrev nogle erfaringer og der skete ikke en skid - så de kunne bare tage erfaringer op fra sidste hold og forrige hold.. jeg har siddet og kigget syv hold bagud i Kosovo - så har jeg set at hold 14 sagde det - og det gjorde hold 7 sjovt nok også. Altså ordret - det var præcis det samme som blev observeret.*” (s. 6, løbenr. 7).

Hvordan vedligeholder og validere man viden i DLIMS?

Valideringen består i, at det er muligt at se hvad sagsbehandleren skriver i kommentarfeltet. På den måde kan man se historikken. Pinto siger endvidere, at “---det vi måske mangler, er ved de mere komplekse sager at man i kommentarfeltet kan lave en implementeringsplan.” (side 9 løbenr. 10). Implementeringsplanen skal indeholde milestones og deadlines. Pinto mener det er muligt, men har ikke set denne feature endnu.

Analyse

Muligheden for at integrere projektstyringsværktøjer i DLIMS vil muligvis forbedre anvendelsesmulighederne, således at implementeringsplaner og lignende ikke skal laves i andre programmer som f.eks. Excel. Det vil være naturligt at tilføje. Systemet er udformet således, at der træffes en beslutning på et givent problem, som så efterfølgende skal implementeres.

Hvad vil kunne forbedre DLIMS og den måde Forsvaret deler viden på?

“Muligheden for at kunne søge på de emner, som medarbejderen ikke får svar på. Dvs. at kunne lave en funktion, som f.eks. Google, som husker hvad du søger på og tilpasser din søgning.” “Hvis du f.eks søger på Mali, kommer der kun 3 sager frem, jeg ved det, for jeg har lige gjort det, og så ville det være godt hvis medarbejderen fik en besked om, at nu var der lagt ny viden ind om Mali som man kunne søge på.” (s. 10, løbenr. 14).

Analyse

DLIMS skal huske søgeord, således at en sagsbehandler kan reagere på de søgninger og tilføje relevante oplysninger. På Google er det f. eks. muligt at få en oversigt over alle søgeemner, så det burde være muligt at få samme funktionalitet i DLIMS. Det vil dog kræve, at f.eks. Hærens Operative Kommando udpegede en person til at vedligeholde denne funktion.

13.2.1 Opsummering af analysen

Kaptajn Pinto nævner flere interessante problemfelter i brugen af DLIMS. Vi vil her kort opsummere de punkter, som er fremkommet i ovenstående analyse.

Vi har identificeret et behov for supplerende uddannelse, så medarbejderne får kendskab til formål og brug af DLIMS. Vi mener det vil være en fordel at udvikle en applikation, som gør det lettere at fastholde observationer for den “almindelige” soldat. Dette betyder så at der bør være en opdeling af databasen i en godkendt og ikke godkendt del. Der er behov for en udbygning af softwarepakke på Forsvarets interne net, så det kan håndtere multimediefiler. Selvom der er lavet et direktiv for videndeling i Forsvaret, så er der behov for, at systemet tages alvorligt hos ledelsen. Senere hold bør ikke have behov for at indberette samme fejltype som tidligere hold allerede har indberettet. Søgninger skal registreres og efterfølgende behandles, således at brugerne får besked om, at der nu ligger de oplysninger de har efterspurgt.

13.2.2 Samlede delkonklusioner for begge interviews

Vores målsætning med denne opgave er, at forbedre Forsvarets evne til at opsamle, integrere og dele viden. Vi kan dele konklusionerne op i usfordringer omkring brugerne og udfordringer med selve databasen.

Begge respondenter peger på, at brugerne ikke har den fornødne viden og vilje til at bruge DLIMS. Vi ser derfor et behov for at øge kendskabet til DLIMS. Dette kan bl.a. gøres

gennem supplerende uddannelse. Uddannelsen skal både være målrettet personer som lægger observationer ind i DLIMS (gatekeepers og sagsbehandlere) og mod personellet som helhed, så forståelsen for systemet generelt øges.

I forhold til databasen kan vi udtrække af respondenternes beskrivelser, at databasen kan forbedres på følgende felter:

- Muligheden for at lægge beskrivelser af observationer ind i systemet skal forenkles.
- Det skal være muligt at følge sin indberettede observation på vej gennem systemet.
- Søgefunktionen skal forbedres, så det bliver lettere at tilgå den viden der findes i systemet. Det skal endvidere være muligt at søge på f.eks. videoer eller billeder.
- Opdele databasen i en "godkendt" del og en "ikke godkendt" del.
- Udvikle en applikation som gør det lettere at fastholde observationer for den "almindelige" soldat.
- Mulighed for at gennemføre projektstyring i DLIMS, så planlægningsværktøjer er samlet i samme applikation.
- Søgninger skal registreres og efterfølgende behandles, således at brugerne får besked om, at der nu ligger de oplysninger de har efterspurgt.

13.3 Analyse av Fokusgruppe intervju

Der blev gennemført et Fokusgruppe intervju i løpet av mars 2014. Respondentene var offiserer, som har tjenestegjort i NATO operasjonen ISAF i Afghanistan. Intervjuet ble gjennomført ved Forsvarets Høgskole (Interviewet er vedlagt som bilag 6) og besto av følgende respondenter.

- (SA), 49 år, Oberst, erfaring ifra KFOR (Kosovo Force) 2002, 2003 og ISAF 2009.
- (RA), 49 år, Oberstløytnant (Oblt), erfaring fra ISAF i 2012,
- (PE), 48 år, Major, erfaring fra forskjellige operasjoner, ISAF i 2011
- (LE), 51 år, Oberst, erfaring fra ISAF 2006, PRT (Provincial Reconstruction Team) 7
- (KJ), 42 år, Major, ISAF 2009 og 2012
- (RO), 49 år, Oberstløytnant, erfaring ifra KFOR 2002, og ISAF 2013
- (IN), 38 år, Seniorrådgiver i Forsvaret, (tidligere offiser), erfaring fra SFOR (Stabilisation Force, Bosnia) 1998, MDEP 2009, KFOR 2003.

Intervjuet ble gjennomført av Orlogskaptein Geir Isaksen, som er en av forfatterne bak denne oppgave. Det ble gjort lydopptak av intervjuet, hvor alle respondentene er anonyme. Deres anonymitet ble understreket før intervjuet startet for å ufarliggjøre situasjonen og bidra til at respondentene ville tale fritt og også komme frem med eventuelle kontroversielle synspunkter underveis. Ingen av respondentene hadde et direkte overordnet/underordnet arbeidsforhold.



Figur 33: Klart til fokusgruppeintervju ved FHS.

Hele gjennomføring tok to timer. Alle respondentene er erfarne offiserer på mellomleder/leder nivå i Forsvaret. Respondentene har alle bekledd forskjellige typer stillinger og tjenestegjort ved forskjellige avdelinger i Forsvaret. De har allikevel det til felles, at de har gjennomført en oppsettingsperiode i Norge med trening og utdanning, før de reiste til Afghanistan og i etterkant av operasjonen, har gjennomført debrief aktiviteter når de kom hjem igjen. Det to Oberstene har hatt lederansvaret for norske avdelinger under Norges engasjement i Afghanistan og har hatt ett utvidet ansvar i forhold til de andre intervjudeltagerne. Respondentenes erfaring fra ISAF er spredd i tidsrommet fra 2003 til 2013. En av respondentene hadde ikke tjenestgjort i ISAF, men ble tatt med fordi han hadde stor erfaring fra andre misjoner og kjenneskap til erfaringshåndtering i Forsvaret gjennom sine tidligere jobber i Hæren.

Fokusgruppe intervjuet ble gjennomført som et semistrukturert intervju, der det overordnede tema var erfaringshåndtering i det norske Forsvaret og hvor intervjueren hadde forberedt en intervjuguide med definerte områder, som det var ønskelig at man kom inn på underveis. Selv om det var en markert aldersforskjell på yngste og eldste respondent og to av deltagerne har Oberst grad, virket ikke dette til å legge noen begrensninger på deltagelsen underveis. Alle respondentene deltok aktiv under hele intervjuet og det var både uenighet og diskusjon underveis selv om det i utgangspunktet var et skevt maktforhold i gruppen.

13.3.1 Holdning til erfaringshåndtering i Forsvaret

Flertallet av respondentene fremsto som meget kritiske til den offisielle erfaringshåndteringen i Forsvaret innledningsvis i intervjuet. Dette endret seg noe etterhvert, som ett resultat av diskusjon og nyanseringer underveis. Hovedinntrykket er likevel at det er utfordringer med dagens erfaringshåndteringssystem og måten man systematiserer innhenting, analyse og distribusjon av erfaringer og viten på.

13.3.2 Intervjuets hovedtemaer

Hovedtemaene i intervjuet var:

- Forskjellen på informasjon, erfaring og kunnskap.
- Definisjonen av taus kunnskap og hvordan dette ble håndtert i Forsvaret.
- Respondentenes erfaringer fra forberedelser og opptrening til deltagelse i Internasjonale operasjoner.
- Bearbeiding av erfaringsrapporter fra operasjoner
- Hvordan Forsvaret fanger kunnskap fra medarbeidere, som har deltatt i internasjonale operasjoner.
- Erfaringers validitet og gyldighet.
- Motivasjonen for å dele.
- Erfaringshåndteringssystemet FERDABALL.
- Motstand mot å dele erfaringer.

13.3.3 Intervjuets funn satt opp mot teorien

Innledningsvis ble respondentene bedt om å forklare, hva de la i ordene informasjon, erfaringer og viten.

Informasjon, erfaringer og viten

Hovedinntrykket var at deltagerne så på informasjon som “--- den usorterte mengden som flyter rundt.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2104, s. 1, linje 20), som samsvarer med det som Jones & Leonard beskriver som ubehandlet råttall og data (Jones & Leonard, 2009, s. 28). Informasjon ble også ganske ofte knyttet til å være rådata i form av skriftelige rapporter. Erfaring ble i stor grad knyttet til ordet kunnskap og læring. Erfaringer blir til etter en form for analyse av informasjon, eller som det ble sagt “*Erfaringer kan jo deretter være det du sorterer ut av all informasjon og spør deg om, er dette noe som gjelder meg eller ikke?*” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 1, linje 22).

Det ble også pekt på, at det er en forskjell på en opplevelse og en erfaring. En opplevelse bearbeides av individet før det blir til en erfaring. Deltagerne skilte mellom personlige erfaringer og andres erfaringer. Personlige erfaringer ble relatert til noe man bevisst eller ubevisst har gjort eller opplevd selv og analysert i sin egen bevissthet (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 2-4). Dette passer godt inn i Nonakas definisjon på taus viten, som han beskriver som et resultatet av en prosess, der mennesker etablerer sine egne modeller av verden de er en del av, ved å skape og manibulere analogier i sin egen bevissthet (Nonaka, 1994, s. 16). Respondente skilte på en opplevelse og en erfaring i den forstand, at “--- det ligger en grad av refleksjon av opplevelsen, som fører til at det blir til en erfaring som kan brukes til noe.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 2, linje 31).

Det var litt anderledes med “andres” erfaringer. En respondent understreket for eksempel, at for han var det avgjørende, hva slags tillit han hadde til kilden til erfaringene. En slik tillit var avgjørende for, om han ville “--- ta det til seg som erfaring.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 3, linje 93). Det var en generell enighet blandt alle deltagerne om, at man må ha gjort seg en personlig erfaring for å kalle det viten og som det ble sagt

“Erfaringsbasert viten, det vil si at noen har prøvd.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 4, linje 141).

Kort oppsummert er erfaring noe personlig, som gjennom refleksjon og analyse kan bli til en mer generaliserbar viten for flere (organisasjonen). I hovedsak sidestiller respondentene personlige erfaringer med viten, som er lagret inne i det enkelte individet. Det er på samme måte som Alavi & Leidner (2001) likestiller erfaringer og taus viten, som viten der er lagret inne i det enkelte menneske, og at informasjon blir til viten, når den blir gjenstand for individets behandling gjennom en kognitiv prosess (Alavi & Leidner, 1999, s. 17).

Det ligger altså en grad av tillit i å stole på, at andres erfaringer også vil gjelde for en selv. Et viktig poeng rundt dette med å lære av andre i organisasjonen ble understreket av en av respondentene: *“«Lessons Identified» er definitivt ikke slik at alle i Hæren må ha opplevd det, for å kunne erkjenne at det var «identified» og dermed er noe som vi skal ta med i fremtiden.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 3, linje 88) og som også baserer seg på det å ha tillit til at andres erfaringer kan ha relevans for meg personlig.

Taus viten

Taus viten ble av respondentene betegnet som viten man har, men som man ikke er bevisst om. Det er viten, som ikke tilflyter resten av organisasjonen. Taus viten er det samme som udokumenterbar viten for organisasjonen (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 5, linje 183). Dette ble understreket av noe som ble sagt underveis av en av respondentene:

“Jeg tror nok at de fleste av oss har opplevd kolleger, som har vært fantastisk gode å prate om egne erfaringer og prate og prate og prate, men det blir altså ikke en del av organisasjonen, det blir ved lunsj bordet liksom og matpakka.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 5, linje 173).

Mye av de tause erfaringene fra Afghanistan om hvordan man løser konkrete problemer eller handler i konkrete situasjoner virker veldig ofte til å deles muntlig fra personer til personer. Ofte konkretisert gjennom øvelser, forelesninger og mentorordninger. Disse erfaringene dukker opp under trening og undervisning fra personer, som nettopp har fersk erfaring fra operasjonene og ikke fra erfaringshåndteringssystemet (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 5, linje 179). Det respondentene her er inne på, ligner nettopp på det som Nonaka peker på, nemlig at taus viten bare kan være basert på handling, engasjement og innvillvering eller at det også kan være den mer tekniske viten om hvordan ting gjøres (know how) (Nonaka, 1994, s. 16).

Men det ble også pekt på, at personellet i Forsvaret noen ganger velger å holde sin viten skjult. Det ble vist til eksempler fra Afghanistan, hvor erfaringsoverføringen ikke var så bra som den burde ha vært. Der årsaken til dette ble antydnet å være en sterk avdelingskultur og en profesjonskamp mellom avdelinger. *“Avdelingskulturen var så sterk at man nødvendigvis ikke har gitt optimalt videre til neste avdeling.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 21, linje 776). I noen tilfeller er det også slik at man ikke får lov til å dele erfaringer og viten. Det kan være hendelser og opplevelser, som er av en slik art at det ikke er ønskelig at det kommer utenfor det miljøet som opplevde det. Og det har ikke alltid med

sikkerhet eller gradert informasjon å gjøre, men det er personlige opplevelser som blir harde og for vanskelige å prate om (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 9, linje 311).

Opptrening før operasjoner

Respondentene hadde forskjellige erfaringer når det kom til forberedelser og opptrening i Norge, før man reiste til Afghanistan. Alle gikk igjennom forskjellige typer læringsaktiviteter for å forberede dem på deployering til ISAF operasjonen. Flertallet av respondentene fikk det de kalte "ferskvare" erfaringer gjennom foredrag og praktiske øvelser. I mange tilfeller ble personell fra den foregående kontingenten hentet inn som foredragsholdere, mentorer eller bidragsyttere til de forberedende øvelser. Det var altså kollegaer med ferske erfaringer fra operasjonsområdet, som bidro med sine erfaringer. Dette ble sett på som både en fordel og en ulempe.

Når det var kollegaer, som formildet sine ferske opplevelser og erfaringer fra operasjonsområdet, fikk man oppdaterte og aktuelle erfaringer, men samtidig var dette personlige erfaringer og ikke analysert viten som kom fra organisasjonen. Å gjøre dette på denne måten følger Fahey & Prusak tanker om, at viten eksisterer i en kontekst og oppstår i et samspill mellom mennesker (Fahey & Prusak, 1998, s. 266). Det er også det samme som Torunn Haaland peker på, nemlig at erfaringsoverføring i Forsvaret i hovedsak skjer som en muntlig overlevering gjennom praksisfellsaker på arbeidsplassen (Sæveraas, 2011, s. 79)

Hovedinntrykket fra intervjuet er, at opptrening, undervisning og øvelser ikke er basert på institusjonell viten hentet ifra erfaringshåndteringssystemet, men altså fra personlige erfaringer. Dette er ikke nødvendigvis bare negativt, som for eksempel når ferske erfaringer direkte fra Afghanistan er med på å gjøre øvelser mer realistiske. Utfordringen med å spørre enkelte individer er, at man får erfaringer, som er fra en spesiell kontekst. Det er ikke en generell analysert eller validert viten. Som det ble sagt underveis:

"Når du spør din forgjenger hvordan bør vi gjøre det her? Så kan du få et svar som er basert på en kontekst som er så spesiell at du klarer ikke å spille det på nytt igjen eller duplisere det." (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 8, linje 288)

og *"Det min kompanisjef da kom og leverte til meg, det var sine personlige erfaringer fra Afghanistan."* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 13, linje 462).

Så selv om de erfaringene som videreføres fra person til person er ferskvare, blir den ofte for kontekststøttet til direkte at kunne gjenbrukes som viten for fremtidige kontingenter eller i ett enda lenger tidsperspektiv. På grunn av at de erfaringene, som formidles fra Afghanistan i hovedsak er personlige og ubehandlet, blir det heller ikke brukt til å utvikle fremtidige strategier i Forsvaret.

"Vi har ikke på noen systematisk måte behandlet de erfaringene som er gjort over hele den tiden vi har stått i operasjoner i Afghanistan, på en sånn måte at det er bearbeidet inn i grunnlaget for å skrive en ny land doktrine³. Da får du ganske sånne

³ Det norske Forsvaret utviklet en ny operativ doktrine i 2007

nærsynte perspektiver som KJ er inne på." (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 16, linje 577).

Dagens innhold i FERDABALL

I forhold til erfaringshåndteringssystemet FERDABALL og hva slags innhold som ligger der, så var respondentene i hovedsak negative. Inntrykket kan oppsummeres med følgende sitat: *"Jeg er veldig kritisk til FERDABALL og måten vi legger inn informasjon på og hva vi legger inn av informasjon."* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 9, linje 327). Gjennom de malbaserte dokumentene som ligger i FERDABALL og føringer fra FOH, skal hver ISAF kontingent skrive såkalte D+40 og D+180 rapporter. Disse rapportene har et forhåndsdefinert sett med temaer, som rapporten skal omhandle. I forkant av at disse rapportene skrives, får de enkelte fagområdene, som for eksempel veterinærtjenesten, anledning til å sende inn hendelser og erfaringer de mener bør med i rapporten. Men på tross av at det mottas enorme mengder med rådata og informasjon fra de som ute i felten (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 23, fra linje 851) er det veldig mye, som ikke kommer med i de rapportene, som sendes frem til hovedkvarteret fra Afghanistan. Som det ble sagt av respondenten, som nylig kom hjem fra Afghanistan og som hadde hatt ansvaret med å skrive flere av disse rapportene:

"Nei, jeg har sittet og skrevet relativt nylig og det er umulig å få frem alt. Du må sile på et eller annet hvis. Mengden rådata er enorm og der jeg kom fra, som var en NCC stab som har veldig mange fagoffiserer, veterinær, prest, ja you name it. Så er altså antall områder du kan bringe inn info fra, så mange at du må gjøre et valg for at det skal bli lesbart til syvende og sist. Det har også litt med formatet på det hele i dagens verden, blir litt merkelig, det skal altså inn i et dokument, som er i Word også skal det sendes til FOH. Så skal det puttes over i en database. Som i min verden gjør det helt ubrukelig. Hvorfor ikke gi alle tilgang til databasen? Og så si "Putt inn det du mener er viktig", så skal vi sortere for deg, altså fagmiljøene. Det krever jo da ganske mange mennesker som sitter og gjør det. Men på ett eller annet vis må det siles." (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 23, linje 852).

Den informasjonen og de erfaringene som ikke får plass i de template baserte rapportene, forkastes og blir borte for organisasjonen, selv om noe kan dukke opp i debrief situasjoner hjemme i Norge. Det er en generell opplevelse, at hendelser og erfaringer som blir rapportert må igjennom flere lag med sortering, hvor de kan risikere å bli forkastet på grunn av krav til innhold, format, tidspress og plassmangel. Her er det altså det Holdt Christiansen beskriver som et ubalansert forhold mellom for mye struktur og for stor tilfeldighet under vitensdeling (Holdt Christiansen, 2004, s. 15). Det er altså den selvpålagte strukturen som hindrer at alle erfaringer kommer med i D+40 og D+180 rapportene.

I relasjon til hva slag innhold som ligger i FERDABALL, var de fleste enige om, at det meste er informasjon og personlige erfaringer i form av (ofte) lange rapporter som lister opp kronologiske hendelser og fakta. Lite av dette er faktisk viten slik vi har definert det i denne oppgaven (Transskribering av fokusgruppeintervju 2014, s. 25, linje 913). Det ligger i følge flere av respondentene mye informasjon, som både er relevant og nyttige erfaringer i FERDABALL. Ufordringen er at det er alt for mye usortert informasjon som ligger der og det

er opp til den enkelte medarbeider å lete opp relevante erfaringer selv. Fordi mye av innholdet er oppramsing av fakta og hva som har hendt, kan det virke som om Forsvaret går i den fellen som Fahey & Prusak peker på, om å fokusere mer på fortiden og hva som hendte, istedenfor fremtiden og hva man kan lære videre (Fahey & Prusak, 1998, s. 271).

Det er ikke tvil om, at Forsvaret har lært av erfaringer fra alle de årene det norske Forsvaret har vært i Afghanistan, men dette er ofte personlige opplevde og overførte erfaringer som påvirker øvelser og trening i ett relativt kortsiktig perspektiv. Det er noen unntak og eksempler på spesielle områder, hvor Forsvaret har satset på å trekke ut viten fra erfaringene i Afghanistan. To av disse områdene som ble brukt som eksempel under intervjuet var Counter-Improvised Explosive Device (C-IED) og effektiv behandling av skuddskader i operasjonsområdet. I disse tilfellene er det blitt satset lokale ressurser (avdelinger i Forsvaret) på å samle erfaringer og analysere såkalte Lesson Identified og omdanne disse til Lesson Learned (viten) for organisasjonen med gode resultater (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 29, første avsnitt).

Analysekapasitet

Men flere av respondentene pekte også på, hvordan Forsvaret gjenbrakte erfaringer fra Afghanistan i ett kortsiktig perspektiv, fordi man i realiteten bare gikk en eller to kontingenter tilbake for se hva slags erfaringer de hadde. Dette har resultert i, at mange erfaringer ikke blir fanget opp og man gjør de samme feilene om igjen, som eksemplet under viser: *“Det pussige er jo at det at man kan gå tre år tilbake og finne samme erfaringer som skjer tre år senere og det er ikke gjort noe med det.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 25, linje 911).

Hovedårsaken til at det som ligger i FERDABALL forblir informasjon, fakta og data er mangelen på analyse. For noen type operasjoner, som for eksempel FN operasjoner, foregår det til dels en analyse av de erfaringene FN soldatene kommer frem med i debrief sesjoner og som etterhvert oversendes til Hæren og lagres i FERDABALL (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 22, linje 817). Men for rapportene fra ISAF er hovedinntrykket, at rapportene blir lagt inn i FERDABALL, uten at Forsvaret evner eller har kapasitet til å gjennomføre systematiske analyser av alle de rapportene som legges inn der. Det er et stort spørsmålstegn: *“--- hvor valid og reliabel er den informasjonen, når man trekker egne slutninger på bakgrunn av de informasjonen.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 28, linje 1025). Det blir altså ofte den enkelte medarbeider, som må trekke sine egne slutninger basert på den informasjonen han måtte finne i FERDABALL.

Når analysekapasiteten i Forsvaret ikke er god nok, må det relateres til en manglende prioritet å sette av nok tid og ressurser til dette. Som det ble pekt på under intervjuet, ble mange av de stillingene som var satt til å analysere erfaringer fra operasjoner, fjernet i forbindelse med omstillingen Forsvaret gikk igjennom på midten av 2000 tallet. For eksempel hadde Hærens Taktiske Treningscenter 2 analyseoffiserer, som ble fjernet under omorganiseringen i 2009 (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 25, linje 933).

FERDABALL kan nok være relativt godt kjent på det øvre gradsnivået i Forsvaret, men hovedinntrykket ifra intervjuet er, at det er svært lite brukt. Mulige årsaker til dette relateres av respondentene til å være en for dårlig søkerfunksjonalitet og den typen innhold som ligger der. *"Arrester meg altså, men generelt så har vel FERDABALL et relativt dårlig renommé i hvert fall det jeg kjenner til. Det går mye på søkefunksjon. Det er jo bare et lagringssted for masse rapporte."* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 27, linje 1016).

På spørsmål om hva som skal til for at personell, som har vært ute i internasjonale operasjoner deler sine erfaringer, var svaret både enkelt og enstemmig. Det eneste som kreves er at man blir spurt og får anledning til å dele. Det er i de fleste tilfellene en grunnleggende vilje til å dele av sine erfaringer i Forsvaret, og det som egentlig skal til er at den enkelte *"--- i det hele tatt blir invitert til å fortelle det du mener du har å bringe til torgs."* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 20, linje 745). Holdt Christensen mener at barrierer som hindrer vitensdeling kan finnes enten i selve situasjonen, hos aktørene eller med selve viten. (Holdt Christensen, 2004, s. 30) Det kan være et problem at aktørene ikke har en vilje til å dele sin viten. Dette virker ikke å være tilfelle med Forsvarets personell, som alle er klare til å dele bare de får anledning til det. Dette er etter vores mening en klar oppfordring til at se på en enklere måte at få data og informasjon ind og ud i databasen.

De aller fleste, som har vært ute i internasjonale operasjoner, blir invitert til såkalte "etterlandinger", hvor hensikten er en slags de-brief for å bearbeide egne opplevelser og inntrykk og ikke et forum for å fange viten. Samtidig har ikke personellet på de lavere funktionsnivå noen reell mulighet til å komme frem med sine erfaringer i de "offisielle" rapportene, fordi det er så mye som forkastes.

13.3.4 Delkonklusjon

Hovedinntrykket fra fokusgruppe intervjuet er, at erfaringshåndteringsystemet FERDABALL i hovedsak blir brukt som et lagringssted for skriftelige rapporter. Rapportene inneholder for det meste ren data og informasjon og beskriver ofte en kronologisk beskrivelse af, hva som har skjedd. Respondentene hadde den samme forståelsen om forskjellen på data, informasjon og viten, som vi bruker i denne oppgaven og de likestilte personlige erfaringer med taus viten. Taus viten ble definert til å være kunnskap man ikke går rundt og er bevisst, som blir utledet fra en personlig analyse av informasjon og egne opplevelser.

Respondentenes erfaring med opptrening og utdanning før deltagelse i ISAF, var i hovedsak med bruk av forelesninger og mentorordninger med personer som nettopp hadde vært i eller var i Afghanistan og øvelser med "ferske" erfaringer fra samme sted. De erfaringer de fikk tilgang til var det de kalte personlige erfaringer og viten, fra personer som hadde en relativ fersk erfaring fra ISAF. Svært lite av deres opptrening og utdanning kom fra FERDABALL etter deres mening. Dette gjør at opptrening og utdanning til ISAF i realiteten er basert på erfaringer som er ca 1,5 år gamle, i stedet for at de er basert på alle erfaringer fra 10 år tilbake. Inntrykket er at Forsvaret behandler erfaringer og informasjon fra ISAF i et kortsiktig perspektiv og at dette i liten grad påvirker doktriner og strategier.

Generelt sett var inntrykket, at svært lite av informasjonen fra Afghanistan som ligger i FERDABALL er blitt analysert og omdannet til "Lesson Learned". Forsvarets lave

analysekapasitet ble pekt på som en utfordring. Det er idag tre personer ved FHS som skal ivareta dette. Andre analysestillinger, for eksempel i Hæren, er blitt fjernet i forbindelse med omstillinger i Forsvaret de siste 10 årene. Alle var enige om at den var en genuin vilje av å dele sine erfaringer fra Afghanistan. Den eneste som skulle til var, at man faktisk ble spurt og fikk anledning til å dele sin viten.

Det template baserte rapporteringsystemet i FERDABALL og måten Forsvarets strukturerer skriving og fremsendelse av rapportene ifra Afghanistan, forhindrer at alle når frem med sine erfaringer og at svært mye blir borte på veien. Innenfor noen satsningsområder (C-IED, Sanitet) har Forsvaret evnet å utvikle systematiske og gode rutiner for å fange og analysere erfaringer fra ISAF, men det er ikke hovedreglen. Det ble for eksempel pekt på det faktum at de samlede erfaringene fra Afghanistan operasjonen de siste 10 årene ikke var bearbeidet og tatt med i Forsvaret nye operative doktriner som kom i 2007.

Inntrykket er at erfaringsoverføring fra Afghanistan foregår som muntlige overføringer gjennom forelesninger og mentorordninger fra personell med fersk erfaring og gjennom praktiske øvelser. Disse ordningene fungerer godt, men har ett svært kortsiktig perspektiv. De skriftlige rapportene i FERDABALL virker å bli svært lite brukt og Forsvaret mangler en systematisk tilnærming til å analysere all den informasjonen som ligger der. Det er opp til den enkelte offisers vilje og interesse, om de vil benytte seg av informasjonen som ligger der.

13.3.5 Analyse av gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet

Det gikk veldig greit å holde tidsplanen på 2 timer og med en pause halvveis klarte alle parter å holde konsentrasjonen oppe hele tiden. Alle fikk anledning til å komme til orde underveis og stemningen var som forventet rolig og gemyttelig. Det var vår opplevelse at maktforholdet ikke hadde noen negativ innflyelse på diskusjonene og dette ble støttet av det faktum at de med høyest grad flere ganger ble motsagt av de med en lavere grad, når disse ikke var enig.

Et eksempel på at "ny" informasjon kom frem underveis, var informasjonen om hvordan opptrening til ISAF operasjonen i hovedsak ble gjennomført av personer som enten nettopp hadde vært i Afghanistan eller fortsatt var der (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 6, linje 219). Erfaringen er også at ved å benytte relevante begreper fikk vi undersøkt de rette tingene og vi dermed fikk en god kobling mellom teorien og den praktiske virkelighet vi undersøkte. Vi opplevde også, at vi underveis fikk bekreftet noen antagelser og påstander fra teorien, som også er med på å styrke undersøkelsens pålitelighet og validitet.

13.4 Analyse af interview med soldaters holdning til videndeling

Som beskrevet i afsnit 8, erkendte vi, at vi manglede noget empiri i forhold til at kunne utvikle en konseptuel model på en APP. Vi besluttet at interviewe soldater på det manuelle niveau, med utgangspunkt i vores egen forforståelse om, at videndeling skulle være tilgjengelig for alle på alle funktionsnivåer. Transskriberingen fremgår af bilag 5. Citater er henvist som et sidetal og et løbenummer. Soldaterne kom fra forskjellige tjenestesteder og har forskjellig rang. Som beskrevet i kapitel 7 om magtdistance, var interviewer ikke i uniform, for ikke at virke dominerende. Der blev gennemført 8 interviews.



Figur 34: Sergeant K. Pedersen bliver interviewet.

Fælles for alle respondenter er, at de alle syntes at videndeling er vigtig. Soldaterne blev alle spurgt om deres kendskab til DLIMS, og ingen havde hørt om systemet. De giver alle udtryk for, at der godt kunne være mere videndeling. F. eks. udtaler korporal Hansen følgende:

“--- jeg tænker der er for lidt og det er for ærgerligt. I vores egen enhed - jeg er finskytte - og vi er jo en lille kreds i Forsvaret - og vi videndeler ikke hvis nogen har været i USA f.eks. og kommer tilbage - så kan vi måske læse en lille artikel i deres regimentsblad men der bliver ikke delt ud af erfaringer inden for vores egen kreds - og det er vi kede af.” (s. 3, løbenr. 18).

Deres primære kilde for viden er Forsvarets interne net, også forkortet FIIN, erfaringsmøder og selvopfundne systemer.

Vi spurgte specifikt ind til hvordan de kunne forestille sig at videndeling kan optimeres, set ud fra deres synspunkt, for på den måde at få empiri i forbindelse med udviklingen af vores konceptuelle APP. Respondenterne peger bl.a. på, at de godt kan se fordelene ved at have en APP, som kan downloades til deres egen telefon. APPen bør indeholde en søgemulighed, som kan søge indenfor forskellige kategorier, kunne vise rapporter og billeder samt at man kunne finde reglementer. Marineoverkonstabel Knudsen udtaler: *“--- jeg er mest til skrift - læse det - se billeder - kort form og hvis man så vil læse noget mere, så skulle den linke videre til en anden side.” (s. 6, løbenr. 34).*

14. Hovedanalyse

Både det danske og norske Forsvaret har ambisjoner om å tilby et eget verktøy for oppsamling, bearbeiding og deling av erfaringer, for å forbedre organisasjonens evne til å lære av erfaringer, som genereres gjennom operasjoner (kapitel 4). Dette er gjort ved å etablere erfaringshåndteringsdatabaser (DLIMS i Danmark og FERDABALL i Norge) på lukkede nettverk, internt i Forsvaret. Man må tildeles en brukerkonto, som gir brukeren tilgang til å legge inn skriftlige rapporter i databasene.

At disse erfaringshåndteringssystemene ligger på interne nettverk, er i seg selv en barriere for vitensdeling. Grunnen til det er, at ikke alle medarbeiderne har tilgang til det interne nettverket eller har tilgang til en PC, som er tilknyttet det lukkede systemet. Dette er en hindring for vitensdeling, som Holdt Christensen knytter til selve situasjonen. Det medfører at noen av brukerne *“ikke har viten om viten”*, fordi de ikke har tilgang til erfaringshåndteringssystemene (Holdt Christensen, 2004, s. 30). Vores interview (afsnit 13.4) med de 8 soldater underbygger denne påstand.

Begge systemene er bygget opp etter en struktur, som ligner tilsvarende systemer i andre NATO lande (Kap 11). Relevante observasjoner og hendelser legges inn i en database, og merkes som Lesson Identified. Gjennom en videre analyse og bearbeiding omdannes Lesson Identified til Lesson Learned. Lesson Learned skal brukes som en kontinuerlig drivkraft til å forbedre Forsvarets praksis (Forsvarets stabsskole, 2012, s. 8 & Hærens Operative Kommando 2013, s. 1).

Begge erfaringshåndteringssystemene er basert på en tildels tung og omstendelig prosedyre for å legge inn rapporter i databasene. Knudsen uttaler bl.a.: *“--- som bruker skal man bruke mere tankekraft på at finde feltet man skal skrive i.”* (bilag 2 side 1 løbenr. 2). For å strukturere og administrere bruken av databasene har begge systemene definert en rekke forskjellige brukerroller (syv for DLIMS og seks for FERDABALL). En slik metodikk, hvor ansvaret for godkjenning, oppfølging og publisering av rapporter deles mellom flere aktører, virker kompleks og er muligens en situasjonsbarriere, som av brukerne oppleves som en hindring i forhold til muligheten til å dele sin viten (Holdt Christensen, 2004, s. 30).

Definisjonene som brukes på data, informasjon og viten i denne oppgaven understøtter at man må sette data inn i en kontekst, før det kan bli til informasjon og at informasjon må bearbeides av individet gjennom handling og refleksjon, før det kan lagres i hjernen i form av personlig viten (Alavi & Leidner, 1999, tabell 1, s. 13) & (Jones & Leonard, 2009, s. 28). Vår forståelse av hva viten og erfaring er, kontra informasjon og data, passer godt inn i forståelsen til respondentene fra fokusgruppeintervjuet. Deltagerne ser på informasjon som *“--- den usorterte mengden som flyter rundt.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 1, linje 20) og sidestiller viten med erfaringer. Erfaringer ble i stor grad koblet til ordet viten og læring og ble etter respondentenes mening skapt som et resultat av en form for analyse av informasjon” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 1, linje 20-50).

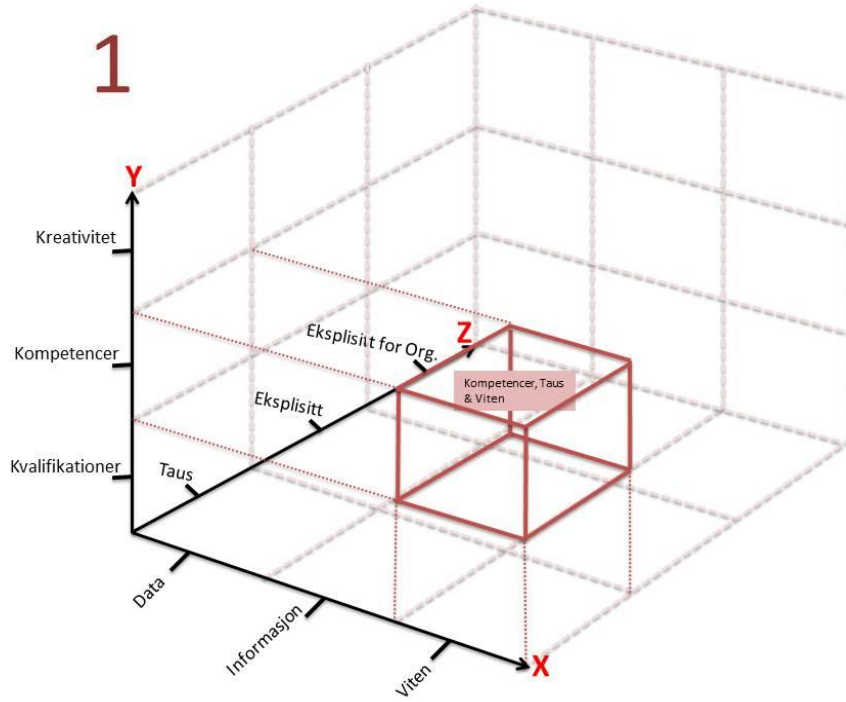
Vi er enige i Tuomis teori om, at transformasjonsprosessen fra data til informasjon og derfra til viten, faktisk kan være omvendt. Etter hans mening må viten eksistere først, før man kan utvikle informasjon og deretter data (Tuomi, 1999, s. 7). Ser man på hvordan de to lands

erfaringsdatabaser er ment til å brukes, kan man forestille seg følgende eksempel som illustrerer Tuomis poeng:

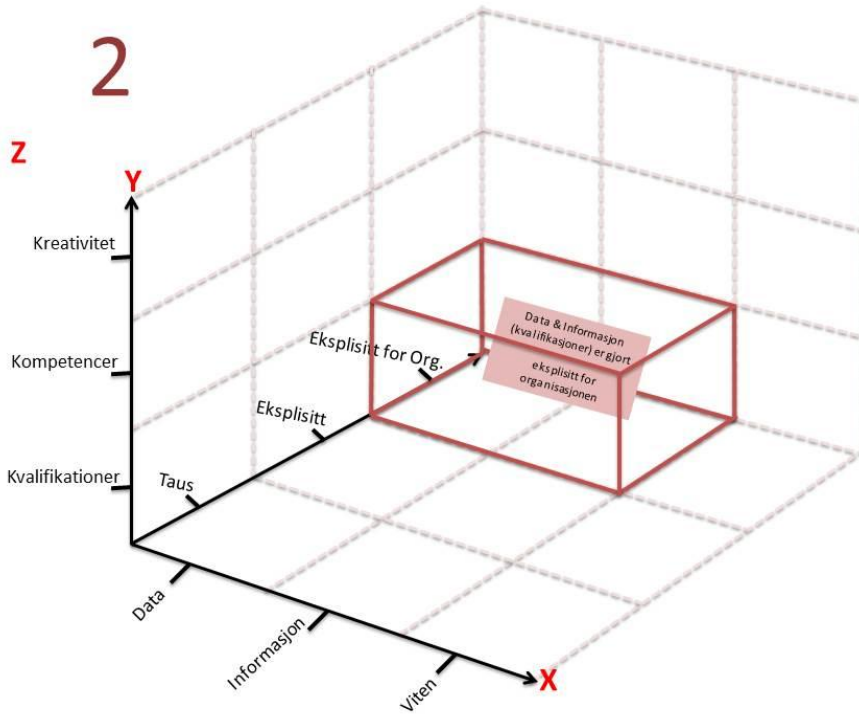
1. En person i Forsvaret får en opplevelse under en hendelse som han/hun etterhvert bearbeider i sitt indre og lagrer som sin personlige viten (tegning 1, figur 34). Denne personlige tause viten gjør han/henne i stand til å gjøre en intelligent handling i møte med en tilsvarende praktisk situasjon (kompetanse til å anvende), skulle denne hendelsen oppstå en gang til. Dette er i tråd med det som er beskrevet av Stenberg & Horvath med koblingen mellom taus viten og intelligente handlinger i møte med praktiske problemer (Stenberg & Horvath, 1999, s. 44).
2. For å dele dette med organisasjonen skriver han/hun ned sin tolkning av opplevelsen og sender det inn til databasen som informasjon og data, i form av en skriftlig rapport. Altså i en slik omvendt prosess som Tuomi peker på - nemlig fra viten, til informasjon, til data. Her vil den personlige tause viten endre seg til informasjon & data som er gjort eksplisitt for organisasjonen, gjennom publiseringen i databasen (tegning 2, figur 34).
3. Ved hjelp av en videre analyse og bearbeiding i erfaringsdatabasen gjøres denne informasjonen tilgjengelig for andre i organisasjonen som Lesson Learned og påvirker fremtidig opplæring og trening. Gjennom disse fremtidige kurs og øvelser får nye individer ta del i den kvalitetsikrede informasjonen (Lesson Learned) fra databasen og gjennom sin egen refleksjon og bearbeiding, gjør de dette til viten for seg selv.

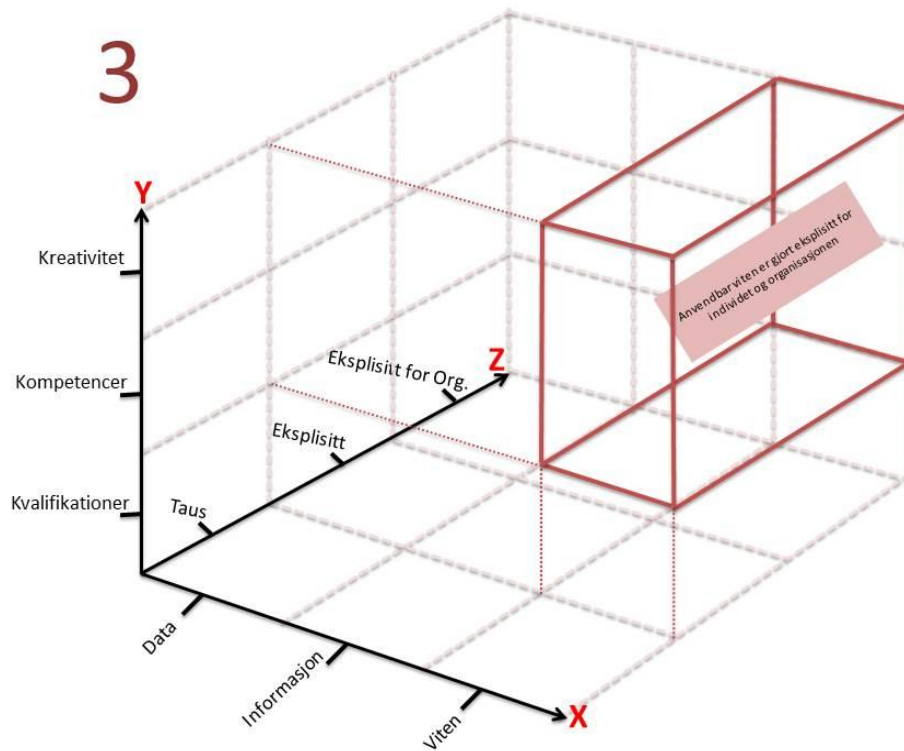
På y-aksen er dette symboliseret ved at kassen er placeret i kompetencer, hvor taksonomien er anvende og analysere, samt kreativitet, hvor personen skal vurdere og skape sin egen mening. På samme måte kan man si, at informasjonen også blir gjort til eksplisitt viten for organisasjonen gjennom de samme læringsprosessene (kurs, opplæring, trening og reglementer) (tegning 3, figur 34). Her har prosessen gått den andre veien fra data, til informasjon, til viten slik som Alavi & Leidner definerer det (Alavi & Leidner, 1999, s. 113).

1



2





Figur 35: Fra viten til informasjon & data, til viten.

I vår analyse av det eksisterende innholdet i erfaringsdatabasene har vi kommet frem til, at det i all hovedsak dreier seg om data og informasjon i form av skriftlige rapporter (afsnit 11.2.3) og (afsnit 11.1.3). Ud fra vores forforståelse, havde vi en opfattelse af, at brugerne gerne ville kunne indlægge andre typer filer i databasen. Det kunne f.eks. være lyd, video eller billeder. Men vores interview af soldater på det laveste funktionsniveau, har ikke kunnet bekræfte et behov for denne feature. Databasen er, i sin nuværende form, kun struktureret til at behandle skrevne rapporter og kan ikke håndtere søgning i andre formater.

Gjennom våre kvalitative undersøkelser kom det frem, at analysekapasiteten i det norske Forsvaret sakte men sikkert blitt redusert de siste 10 årene, og at den i dag er for lav for å kunne gjennomføre en fullgod systematisk analyse av all den informasjonen, som blir lagt inn i FERDABALL (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 10, linje 377; s. 17, linje 640; s. 19, linje 695 og s. 25, linje 932). Dette ble konkret understreket av en av respondentene, som sa følgende: *“Men jeg vet at vi mangler evnen eller kapasiteten til å analysere det effektivt i andre enden.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 20, linje 753).

Grundet opbygningen af DLIMS, har det danske forsvar ikke samme problem med mangel på analysekapacitet. I DLIMS kan en gatekeeper enten selv behandler en sag, eller sende den videre til en sagsbehandler i Forsvaret. Men selvom der ikke er mangel på analysekapacitet, så stopper sagsbehandlingen. Knudsen beskriver problemet på denne måde: *“At give en opgave til tre forskellige mennesker fra forskellige myndigheder - er ikke at give en opgave til nogen - det er simpelthen sjusk. Og det er der desværre rigtig meget af, når man sidder og læser sager igennem.”* (bilag 1 side 5 løbenr. 11). Han udtaler endvidere, at sager kan være vanskelige at finde frem igen.

Dette betyr, at det sannsynligvis ligger viktig informasjon i databasene i dag, som ikke blir omdannet til viten for organisasjonene. Enten fordi analysekapasiteten manglet eller fordi sagsbehandlingen ikke ble ført til ende. Konsekvensene kan derfor være, at eksisterende informasjon blir liggende skjult i erfaringshåndteringssystemerne. Et sitat fra fokusgruppeintervjuet understreker denne utfordringen: *“Jeg blir litt forundra når jeg ser, at vi gjør en del av de samme feilene eller vi unnlater å gjøre en del av de smarte tingene gang på gang på gang.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 12, linje 428).

Kaptajn Pinto uttaler:

“---der var nogle som nedskrev nogle erfaringer og der skete ikke en skid - så de kunne bare tage erfaringer op fra sidste hold og forrige hold. jeg har siddet og kigget syv hold bagud i kosovo - så har jeg set at hold 14 sagde det - og det gjorde hold 7 sjovt nok også.” (bilag 3, løbenr 7, side 6).

Resultaterne fra de danske interview tyder på, at der er behov for at arbeide med kendskabet til DLIMS. Ikke bare kendskabet til det overordnede formål med vidensdelingssystemet, men også en mere detaljert trening i den praktiske anvendelse af systemet og dets muligheder. Udfordringen her er, at nytten af de Lessons Identified og Lessons Learned systemet producerer, afhænger af den datakvalitet, der bliver leveret af brugerne. Det er vort indtryk, at det samme gør sig gjældende i det norske forsvar.

Opptrening for personell som har deltatt i ISAF operasjonen, har i all hovedsak foregått gjennom forelesninger, øvelser, mentorordninger og praktisk trening. Dette har fungert godt og gitt et godt grunnlag for de, som skulle ut i operasjoner, men har ikke tilført Forsvaret vedblivende viden forankret i databasen. Utfordringen er, at denne vitensoverføringen har vært basert på viten fra den foregående kontingent eller fra personer, som hentes direkte ut fra Afghanistan for å bidra til opplæringen (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 8, linje 264). Dette gir organisasjonen en tilgang på ferske relevante erfaringer, men samtidig er det en begrensning, fordi tidsperspektivet for disse erfaringene er relativt korte. Ideelt sett skulle opplæring og trening være basert på alle relevante erfaringer helt tilbake fra starten av ISAF operasjonen i 2003.

Problemet ved at have et “nærsynet” perspektiv er, jf. Kristensen & Larsen (afsnit 11.1), at organisationen glemme at se strategisk på viden og implementere ændringer, som kun er relatert til den nuværende operation.

Hovedinntrykket fra våre undersøkelser er, at både det danske og norske Forsvaret har en sterkere muntlig enn skriftlig kultur (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 7 linje 223 & s. 8, linje 264). Dette stemmer overens med tidligere undersøkelser fra det norske Forsvaret, som peker på at erfaringslæringen skjer gjennom praksisfellekaper og i hovedsak er muntlig (Sæveraas, 2010, s. 80). Dette inntrykket støttes også av Kristensen & Larsens observation ifra deres studie om at; *“---erfaringsudnyttelsen på taktisk niveau har i de seneste år bevæget sig i retning af dialog mellem relevante fagfolk frem for skriftlig afrapportering, der ikke altid er blevet udnyttet.”* (Kristensen & Larsen 2010, s.16).

Hovedutfordringen med at personlige erfaringer overføres nærmest fra person til person (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s.13, linje 462), er at det er en fare for at denne viten glipper og dermed ikke blir en varig viten for organisasjonen. Mye av den muntlige erfaringsoverføringen som skjer kan betegnes som relevant og "fersk" viten for den enkelte medarbeider, men det er en fare for at organisasjonen "ikke har viten om viten" utover en kortere tidsperspektiv og dermed blir dette en barriere som hindrer vitensdeling, slik Holdt Christensen beskriver det (Holdt Christensen, 2004, s. 30).

Begge landene har i de siste 10 årene oppdatert relevante regelementer og utdanningsplaner med erfaringer fra Afghanistan. Vårt inntrykk fra de kvalitative undersøkelsene er, at disse endringene mer er basert på en muntlig erfaringsoverføring, enn på informasjon fra erfaringsdatabasene (Sæveraas, 2011, s. 80).

I praksis har ikke alle ansatte i det danske og norske Forsvaret en reel adgang til å nå frem med sine opplevelser og erfaringer i erfaringshåndteringssystemene. Både fordi ikke alle har tilgang til det lukkede Intranettet hvor systemene ligger (Kap 11), men også fordi det er lagt opp til, at overordnede kan forkaste innsendte forslag på bakgrunn av sine subjektive vurderinger, de fastlagte regler og vedtagne templates for rapporter. I Danmark har gatekeeperen den samme rolle.

Som det fremkommer av våre empiriske undersøkelser, så må den ansvarlige skribenten, som skal sammenfatte en D+40 eller D+180 rapport fra en norsk Afghanistan kontingent, behandle og sortere ut en stor mengde data. All den informasjonen som ikke får plass i rapportene forkastes (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 23, linje 851, linje 866 & s. 18, linje 656).

At personellet heller ikke umiddelbart kan få formidlet sine erfaringer direkte fra operasjonsområdet må også anses for en barriere, som er knyttet til selve situasjonen (Holdt Christensen, 2004, s.30) og det er således en masse informasjon organisasjonene ikke har noen viten om.

Som Holdt Christensen peker på, handler vitensdeling om å balancere mellom for meget struktur og for stor tilfældighed (Holdt Christensen, 2004, s. 15). Det kan virke som at bruken av templates og fastlagte regler på hva som kan legges inn i systemene gjør, at bruken blir for strukturert. Dermed kan dette utgjøre en barriere, som gjør at informasjonen glipper for organisasjonene.

Både det danske og norske Forsvaret bruker erfaring som et sentralt begrep om, hva som skal lagres i systemene og til sist bidra til å forbedre organisasjonens operative evne. Det fremkommer ikke hvordan de to lands forsvar skiller mellom data, informasjon og viten. Dette er, som vi tidligere har beskrevet i kapittel 10, en av de vanligste feil som blir gjort av store organisasjoner (Fahey & Prusak, 1998, s 265-273).

Ved at organisasjonene antar at erfaringer/viten kan lagres i en database utenfor hodene til det enkelte individ, gjøres det nok en klassisk feil i henhold til Fahey & Prusak. Det fremkommer ikke klart nok, at det som ligger i dagens erfaringsdatabaser, faktisk er

informasjon. Det kan bare bli viten igjen når det enkelte individ har forstått informasjonens kontekst, bearbeidet den og lagret det i sitt hode (Fahey & Prusak, 1998, s 269).

Den virker å være en generell sterk vilje til å dele sin viten blandt personer i Forsvaret. Det eneste som i realiteten kreves er at man får anledning til å dele sin viten, at man: “--- blir spurt og man får aksept for at det man kommer frem med er relevant og verdt å analysere.” (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 20, linje 742-747). Samme tendens ser vi også ved danske soldater; “--- og vi videndeler ikke. --- og det er vi kede af.” (bilag 5, side 3, løbenr. 18).

15. Konklusjon

Både det danske og norske Forsvaret har etablert erfarings- / vitenshåndteringssystemer, for å lære av militære erfaringer, som kan forbedre den operative evnen. I denne oppgaven sidestiller vi viten med erfaringer og ser på viten som bearbeidet og analysert informasjon, som lagres i hjernen til det enkelte individ (kapittel 9). Navnet erfaringshåndteringssystem blir i realiteten missvisende, fordi både DLIMS og FERDABALL i all hovedsak inneholder data og informasjon i form av skriftlige rapporter. Den endelige omdannelse fra data og informationer til viden sker først, når disse bearbejdes og sættes ind i en relevant kontekst.

Som hovedanalysen viser, er det ikke etablert en tilstrekkelig systematisert analysekapasitet i Norge, til å bearbeide all den informasjonen som ligger i databasen. Vores kvalitative interview viser, at datakvaliteten og uddannelsesniveaet er for lavt i Danmark. Begge forhold gjør, at der er fare for at viktig informasjon aldri bliver til ny viten, som forsvaret kan nyttiggjøre.

Bruken av fastlagte rapporttemplates legger begrensninger på hvor mye, og hva slags innhold rapportene kan bestå av. Dette gjør, at mange av de erfaringene, som har blit sendt inn fra Afghanistan, ikke har fått plass i rapportene og dermed muligens gått tapt. For begge lande er det en barriere i seg selv, at proseeen med å rapportere inn erfaringer er omfattende og til tider vanskelig at arbejde med, samt at erfaringer kan bli forkastet basert på subjektive vurderinger av overordnede.

Fordi begge erfaringshåndteringssystemene er installerte på det sikrede Intranet, er de generelt sett ikke tilgjengelig i de fremskudte baser i missionen. Det betyder, at soldater på det laveste funktionsniveau ikke har brukertilgang til systemene i dag. Dermed er de også afskåret fra at anvende de informationer og den viden, der er indlejret i systemerne på rette tid og sted.

Opptrening av nye kontingenter til ISAF operasjonen har i hovedsak foregått ved hjelp av foredrag, mentor trening og øvelser. Disse har fått input fra personell fra foregående kontingenter eller fra personell, som fortsatt deltar i ISAF. Denne opplæringen har fungert godt, men den er altså ikke basert på informasjon fra DLIMS eller FERDABALL i særlig grad. Og har heller ikke bidraget til at tilføre ny viden til DLIMS og FERDABALL. Dette betyder, at viden ofte er baseret på det hold, som er kommet hjem fra missionen og er derved over 6 mdr. gammel. Det er eksempler på, at samme erfaringer og forslag til forbedringer fra

innsendte kontingentrappporter går igjen i rapporter i flere år, fordi de ikke er blitt fanget opp og gjort om til eksplisitt viten og kompetence for organisasjonen.

Det er i dag ikke etablert et system, som sikrer at alt personell, som deltar i internasjonale operasjoner, får anledning til å dele sine erfaringer og viten og at mye av erfaringene og informasjonene går tapt for Forsvaret. To forhold ser ud til at have betydning her. Dels ledelsens eksplisitt formulerte ønske om at få informasjonene (Fahey & Prusak, 1998, s. 274) og dels at det skal være let for den enkelte, at uploade og tilgå informasjonene uansett tid og sted. Understreget av Pinto (bilag 3, side 6, løbenummer 7) *“--- og det jeg tror er arbeidsgangen og også det faktum at når vi laver erfaringsbaseret arbejde det er tidskrævende - og det er svært for folk at forstå.”*

16. Anbefalinger

Konklusionerne fra kapitlet ovenfor peger på, at der er tre overordnede områder, hvor der er mulighed for at sætte ind med forbedringer i forhold til de nuværende videndelingssystemer og de tilhørende processer. På det overordnede niveau anbefaler vi, at det danske og norske Forsvaret iværksætter tiltag som:

- Øger kendskabet til de eksisterende vidensdelingssystemer og deres anvendelse. Deri ligger også et øget fokus på uddannelse af brugere på alle niveauer.
- Øger kapaciteten til at analysere og bearbejde den information, der er tilgængelig i vidensdelingssystemerne.
- Øger brugervenligheden og tilgængeligheden til indholdet af vidensdelingssystemerne. Det vil sige:
 - a. Gøre det lettere at føre data og informationer ind i systemet. Vi foreslår at arbejde hen mod en APP, som kan installeres på et elektronisk device..
 - b. Gøre et bredere spekter af data, informationer og viden tilgængelig i vidensdelingssystemet. Vi foreslår at arbejde hen mod en mere Wiki inspireret databasestruktur.
 - c. Gøre det lettere at trække informationer ud af vidensdelingssystemet. Vi foreslår at forbedre den nuværende søgefunktion i en mere Google inspireret retning.

Figur 35 illustrerer de forbedringer vi har beskrevet ovenfor.

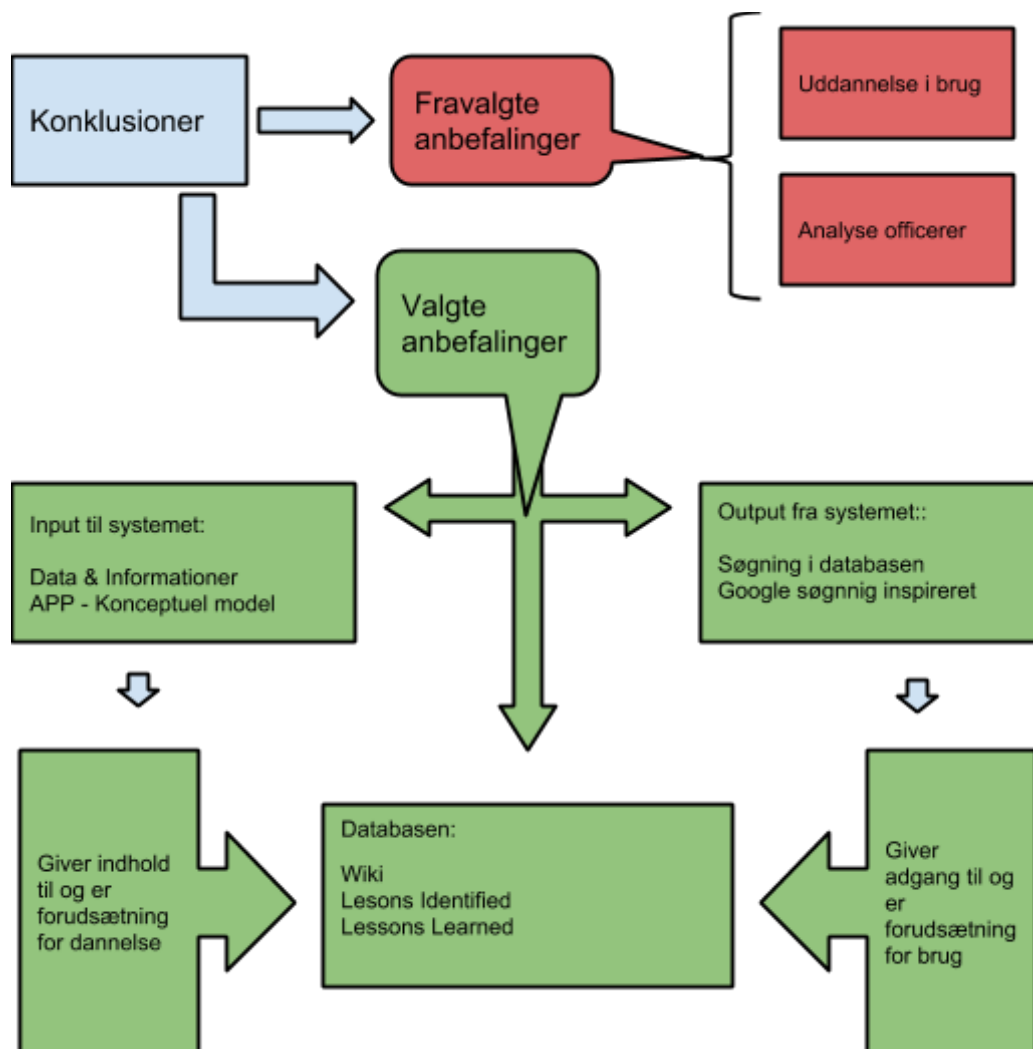
Med hensyn til den ønskede uddannelsesaktivitet, så konstaterer vi at dette ønske er velbegrunderet og eksisterende. I figur 35 er denne dimension markeret med rødt. Det er især fra Danmark, at behovet for uddannelse i forhold til kendskabet til og anvendelsen af DLIMS er blevet påpeget, men dette antas å gjelde i Norge også. Ønsket om uddannelsesaktiviteter i Danmark tilskriver vi delvist, at DLIMS først i 2012 er overgået fra pilotdrift til egentlig drift. I forbindelse med implementeringen af en ny platform er det naturligt, at der er et behov for information og uddannelse af de fremtidige brugere. I denne opgave har vi valgt ikke folde denne dimension yderligere ud.

Det samme gælder for den beskrevne mangel på analysekapacitet. Også markeret med rødt i figur 35. I det norske fokusgruppeinterview blev reduktionen i den kapacitet, der er til

rådighed for analyser fremhævet som en begrænsende faktor. Konkret beskrives at f.eks. Hærens Taktiske Treningscenter mistede deres 2 analyse officerer under Forsvarets omorganisering i 2009. (Transskribering af fokusgruppeintervju, 2014, s. 25, linje 933). Også her har vi registreret denne mangel, og har i denne opgave valgt ikke at arbejde videre med denne problemstilling.

Figur 35 visualiserer endvidere den anbefalingerne vi vil arbejde videre med, som er: "Øger brugervenligheden og tilgængeligheden til indholdet af vidensdelingssystemerne." Det er de med grønt markerede områder, vi har valgt at uddybe i denne opgave.

For forståelsen af figuren skal Input i denne sammenhæng forstås som det der giver indhold til databasen og er en forudsætning for dens dannelse. Output ses i denne sammenhæng som det der giver adgang til databasens indhold og dermed er en forudsætning for dens anvendelse.



Figur 36: Overblik over anbefalinger.

I de gennemførte interviews i Danmark og i det norske fokusgruppeinterview har deltagerne beskrevet udfordringer i forhold til at få lagt oplysninger ind i systemet. Det er derfor et område, hvor der kan arbejdes med forbedringer for den enkelte soldats muligheder for at bidrage med data og informationer.

I forhold til den grundlæggende database i såvel FERDABALL som i DLIMS, er de nuværende systemer bundet op på meget kontrollerende systemer. Holt Christensen argumenterer for at *“Videndeling handler således om at balancere mellem for meget struktur og for stor tilfældighed.”* (Holdt Christensen, 2004, s. 15). Meget tyder på, at balancen her er tippet for langt over mod strukturen, så en forbedring her skal søge mod at brugerne oplever, at der er plads til det tilfældige og det umiddelbart engagerede input. Udfordringen bliver så, at sikre validiteten af databasens indhold.

Der er flere udsagn som peger på, at det er for vanskeligt at søge i systemerne. En anbefaling til forbedring på dette område er givet direkte af en af interviewpersonerne i Danmark *“---det er ikke som at gå på google og så skriver man en søgeterm og så finder man det man leder efter.”* (bilag 2 s. 1, løbenr. 2). Søgningen skal gøres mere Google-agtig. Det vil sige fritekstsøgning med mulighed for at søge på billeder, videoer samt ord eller tekststrengene.

For inputdelen ser vi på muligheden for en APP, som skal gøre det lettere for den enkelte soldat at opsamle og bevare de data og informationer, som senere skal indlæses i systemet.

Forslaget til forbedring af databasen tager afsæt i, at ændre strukturen og gøre den mindre afhængig af forud definerede formularer. Vi vil diskutere, hvordan vi kan implementere en Wiki inspireret forandring. Det sidste element, outputdelen, i vores forslag til forbedringer er en beskrivelse af grundvilkårene for en forbedret søgefunktion til databaserne.

16.1 Konceptuel model på en APP

Flere af undersøgelsens resultater synes at pege på, at den enkelte soldat oplever at det er vanskeligt at videregive de oplevelser soldaten får i missionen. Vi har tidligere beskrevet, at videndeling på de lavere funktionsniveauer, f.eks. mellem to enheder som skal afløse hinanden, gennemføres struktureret. Der opstår et personligt samhørighedsforhold, som fremmer videndelingen. (Holdt Christensen, 2000, s. 2).

Men resultaterne peger samtidig på, at den viden som genereres her, sjældent kommer resten af Forsvaret til gode, da den ikke bliver fastholdt i databasen. Konsekvenser af dette er, at såfremt soldaterne ikke mødes fysisk, er det vanskeligt for det nye hold at få adgang til tidligere erfaringer. Derfor er det vigtigt at gøre det lettere for den enkelte at indberette sine erfaringer - og i forlængelse af dette er det lige så vigtigt, at gøre det let at få adgang til den viden der er opsamlet. Fra fokusgruppeinterviewet ser vi denne konsekvens beskrevet: *“Jeg blir litt forundra når jeg ser at vi gjør en del av de samme feilene eller vi unnlater å gjøre en del av de smarte tingene gang på gang på gang.”* (Transskribering av fokusgruppeintervju, 2014, s. 12, linje 428).

Der er flere udfordringer forbundet med at indberette hændelser. Dels skal det gøres som en skriftlig rapport og dels skal det gøres efter hjemkomsten. Enten hjemkomsten til lejren eller hjemkomsten efter den samlede mission. Dermed er der en tidsmæssig forskydning mellem oplevelsen og fastholdelsen, hvilket gør det til en udfordring for soldaten at huske præcist,

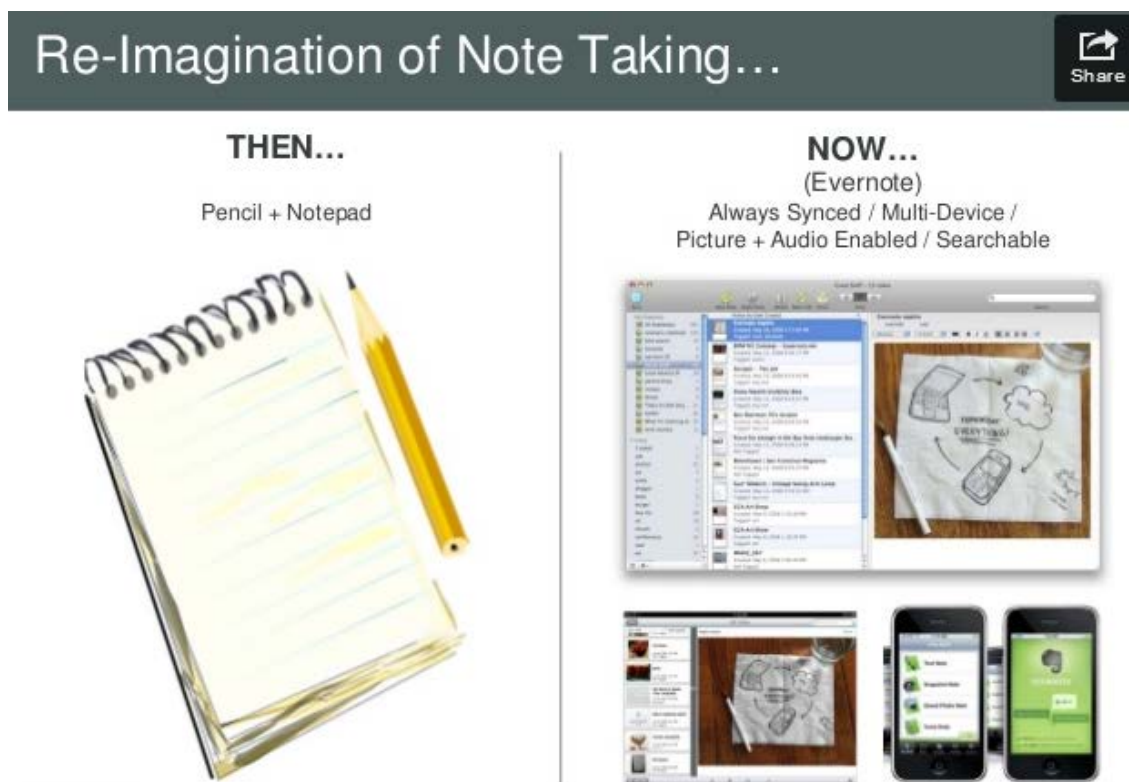
hvad der egentlig skete. Dernæst kommer udfordringen med at få fastholdt og beskrevet de til tider komplekse hændelser i skriftlig form (Bilag 3, side 4, løbenr. 6). I Norge bliver denne udfordring yderligere understreget af kravet om, at indberetningen skal kunne formuleres på en af de obligatoriske templates.

På baggrund af disse udfordringer har vi set på krav til løsninger.

Der er en begrænsning i, som det er blevet beskrevet under såvel FERDABALL som under DLIMS, at systemerne kun er tilgængelige gennem Forsvarets sikrede net. Dette net er typisk ikke tilgængeligt i de operationsområder, hvor missionerne foregår. Dette gør det vanskeligere at indsamle data direkte i systemerne. Hermed understreges den klare forudsætning, at et hvilket som helst nyt og forbedret system skal være i stand til at fungere offline i forhold til den enkelte bruger.

Det synes også klart, at et system til indsamling af data skal være enkelt og intuitivt at arbejde med. En god måde at sikre dette på er at lade systemet læne sig tæt op ad systemer, som soldaten allerede kender og er fortrolig med. Det kan være fra andre militære systemer eller fra systemer, som er genkendelige fra det civile liv.

Som tidligere beskrevet, så bygger de nuværende databaser i Forsvaret på skrevne indberetninger. Nedenstående illustration fra Kleiner, Perkins, Caufield & Beyers giver et billede af, at udviklingen har bevæget sig i retning af en langt mere multimedial tilgang til indsamling af data (Kleiner, Caufield & Beyers, 2012).



Figur 37: Udvikling af noteringsmuligheder i en digital verden. (Kleiner et al, 2014).

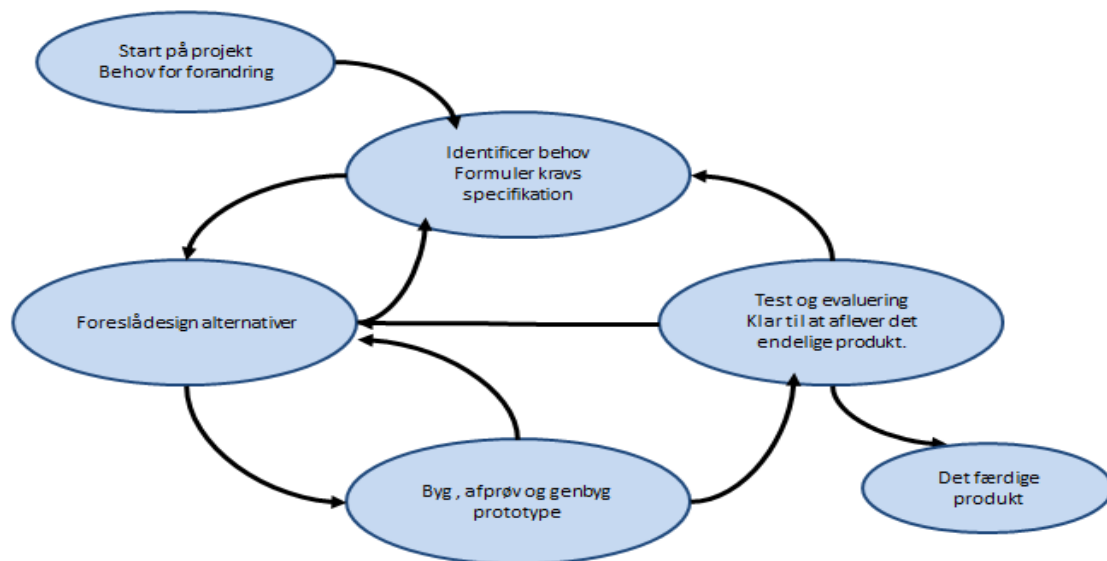
I denne sammenhæng vælger vi at læne os op ad funktioner, som er kendte fra soldaternes anvendelse af smartphones og tablets. Vi tænker konkret på mulighederne for at optage stillbilleder, video og lyd, samt mulighederne for at skrive noter eller mere sammenhængende tekststykker.

Med det udgangspunkt har vi valgt at se på en APP, som tillader soldaten at optage billeder, film, skrive noter og redigere optagelser sammen til små interaktive rapporter. Efter hjemkomst til basen kan optagelserne overføres til en computer og derefter redigeres - eller den færdige rapport (hvis den er gjort færdig på det mobile device) kan overføres til vidensdatabasen. Den enkelte soldat har dermed mulighed for at fastholde den viden, der er genereret i aktionen, så den kan formidles til andre. Interviewet med soldaterne om deres forventninger til en APP viste endvidere, at systemet skal kunne hente viden fra det lukkede netværk og gemme det på APP'en. Det kan f.eks. være reglementer eller bestemmelser, som derefter kan bruges offline.

Selvom ingen af de interviewede soldater peger på muligheden for at optage video, så mener vi, at det er en funktion, som bør medtages i en APP. Når vi ser på statistikken for f.eks. youtube.com, så “--- uploades 100 timers video til YouTube hvert minut” og “--- mere end 1 milliard unikke brugere besøger YouTube hver måned.” (Youtube, 2014). Der er derfor ingen tvivl om, at rigtig mange bruger video som et medie.

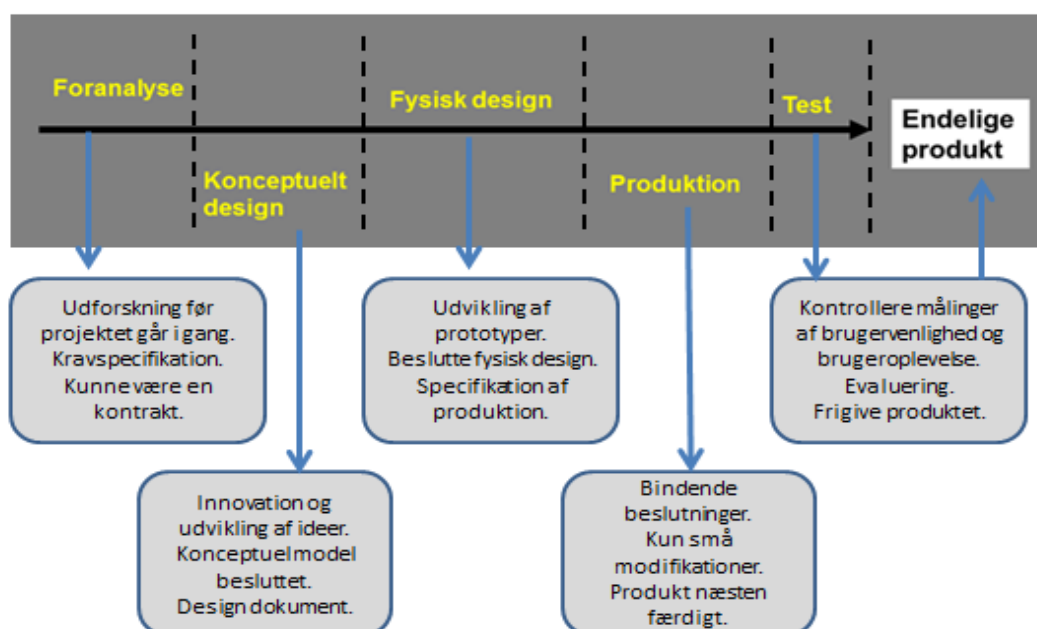
For at gennemføre tilrettelæggelse, planlægning og design af denne APP tager vi udgangspunkt i Preece *et al*, som beskriver interaktionsdesign gennem en livscyklusmodel. Modellen viser de processer der indgår i designet og deres relationer til hinanden.

Udgangspunktet er et erkendt behov for forandring. I denne opgave er dette behov kommet til udtryk i de gennemførte interviews. Gennem processen (se figur 37) kommer designeren gennem alle delelementerne. At få identificeret behovet og indsamlet viden - forslag til design alternativer - udformning af prototyper - test og evaluering frem til at aflevere det endelige produkt. Preece *et al* beskriver dette som en iterativ proces, hvor der vil være behov for at gå tilbage til tidligere elementer i processen. Der skal løbende besluttes: skal vi gå videre eller skal vi gå tilbage (Preece *et al*, 2011, s. 332).



Figur 38: På baggrund af Preece et al (2011) figur 9.3 "Lifecycle model".

Modellen er yderligere udfoldet af Levinsen (Levinsen, 2012), som opererer med en et antal stadier eller faser, som et designarbejde skal gennemløbe for at komme fra det erkendte behov for forandring til det endelige produkt. Disse stadier skal ifølge modellen gennemløbes successivt i denne rækkefølge. Overgangen fra en fase til en anden markerer en afslutning og en begyndelse og skal derfor først foregå, når designeren er sikker på, at fasen er afsluttet. Indenfor hver af faserne foregår der et arbejde, som tager udgangspunkt i livscyklusmodellen, således at der i hver fase gennemløbes en iterativ proces, hvor der er indsamling af viden, designalternativer, prototyper, test og evaluering. Det vil sige, at overleveringen til næste fase kan betegnes som denne fases færdige produkt.



Figur 39: Udviklingsfaser - Inspireret af Levinsen, (Levinsen, 2012) PP til MIL 2012.

Der er tre parter involveret i designet af et system. Designeren, brugeren og systemet. Det giver tre billeder af den samme model. Som designeren mener systemet skulle virke. Som systemet faktisk virker. Og endelig som brugeren oplever at systemet virker. I den ideelle verden er disse tre billeder overlappende. I den virkelige verden vil der være et gab mellem billederne. Udfordringen for designeren er at gøre dette gab mindst muligt. (Preece *et al*, 2011).

I denne opgaves kontekst har vi set, at der er et behov for forandring. Vi har fået identificeret, at en del af behovet for forandring knytter sig til den måde, den enkelte soldat har mulighed for at fastholde og formidle de erfaringer, der gøres i missionerne. Med udgangspunkt i denne identifikation af behovet, har vi specificeret de grundlæggende krav til det foreslåede løsningselement. Vi ønsker at udstyre den enkelte soldat med en APP, som kan lette optegnelsen og fastholdelsen af de data og informationer, han ønsker at dele. I denne sammenhæng betyder det at indsende til vidensdelingssystemet. Vores valgte APP (DELE-VIDEN-APP), beskriver vi efterfølgende som konceptuel model.

Nedenfor er DELE-VIDEN-APP'en illustreret på en Apple smartphone. Det er tanken, at APP'en skal fungere på såvel Apples iOS platform som på Android og Windows platforme, idet denne diversitet er kendetegnende for markedet for elektroniske devices.

“The report found that tablets and smartphones were out-selling PCs in 2010's 4th quarter and have since left them in the dust. By 2013's 2nd quarter, Meeker predicts, the Apple- and Android-dominated smartphone and tablets installed base will be greater than the Windows PC installed base. Today, by Meeker's numbers, Apple iOS and Google Android have 45% of the market to Windows' 35%.” (ZDNet - part of CBS Interactive, 2014).

Valget begrundes yderligere i den udbredelse mobile devices har og forventes at have i fremtiden.



Figur 40: APP funktioner.

Dette kan gøres direkte på smartphonen eller på tabletten, men kan også gøres på et tilhørende computerprogram, så man kan udnytte computerens større skærm. Når billedet, videoen, speaket eller den skrevne rapport er færdig, uploades den til Forsvarets videnshåndteringssystem.

Som vi har diskuteret tidligere, så er såvel FERDABALL som DLIMS kun tilgængelige på lukkede net. Derfor er det en afgørende forudsætning, at APP'en kan anvendes i en stand alone tilstand uden tilgang til data- eller telefonnet. Konkret betyder det, at de forskellige data, der er opsamlet i DELE-VIDEN-APP'en forbliver lagret i telefonens / tabletens hukommelse, indtil soldaten vender tilbage til et miljø, hvor der kan opnås forbindelse med henholdsvis FERDABALL eller DLIMS gennem de sikrede netværk. Derved opnås to afgørende fordele. Dels er brugen ikke afhængig af ydre vilkår i forhold til adgang til enten telefon- eller datanet og dels betyder det, at der ikke er risiko for indtrængen i Forsvarets

DELE-VIDEN-APP skal kunne installeres på Android, Windows eller iOS baserede smartphones eller tablets.

Når DELE-VIDEN-APP'en åbnes giver den adgang til:

- At optage billeder
- At optage video
- At optage audio
- At skrive tekst
- At redigere billeder, video, audio og tekst til præsentationer.

Dette er funktioner, som allerede befinder sig på de fleste smartphones og som derfor i større eller mindre grad er bekendte for brugeren. I DELE-VIDEN-APP tænker vi disse funktioner integreret i en sammenhængende funktion, som tillader en multimodal bearbejdning af de elementer der skrives eller optages. Vi tager alle elementerne med i udviklingen af DELE-VIDEN-APP'en, så vi på den måde har sikret, at brugerne har de muligheder teknikken åbner op for. Her tager vi udgangspunkt i Andersons digitale tilføjelser til Blooms taksonomi, som beskrevet i figur 11, (Center for Undervisningsmidler, 2014).

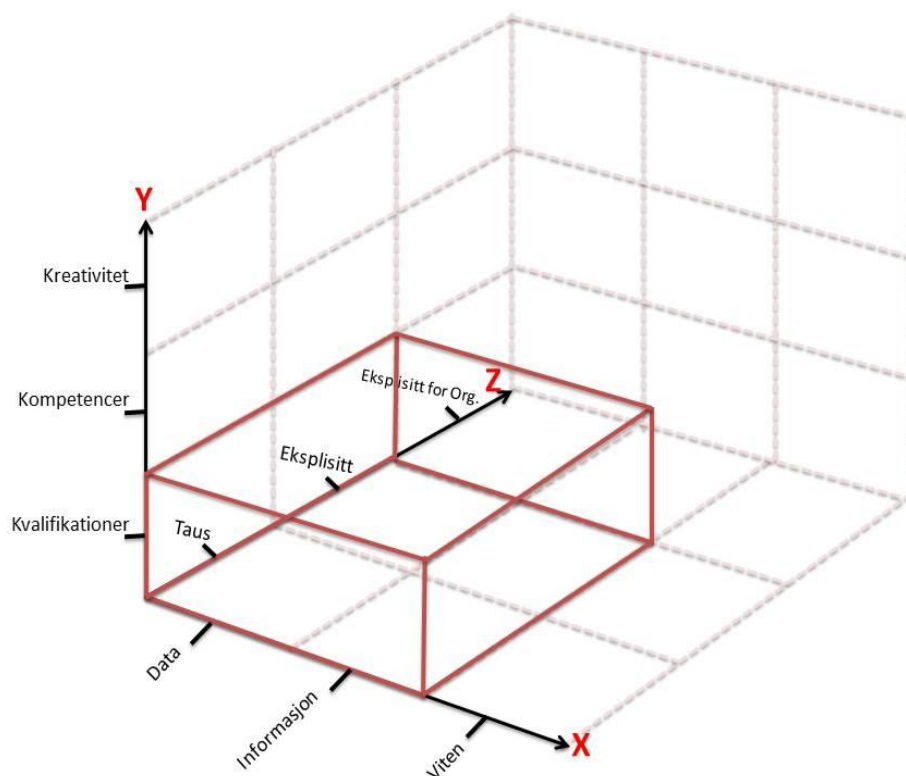
De elementer der er optaget/skrevet kan efterfølgende redigeres. De kan samles i en fil, således at der kan kommenteres med speak på en videooptagelse, sættes skrevne bullet points på et billede eller skrives en samlet rapport, der omfatter alle elementer.

datanet, hvis telefonen / tabletten mistes under en operation. Det vil alene være de data der konkret befinder sig på telefonen / tabletten der mistes.

Ser vi nærmere på de funktioner der anvendes, så svarer det til standard programmer fra smartphones og tablets. Det særlige ved denne DELE-VIDEN-APP er, at programmerne er koblet sammen i et brugermiljø. Dermed er det let at sætte undertitler og forklaringer på billederne, at sætte illustrerende billeder ind i skrevne optegnelser, at sætte understøttende kommentarer ind i videoer, hvad enten det er som tekst eller som voice over. Ved at bruge kendte standardprogrammer i en ny sammenhæng, opnår brugeren en let og praktisk tilgang til at udforme og redigere de input, der efterfølgende skal uploades til databasen.

Ser vi på den MOVE model, som vi har beskrevet, så befinder vi os nu i det rum der er afgrænset af Data & Information på x-aksen, Tavs & Eksplicit viden på z-aksen og Kvalifikationer på y-aksen. Det omkransede rum er kendetegnet ved en overvejende konkret og praktisk håndtering af data og informationer, som passer til den "arbejdssituation" soldaten befinder sig i under en mission (figur 40).

Vi forventer derfor ikke, at de indsamlede data systematisk analyseres og bearbejdes inden de uploades. DELE-VIDEN-APP'en er grundlæggende designet til at hjælpe den enkelte soldat med at indsamle, fastholde og videregive de erfaringer, der er opsamlet under aktiviteterne på missionen, således at de er til rådighed for den videre bearbejdning i systemet.



Figur 41: Udfaldsrum for APP i MOVE-modellen.

På x-aksen:

Funktionerne billeder, video, audio og tekst anvendes til dokumentation af data. De rå data kan lagres i systemerne, så de er tilgængelige for de officerer, der skal sammenfatte de Lessons Identified, som er en af hjørnestenene i strukturen for udvikling af viden i databasen.

Data kan allerede af den, der dokumenterer hændelsen, sættes sammen til præsentationer. Gennem denne bearbejdning samles data til informationer, som lagres i systemet. Disse informationer er nu også tilgængelige for videre bearbejdning af de "behandlere", som de forskellige systemer betjener sig af. I forhold til de nuværende strukturer for dataindsamling indeholder denne DELE-VIDEN-APP nye muligheder. Det er ikke længere kun tekstbaserede informationer der kan formidles. Billede, lyd og video giver nye og udvidede muligheder for at dokumentere og beskrive hændelser. Bare som eksempel: Tænk på forskellen på at beskrive i ord hvordan man bygger en vindeltrappe og dernæst at beskrive det ved hjælp af ord, video og billeder.

På y-aksen:

Her er det primært kvalifikationsniveauet der er i spil. Det omfatter begreberne huske og forstå. Funktionerne billeder, video, audio og tekst er knyttet til at "huske". Det handler om at dokumentere det der faktisk skete. Når billeder, video mv. sættes sammen til en sammenhængende præsentation, knytter det an til begrebet "forstå".

På z-aksen

Følger vi definitionerne på henholdsvis tavs og eksplicit viden fra det tidligere afsnit om z-aksen, så forholder denne APP sig til både tavs og eksplicit viden. Det vil sige, at den indeholder - eller kan indeholde - to former for omdannelse.

Der er tale om Externalization, i det omfang anvendelsen af DELE-VIDEN-APP'en befordrer en begrebsliggørelse af en erkendt tavs viden, så den bliver formidlet. Det vil være tilfældet når soldaten reflekterer over en begivenhed og sætter betegnelser og begreber på det skete. Vi har tidligere beskrevet, at det besvær der er forbundet med at dele viden udgør en udfordring for at det sker. Vi må derfor antage (Transskribering af fokusgruppeinterview, 2014, s. 23, linje 852)., at den umiddelbare tilgængelighed til et værktøj, som gør det let og enkelt for den enkelte at dokumentere en hændelse, må øge sandsynligheden for, at soldaten vælger at dele den nye viden.

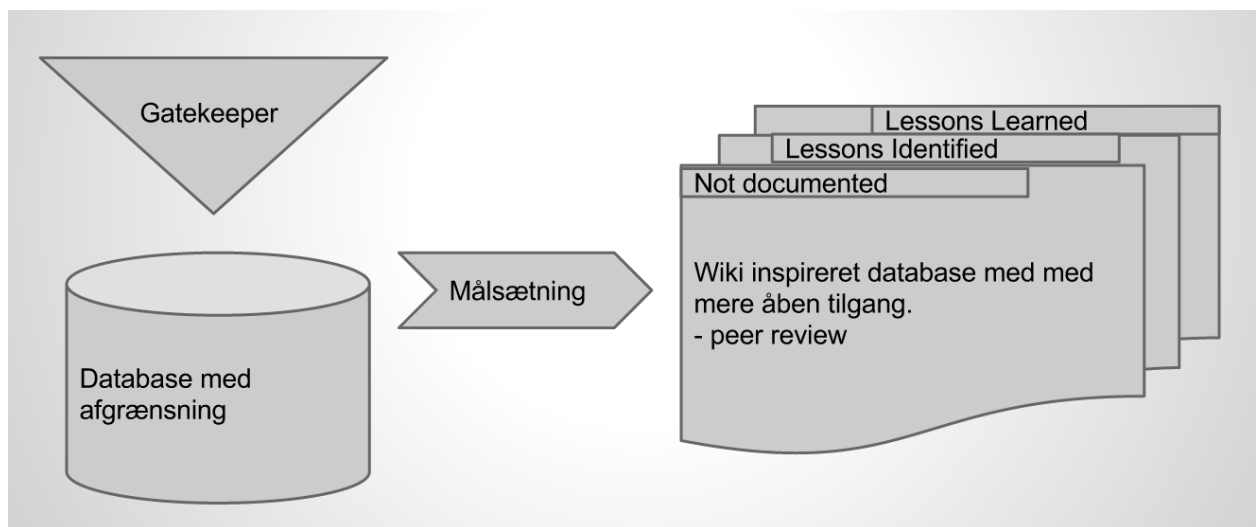
Der vil være tale om Combination, når soldaten samler forskellige dele af eksplicit viden til en samlet præsentation, som bringer ny viden i forhold til enkeltdelene. Tager vi afsæt i den tidligere nævnte historie om husundersøgelsen (kapittel 4), så vil et eksempel på kombination være, at soldaten har beskrevet og begrebsliggjort hændelsen og efterfølgende sætter det oplevede i sammenhæng med eksplicit viden om religion og kultur i området. Dermed skabes en samlet ny viden om at det er vigtigt og nødvendigt at se aktionens militære nødvendighed ind i en lokal kulturel og religiøs kontekst, hvis målsætningen er at gennemføre aktionerne så enkelt og smidigt som muligt.

16.2 Forbedring af databasen

Både Norge og Danmark anvender systemer, hvor de data der afleveres af den enkelte soldat bearbejdes på forskellig måde, inden de bliver lagret i databasen. Når vi ser på den viden der er tilgængelig i FERDABALL og DLIMS, så er denne viden kendetegnet ved, at den er en syntese af de data og informationer, som er givet som input. Det viser sig ved at de søgbare emner i databasen er de Lessons Learned, som er udarbejdet af systemets analytikere. Der er store mængder af data, der ikke bliver ført videre til

videndelingssystemet. Vi har set, at der er en stærk tradition for mundtlig overlevering af viden. Overleveringen sker ved at undervisere videregiver egne erfaringer til de grupper, der bliver forberedt til den næste mission. Dermed bliver overleveringen afhængig af den viden erfaringer, den konkrete underviser er i besiddelse af. Udfordringen med denne form for overførsel er, at den viden der bliver formidlet, ikke kommer til at indgå i organisationens samlede fond af data, informationer og viden.

Bearbejdningen af data og informationer til en syntese, som lagres i databasen er illustreret i den venstre side af nedenstående tegning. Trekanten omkring Gatekeeperen visualiserer syntesen, som lader Lessons Learned fortsætte til databasen.

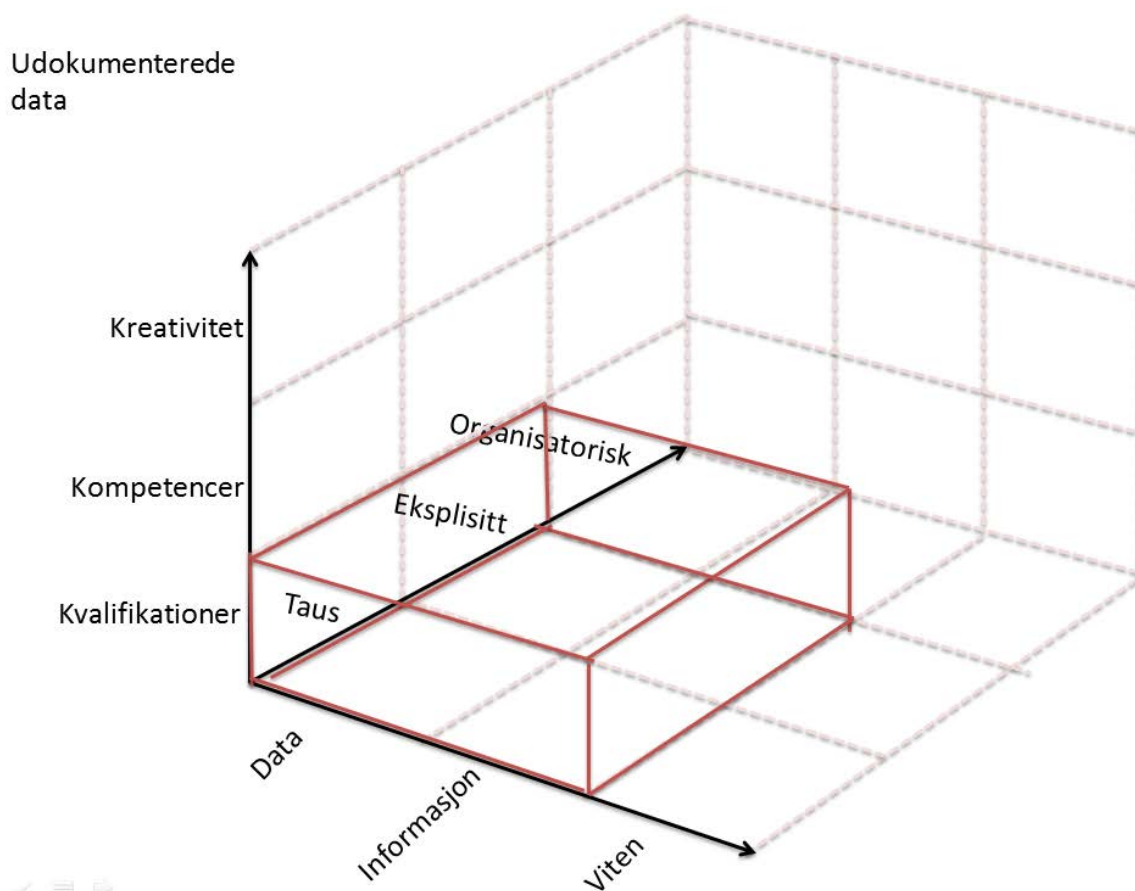


Figur 42: Skift i database perspektiv.

For at udbygge den enkelte soldats muligheder for at indberette observationer til videnshåndteringssystemerne, så tænker vi på wiki funktionalitet, for at opnå mere. Fra analyserne tegner der sig et billede af, at den enkelte soldat føler stor afstand mellem det indtastede og det man kan søge på. Her kunne nogle af tankerne fra en wiki, hvor det er lettere for alle at lægge indlæg ind, måske anvendes. Udfordringen bliver, at lave et system, hvor det samtidig er muligt at holde fast i Lessons Identified og Lessons Learned. Her tænker vi at en løsning kunne være, at tale om data, informationer og viden i forskellige kategorier.

Højre side i ovenstående figur illustrerer tankegangen bag den mere wiki inspirerede opbygning af databasen. Vi tænker i tre lag. I det første lag, her beskrevet som "Not documented", finder vi de data og informationer, som er indberettet til systemet. Her findes f. eks. de rapporter, som er udformet på den ovenfor beskrevne DELE-VIDEN-APP. Øvrige rapporter og uploaded materiale findes også i dette lag. Der kan være flere forskellige veje til at indberette til systemet. Det vigtige i denne sammenhæng er, at "A Wiki is a collection of interlinked HTML web pages and has crosslinks between internal pages where each page can be edited, keeping a complete record of such changes." (Hasan & Pfaff, 2006, side 378). Det vil sige, at der kan skrives, redigeres og slettes - men også at det altid er dokumenteret, hvem der har gjort hvad. Denne historik er ekstra effektiv på Forsvarets sikrede net, idet alle har en tildelt og kendt identitet.

Det første lag er således der, hvor de ikke dokumenterede indlæg fra den enkelte deltager i aktionerne indlæses i systemet. Det udokumenterede skal i denne sammenhæng forstås som ikke verificeret af organisationens gatekeepere. Ser vi på MOVE modellen, så er vi i samme område som illustreret under den konceptuelle model for DELE-VIDEN-APP'en. Det vil sige, i et rum der er afgrænset af Data & Information på x-aksen, Tavs & Eksplisitt viden på z-aksen og Kvalifikationer på y-aksen.



Figur 43: Udokumenterede data plassert i MOVE modellen.

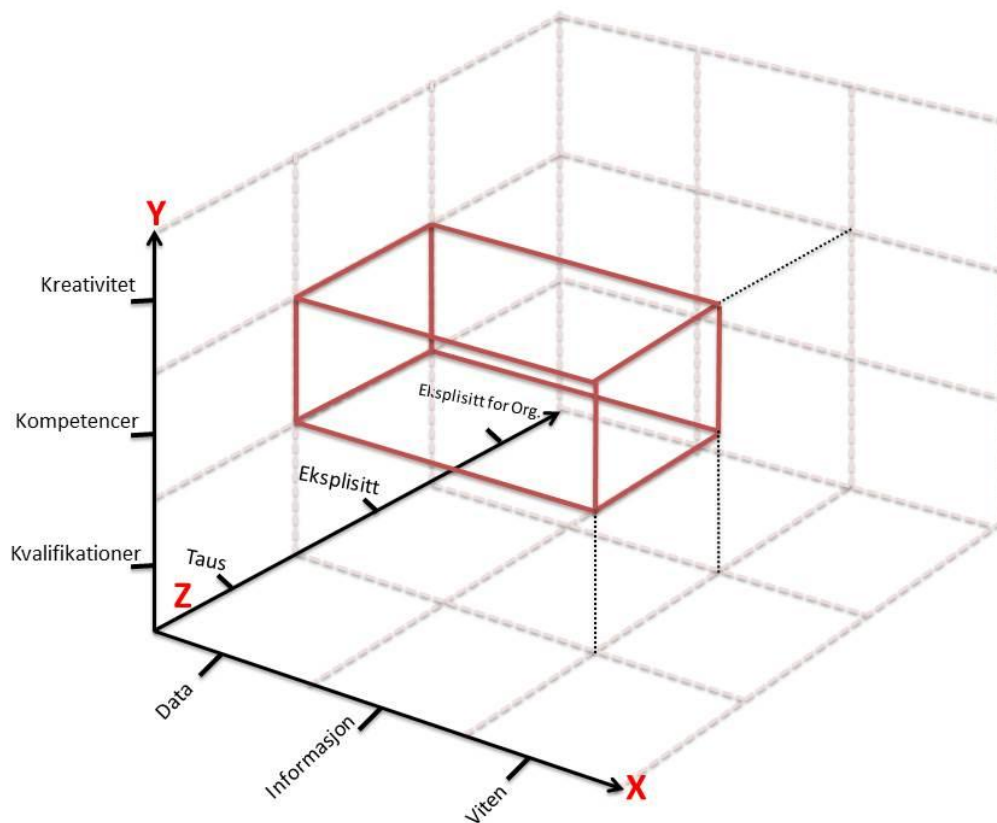
De data og informationer som ligger her står i første omgang kun for den enkeltes regning. Men da en Wiki er baseret på en kollektiv proces (Hassan & Pfaff, 2006 s. 378), har alle andre mulighed for at skrive til, rette eller tage elementer bort. Det betyder, at det enkelte indlæg over tid har mulighed for at blive udviklet og verificeret af andre, som har haft lignende oplevelser.

I analysen peger vi på, at en stor del af videndelingen i Forsvaret foregår som mundtlig overlevering. Det er en effektiv formidlingsform, men den er begrænset i sin udbredelse. En wiki kan gøres tilgængelig for hele Forsvaret, og har derfor potentiale til at hjælpe alle Forsvarets ansatte til at samarbejde og kommunikere mere effektivt om at transformere den fragmenterede viden der findes i organisationen, til mere brugbare og tilgængelige data (Hassan & Pfaff, 2006 s. 378). Forudsætningen for at dette kan ske er, at Forsvaret som

organisation signalerer, at man ønsker denne opsamling af viden.

I næste lag er det ikke længere muligt for den almindelige bruger at tilføje, rette eller slette i indlæg. I dette lag er det "gatekeepers" der tager over. Deres rolle er dog forandret. Deres opgave er ikke længere at sortere i, hvad der kan blive optaget i databasen. I første lag har all mulighed for at oprette, redigere og slette. I andet lag er det gatekeepernes opgave at foretage en syntese af de indlæg der er oprettet i første lag. Gennem denne syntese af wikiens indlæg kommer gatekeeperne frem til de sager, som bliver grundlaget for de Lessons Identified, der skal vurderes og analyseres videre. Der skal stadig være læse / se adgang for alle Forsvarets medarbejdere. Eventuelle kommentarer skal nu formidles direkte til gatekeepers, som så kan tage dem med i deres bearbejdning.

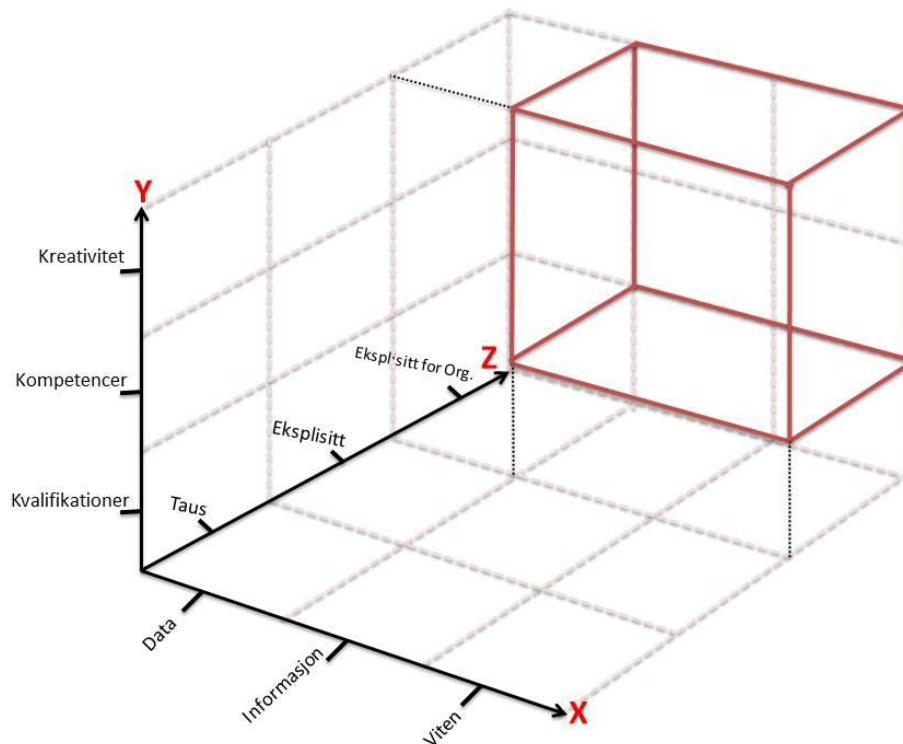
Ser vi på MOVE modellen, befinder vi os nu i rummet omkranset af Data & Information på x-aksen, Explicit viden på z-aksen og Kompetencer på y-aksen.



Figur 44: Lessons Identified plassert i MOVE-modellen.

Det sidste lag er Lessons Learned. Her er de Lessons Identified, hvor gatekeeperne har færdiggjort deres undersøgelser og analyser og gjort dem tilgængelige for Forsvarets personel som organisationens viden. Lessons Learned kan være af forskellig kompleksitet. I den videst mulige konsekvens kan en Lesson Learned betyde, at der skal ske en komplet ændring af hele forsvarsdoktrinen.

I MOVE modellen er vi i det rum, som afgrænses af Information og Viden på x-aksen, Organisatorisk viden på z-aksen og Kompetencer og Kreativitet på y-aksen. Dette afspejler de data og informationer den enkelte soldat har indberettet, og som er blevet gennemgået af gatekeeperne. Gennem deres analyse og syntese er de nu blevet til valideret viden (Lessons Learned), som efterfølgende danner - eller burde danne - basis for organisationens fremtidige handlen.



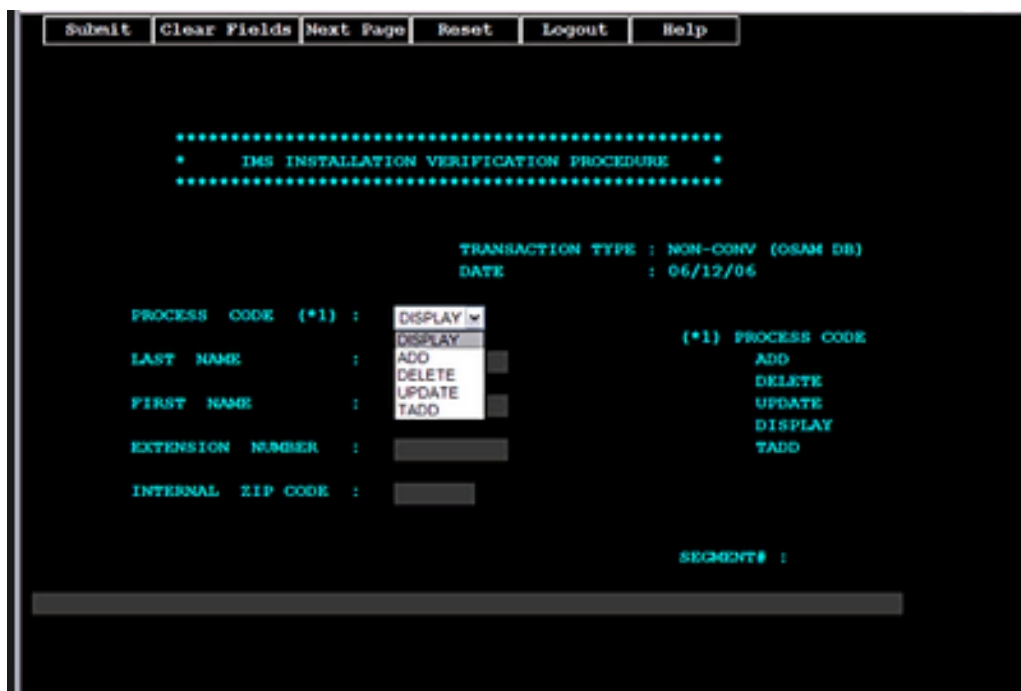
Figur 45: Lessons Learned plassert i MOVE-modellen.

Samlet indeholder vort forslag til forandring af databasen, at vi ønsker at udbygge og forstærke det fundament, som den organisatoriske viden bygger på. Wikien får på den måde to formål. Den bliver dels en interaktiv platform for kollaborativ udvikling og beskrivelse af den fragmenterede viden der findes i organisationen og dels en platform for den mere organiserede udvikling af organisationens Lessons Identified og Lessons Learned.

16.3 Udvikling af bedre søgefunktioner

Søgning i en database foregår på det overordnede niveau i formularer, som på dansk også kaldes for "dataindtastningsskærm billeder". De beskriver den grænseflade brugeren interagerer med databasen igennem. (Office.Microsoft.com, 2014). Denne grænseflade kan udformes på et utal af forskellige måder. Begrænsningen ligger dels i systemernes strukturelle og softwaremæssige forhold og dels i designerens og systemejerens valg. I princippet kan en database håndteres uden formularer, ved at indtaste direkte i databasens tabeller. Dette stiller dog store krav til brugeren og vil diskvalificere de fleste.

Et kort tilbageblik til 80'ernes og 90'ernes databaser, som i deres opbygning var ganske tæt på at være indtastninger i tabellerne. Formularen, eller "dataindtastningsskærbillederne" bestod af felter, som krævede præcise kommandoer - ofte i form af tal eller andre entydige værdier. Hurtige at anvende for dem der kunne koderne udenad. Umulige at bruge for dem der ikke kunne. For de indviede var disse databaser baseret på "3270" kommunikation og mainframe systemer, ofte med ganske voldsomme svartider til følge.



Figur 46: Et eksempel på et "3270" søgebillede.

Derfra har vi haft en udvikling mod bedre og mere intuitive "dataindtastningsskærbilleder", som gør udfordringen med at finde det ønskede lettere. I dag er det almindeligt, at have en søgefunktion i de fleste databaser.

I det danske interview med SSG Knudsen udtaler han, at han synes at DLIMS er svær at søge i. Han siger at: "det er ikke som at gå på Google og så skriver man en søgeterm og så finde man det man leder efter." (bilag 2 s. 1, løbenr. 2).

Hvis vi sammenligner "3270" søgningen med Googles brugergrænseflade til søgning, så er der klare forskelle. Det helt grundlæggende er, at der kan søges på fritext, relaterede emner, billeder, og dette kan kombineres på forskellig vis. I det basale søgebillede er der en søgelinje. Som udgangspunkt skriver man det man leder efter, og får derefter en lang række resultater. Vilkåret er, at jo mere åben søgningen formuleres, jo flere svar får man. Men man får samtidig også flere svar, der ligger udenfor det ønskede.



Figur 47: Standard Google søgebillede.

Gennem den avancerede søgefunktion er der mulighed for at indsnævre og kvalificere søgningen gennem forskellige former for afgrænsninger. Dermed er der mulighed for at få færre, men forhåbentlig mere relevante svar.

Hvis DLIMS og FERDABALL skal være til gavn for den enkelte soldat, så skal mulighederne for at få adgang til databasens indhold være til stede og søgningen skal give relevante svar.



Figur 48: APP med søgefunktion.

I afsnit 13.4 har vi desuden beskrevet ønske om, at man også skal kunne søge i Forsvarets forskellige reglementer og rapporter. Oversergent Mick Tanholdt udtaler om at kunne downloade anden viden på APPen i form af enten reglementer eller direktiver:

“-- jeg kunne godt tænke mig der var sådan noget som direktiver, jeg synes ofte man kan stå og mangle lidt - så man har noget viden på sig og det er jo de røde reglementer....sådan noget som øvelseslister, kunne også være en god idé at fordele.” (bilag 5 s. 8, løbenr. 42).

I forbindelse med søgefunktionen vil det være nødvendigt at tage stilling til, om denne alene skal være tilgængelig når DELE-VIDEN-APP'en har forbindelse til den centrale server. Alternativt skal det være muligt at downloade udvalgte dele af databasen direkte på det mobile device, så indholdet er tilgængeligt, også når der ikke er forbindelse til serveren. Vi har tidligere peget på, at målsætningen er, at viden skal være tilgængelig for soldaten på rette tid og sted. Vores anbefaling er derfor, at udvalgte dele af databasen eller anden information skal kunne downloades efter soldatens eget valg.

Sætter vi dette ønske i relation til den ovenfor beskrevne DELE-VIDEN-APP, så betyder det, at der skal inkluderes en søgefunktion. Som udgangspunkt tænker vi i de samme forudsætninger som ved den øvrige udvikling. Det skal være en funktion, som læner sig op af en funktionalitet, som allerede er kendt.

Smartphones og tablets har allerede en integreret browser, så det er en kendt funktionalitet at gå på nettet og anvende en Google søgning.

Søgefunktionen skal sætte den almindelige soldat i stand til at søge efter indhold i henholdsvis DLIMS eller FERDABALL. Søgningen skal være opbygget på samme måde som Googles søgning er opbygget.

17. Perspektivering

Konklusionen viser, at Forsvaret sandsynligvis ikke evner at opsamle al den viden, der genereres gennem deltagelsen i internationale operationer. Denne problemstilling mener vi ikke er specifik for Forsvaret. Vi antager at også andre store organisationer har et behov, og dermed også en udfordring, i at opsamle, integrere og dele viden. De foreslåede anbefalinger mener vi godt kan overføres til andre organisationer. Blandt andet så har Fakta indført et lukket socialt netværk, hvor deres ansatte kan dele viden. Dette ud fra en betragtning om, at deres medarbejdere i forvejen befinder sig på sociale netværk, og derfor oplever det som naturligt at dele viden på Faktas eget net.

Vi har i denne opgave konkluderet, at videndeling bør foregå på det laveste funktionsniveau. Vi ser, at det er disse medarbejdere der opsamler de grundlæggende data og informationer, som gennem den syntese der sker i videnhåndteringssystemet bliver til det grundlag, som de øvrige niveauer i organisationen anvender til at træffe de taktiske og strategiske beslutninger. Erfaringsdatabasen indeholder ikke viden, men data og informationer, som først bliver omsat til viden når de bearbejdes af en person, som skal anvende disse i en konkret kontekst.

I forbindelse med NORDEFECO (Nordic Defence Cooperation) Advanced Distributed Learning (ADL) konferencen⁴ i Norge i maj 2014 havde gruppen en samtale med Martin Hans Jensen, Associeret professor på Forsvarsakademiet og Master i Informationsteknologi om det danske Forsvars fremtidsvisioner.



Figur 49: Samtale med Martin Hans Jensen

Han fortalte blandt andet, at det danske Forsvar overvejer en løsning, hvor alle forsvarets ansatte kan få adgang til et lukket netværk på internettet. Dette er interessant, for det giver mulighed for at dele viden, som er klassificeret. Det store problem med de nuværende læringsplatforme, som bruges af Forsvaret på internettet er, at de er adskilte fra hinanden og

⁴ Årlig konferanse som arrangeres av de nordiske landene, som omhandler teknologibasert opplæring og undervisning.

derved ikke giver mulighed for vidensdeling på tværs af platformene.

Den platform som Forsvaret overvejer at indføre hedder SABA Private Cloud. Selv om navnet antyder det, så er det ikke et system der ligger i skyen. Det kan integreres på en dansk server, hvilket gør det mere acceptabelt i forhold til Forsvarets behov for sikkerhed. Systemet indeholder et socialt medie, som kan lægges inden for Forsvarets firewall. Dette giver mulighed for at arbejde på en anden måde, således at medarbejderne kan arbejde kollaborativt på en ny måde i den virtuelle verden.

Martin Hans Jensen mente godt, at den viden som det laveste funktionsniveau indhenter, kan diskuteres i det lukkede sociale netværk. Soldaten som har beskrevet observationen kan ovenikøbet invitere relevante sagsbehandlere med i diskussionen. Når diskussionen vedrørende et givent emne er færdigt, kan Martin Hans Jensen godt forestille sig, at sagen efterfølgende kan færdigbehandles som en Lesson Learned og derved bliver forankret/godkendt af organisationen.

Opgavens konklusioner om opdelingen af vidensdatabasen i flere lag stemmer meget godt overens med de tanker, som Martin Hans Jensen således giver udtryk for, at Forsvaret overvejer at forfølge.

Opgavens konklusioner peger på, at Forsvaret har en stor opgave med at finde muligheder for at forbedre evnen til at opsamle, integrere og dele viden. I opgaven har vi peget på forskellige handlingsmuligheder. De videre handlinger må besluttes af Forsvarets ledelse, idet ledelsesmæssig opbakning er en grundlæggende forudsætning for at få succes på dette område.

Vi har efterfølgende aftalt med Martin Hans Jensen, at han kan bruge vores opgave til at argumentere overfor Forsvarets øverste ledelse, om hvorfor en investering i et socialt netværk er en god investering.

Litteratur

Argote, L., (1999). *Organizational Learning. Creating, retaining and transferring knowledge*. 2nd edition. Springer New York Heidelberg Dordrecht London

Alavi, M. & Leidner, D. E., (2001). *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundations and Research Issue*. MIS Quarterly Vol 25 No. 1 pp. 107-136.

Anderson, L. W., (1999). *Rethinking Bloom's Taxonomy: Implications for Testing and Assessment*. Fundet den 15-3-2014 på <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED435630.pdf>

Center for Undervisningsmidler, *Blooms digitale taxonomi* fundet den 15-3-2014 på <http://www.laeringsteknologi.dk/?p=149>

Charles, T., (2014). *Information about UK LXC*, Hentet fra e-post korrespondanse mars 2014.

Colucci, E., (2007). "Focus Groups Can Be Fun": *The Use of Activity-Oriented Questions in Focus Group Discussions* Qualitative Health Research Volume 17, s. 1422-1433.

Digitalbevaring, Statens Arkiver, Statsbiblioteket, Det kongelige Bibliotek. Fundet den 27-3-2014 på <http://digitalbevaring.dk/databaser/>

Fahey, L., Prusak, L., (1998). *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management* California Management Review Vol. 40. No. 3

FERDABALL Kontingentrapport. (2010). *ISAF NCC XVII*. Gradering: Begrenset.

FERDABALL Kontingentrapport. (2011). *ISAF NCC XIX*. Gradering: Begrenset.

FERDABALL Kontingentrapport. (2012). *ISAF NCC XXI*. Gradering: Begrenset.

FERDABALL Kontingentrapport. (2013/1). *ISAF NCC XXII*. Gradering: Begrenset.

FERDABALL Kontingentrapport. (2013/2). *ISAF NCC XXIII*. Gradering: Begrenset.

Flick, U., (1998). *An Introduction to Qualitative Research*, Kap. 6 Entering the field, Sage, London. s 54-61

Forsvarets Stabsskole., Norge., (2012). *Ferdaball veiledning*. Utgitt av Forsvarets Høgskole. Publisert på Forsvarets Intranett FIS/BASIS.

Forsvarets., (2014). *Organisation*. Fundet på <http://www2.forsvaret.dk/viden-om/organisation/Pages/Organisation2.aspx> d. 22 februar 2014.

Haaland, T. L., (2010). *Erfaringsbasert læring i det norske Forsvaret i Afghanistan*. GIL luf-

makt seminar, utgitt av Tapir akademiske forlag. p. 77-81.

Hassan, H., Pfaff, C., (2006). *The Wiki: an environment to revolutionise employees' interaction with corporate knowledge*, CHISIG, ACM Digital Library, Sidney.

Holdt Christensen, P., (2004). "Hva er vidensdeling" og "Adgang til den værdifulde viden". I *Vidensdeling - perspektiver, problemer og praksis*. København: Handelshøjskolens forlag. p. 23-36, 91-110

Holdt Christensen, P., (2000). "Videndeling og den personlige dimension" *Ledelse & erhvervsøkonomi*, Årg. 71, nr. 1 (2007)

Hæren nr. 1., (2012). "Ændrede operative opgaver kræver fleksibilitet". CS Grafisk ISSN 1902-5734

Hærens Operative Kommando., (2013). *Direktiv for erfaringsindhentning, bearbejdning og forankring i Hæren*. Utgitt av Hærens Operative Kommando i marts 2013.

Hærens Operative Kommando., (2014). "Hærens brugervejledning for brug af Defense Lessons Identified Management System version 2". Utgitt av HOK.

Isaksen, G., (2014). "Erfaringshåndtering i Forsvaret". Transskribering av fokusgruppeintervju Fokusgruppe intervju gjennomført av Isaksen(2014)

Jones, K. & Leonard, L. N. K., (2009). "From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM". Paper hentet fra <http://www.uky.edu/>, College of Business Administration, University of Tulsa.

Justesen, L & Mik-Meyer, N., (2010). "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier". 1. udgave 4. oplag, Danmark, Hans Reitzels forlag

Kleiner., Perkins., Caufield & Byers., (2014). "Internet Trends Year-End Update". Rapport fundet den 4--2014 på:

<http://www.slideshare.net/kleinerperkins/2012-kpcb-internet-trends-year-end-update?ref=http://venturebeat.com/2012/12/03/mary-meeker-releases-stunning-data-on-the-state-of-the-internet/#btnNext>

Kolbæk, D., (2011). "Proaktive Review - lær af jeres erfaringer". 1. udgave 1. oplag Jurist og Økonomforbundets Forlag, Danmark

Kristensen K. S., & Larsen E. S., (2010). "At lære for at vinde. Om dansk militær erfaringsudnyttelse i internationale operationer". Dansk Insitut for Militære Studier

Kunnskapssenteret., (2014). "Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser/metoder" Hentet fra www.kunnskapssenteret.com, april 2014.

Kvale, S., (1994). "Interview , En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Kap. 12

Analysemetoder, Hans Reitzels forlag A/S København. s186-206

Levinsen K., (2012). "*Fra visuel kommunikation til interaction*", Power Point, MIL Modul 2, Kursus 2, Oktober 2012.

Levitt, B. & March, J. G., (1988). *Organizational Learning*. Annual Review of Sociology, Volume 14.

Management and Organizational Memory". Journal of Management Information Systems / Fall 1999, Vol. 16, No. 3., pp 107-121

Office.Microsoft.com. "Grundlæggende om databaser. Fundet den 25-3-2014 på:
<http://office.microsoft.com/da-dk/access-help/grundlaeggende-om-databaser-HA010064450.aspx>

NATO.,(2014). *NATO and Afghanistan*. Hentet 12 mars, 2014, fra <http://www.nato.int/>

Nonaka, I., (1994). "*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*". Organization Science Vol. 5, No 1, 1994. Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Japan.

Nonaka, I & Takeuchi, H., (1995). "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*". New York, NY: Oxford University Press.

Nøtnes, T., (2001). "*Innføring i bruk av fokusgrupper*". Utgitt av seksjonen for statistiske metoder og standarder, Statistisk Sentralbyrå. www.ssb.no

O'Neill, G., Feargal Murphy, F., (2010). "*Guide to Taxonomies of Learning*". University College Dublin. Fundet på <http://www.ucd.ie/t4cms/UCDTLA0034.pdf>.

PMO Nyhedsbrev., (2012). "Mit forhold til projekt DLIMS" Project Management Office.

Preece, J., Rogers, Y., Sharp, H., (2011). "*Interaction Design: beyond human-computer interaction*". 3. udgave, UK, John Wiley & Sons Ltd.

Standing, C., Kiniti, S., (2011). "*How can organizations use wikis for innovation?*". School of Management, Edith Cowan University, Australia. Elsevier Ltd.

Stenberg, R. J. & Horvath, J. A., (1999). "*Tacit knowledge in professional practice*". Utgitt av Lawrence Erlbaum Associates, London.

Sæveraas. T. E., (2011). "*8 år i Afghanistan, Quo Vadis, Er seminar om militær maktanvendelse*". Volum 23 i Luftkrigsskolens skriftserie. Utgitt av Tapir forlag.

Thurén. T .,(1992). "*Videnskabsteori for begyndere*". Utgitt av Forlag Rosinante.

Tuomi, I., (1999). "*Data is More Than Knowledge. Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge*".

Wikipedia., (2014). *Jordskjelvet_og_tsunamien_i_Indiahavet_2004*. Hentet 27 februar fra <http://no.wikipedia.org/wiki/>.

YouTube., (2014). Statistik. Fundet den 11-05-2014 på: <http://www.youtube.com/yt/press/da/statistics.html>

ZDNet - part of CBS Interactive., (2014). Fundet den 4-5-2014 på: <http://www.zdnet.com/windows-has-fallen-behind-apple-ios-and-google-android-7000008699/>

Bilag 1 - Interviewguide

I forbindelse med forberedelserne af hhv. fokusgruppeinterviewet og de individuelle interview, opstillede vi en guide til hvad vi ønskede at få ud af vores interview jf. metodeafsnittet. Vi ønskede at få identificeret hvilke udfordringer respondenterne havde ifm brugen af vidensdelingsdatabasene. Nedenstående er den struktur som vores interview er opbygget over.

Fokusinterview:

Innledning:

Presentasjon av deltagerne og tema

Informasjon om opplegg og struktur.

Understreke at opptak kun blir gjort med tanke på transkribering og at alle deltagerne er anonyme.

- Hvordan skiller dere på informasjon, erfaringer og kunnskap?

Forberedelse til deployering:

- Når dere husker tilbake til forberedelse og opptrening, kommer dere på eksempler på at det be henvist til tidligere erfaringer.
- Har dere noen eksempler?
- På hvilket nivå var disse erfaringene. Var det overordnede erfaringer på et høyt nivå eller i mere detalj på et individuelt nivå.

Under deltagelse i Internasjonale Operationer:

- Har dere eksempler på at dere noen gang at opplæring og informasjonen dere fikk i Norge ikke stemte med virkeligheten i teateret?
- Kan dere tenke tilbake på situasjoner eller hendelser på situasjoner , der dere tilegnet dere ny kunnskap som Forsvaret ikke har fått identifisert?
- *Oplever den enkelte bruker en belønning eller anden form for tilfredsstillelse ved at medvirke til at vidensdele?*
- *Oplever brukerne forhindringer, som kan forhindre videndeling?*
- *Betyder muligheten for tab af liv ved handlinger på baggrund af manglende viden noget for motivationen til at dele viden?*

Individuelle interview:

- Er videndelingssystemets funktion en barriere i sig selv?
- Har alle mulighed for at dele?
- Er der begrænsninger i personernes adgang til systemet?
- Hvordan får personellet adgang til systemet:
- Har du adgang/kompetencer til at få adgang til systemet?
- Kan du finde det du søger?
- Hvad er kvaliteten af den viden du søger?
- Hvad er frekvensen på hvor tit der skal sendes rapporter tilbage fra missionen?
- Skriver I om jeres erfaringer - eller deler viden i disse rapporter?
- Hvad er din oplevelse med måden af dele information på?

- Hvad kunne gøres bedre?
- Hvilke forhindringer ser du der er, for at du kan dele din viden?
- Har I selv været inde og finde informationer i systemet?
- Har I været inde og arbejde i systemet?
- Hvor meget værdi giver end-off-tour møderne ved HOK?

Generelt:

- Opsamlet erfaringer:
- Hvordan deler du viden og erfaringer med kollegaer nu?
- Hvad er dine oplevelser med at dele din viden med organisationen ?
- Hvem bestemmer hvilken viden der var vigtig at dele?
- Havde du en oplevelse af, at din viden blev brugt (evt. af et efterfølgende hold)
- Har du erfaringer hvor du efterfølgende har den oplevelse, at dette burde du have fortalt nogen?
- Hvis det skulle være nemt, at fortælle om dine erfaringer, hvordan skulle det så foregå?

Bilag 2 - Interview med D. Knudsen

Interview gennemført d. 12 marts 2014 på Livgardens Kaserne af major Steffen Møller

Interviewer	SSG Knudsen	Meningskondensering	løbenr.
jeg sidder samme med..	Seniorsergeant Daniel Kristoffer Knudsen. jeg er for tiden operationsbefalingsmand stab I/LG Mine oplevelser med DLIMS, som er det vi skal tale om, er selvfølgelig fordi jeg i FEB til AUG 2013 som den eneste S7 BM i ISAF historie har arbejdet med DLIMS		1
Hvad er din umiddelbare oplevelse med DLIMS som en vidensdatabase	som vidensdatabase har den nogle ting som er mangelfulde. Den er svær at søge i. Det er ikke som at gå på google og så skriver man en søgeterm og så finde man det man leder efter. Der er meget mere teknisk i forhold til at definere tingene. som bruger skal man bruge mere tankekraft på at finde feltet man skal skrive i og huske at klikke noget ud og noget af rent brugerflade mæssigt - men det er fordi systemet er britisk som har nogle definitioner som de gerne vil have... hvordan det skal være	DLIMS er svær at søge i. Ligner ikke en google søgning, men stiller krav til brugeren. systemet er britisk som har nogle definitioner som de gerne vil have <i>Der er meget mere teknisk i forhold til at definere tingene. som bruger skal man bruge mere tankekraft på at finde feltet man skal skrive i og huske at klikke noget ud og noget af rent brugerflade mæssigt</i>	2
Og du brugte det meget	Ja vi oprettede en del sager - nu var det ikke super mange sager - men vi oprettede nogle sager i ISAF. Vi havde et lavt operations tempo og det	Brugt DLIMS til at ændre ting som bataljonen eller enhederne var utilfredse med.	3

	<p>gjorde at der ikke var så mange sager. Det oplæg vi fik fra HOKs aktionsgruppe "særlig hændelse" var, at vi primært skulle bruge det til særlige hændelser. Og da vores operations tempo ikke var så højt, så var der ikke så mange særlig hændelser - hvilket var meget fint.</p> <p>Til gengæld brugte vi det til at søge at ændre nogle ting som vi eller enhederne var utilfredse med og til opnomeringssager.</p> <p>jeg havde nogle rigtig gode erfaringer og nogle rigtige dårlige erfaringer. Men det kommer også an på hvilken sagsbehandler det rammer og det har ikke så meget at gøre med systemet.</p>	Havde både gode og dårlige erfaringer med DLIMS.	
Hvad var de gode oplevelser	f.eks. skrev vi... Vi havde f.eks. en fange som sad i et temporary detention facility, det må man vist godt sige		4
ja det har vist ingen hemmelighed 3:10	<p>og for at oprette denne facilitet var der oprettet en masse enkeltsager som var oprettet i DLIMS. DLIMS har nogle features som kan samle de her enkeltsager hvis man har en oversag. Da vi havde nogle mdr. tilbage oprettede jeg en sag, vedr. fastholdelse af en temporary detention facility eller holding facility i lejer konceptet, hvis vi skulle komme i en lignende situation, så vi ikke står uden at have det. Det var en fin funktionalitet at have, det var en rigtig god funktionalitet at have. Og det endte med... det virkede fornuftig som bruger at kunne sende det frem som en samlet pakke. Det var en rigtig god ting.</p> <p>Vi skiftede DLIMS system dernede, og det var en rigtig dårlig oplevelse. Vi fik et varsel om at de ville ændre DLIMS opbygningen og så skete det ikke.</p>	<p>Mulighed for at samle flere sager, som alle naturligt hører ind under samme kategori og på den måde fastholde viden.</p> <p>Det er en god funktionalitet at have.</p>	5

	<p>men så en dag var det skiftet og det betød at jeg skulle bruge 5 dage på at få adgang til systemet igen ved at ringe til folk eller få en mail adresse. Og i det gamle DLIMS var alt det vi havde oprettet overført til FBE som myndighed - og det betød at FBE sagsbehandler ikke var særlig opmærksom og han sad og holdt rigtig mange af de ting vi havde. heldigvis var der ikke nogle haste ting.</p>		
<p>Den laveste grad som kan lægge ind i DLIMS er underafdelingen. Har du erkendt et behov for at det skulle være på et lavere niveau</p>	<p>Altså vi har kun været på afdelingsniveau på DLIMS. Jeg sad på ved BTN i S7. Og der er ingen grund til at gå lavere ned. I ISAF er der intet behov for at underafdelingen lægger noget ind. Det er upraktisk. Det passer også fint at man på afdelingsniveau kan samle fra sine underafdelinger og få det til at blive til noget som giver mening</p>	<p>SSG anser ingen grund til at gå lavere ned, end på bataljons niveau mhp hvem som kan indlægge observationer. <i>"I ISAF er der intet behov for at underafdelingen lægger noget ind"</i>.</p>	6
<p>Hvis du skulle komme med nogle bud på hvordan systemet kan optimeres, hvad skulle det så være</p>	<p>nogle gang når man oprettet sager i DLIMS så føler man at de forsvinder fra en når man sender dem videre... man har man ikke nogen føling med hvor de er. Når de først er blevet accepteret og folk er begyndt at kommentere på sagen, så kan man følge sagen - og det er rigtigt praktisk. men indtil da at kunne se hvem der har registreret at den er der - eller har været inde og kigge på den ville være en super fed feature når man sidder som gatekeeper og oprette en ny sag, at have mulighed for at se om der er nogle som har rørt ved den, eller om den bare er væk.</p> <p>Vi oprettede en sag om koncernfælless elektronisk sagsbehandling i missionsområdet for ansvar 4 - og da jeg havde sendt den kunne jeg ikke finde den i to måneder. Jeg kunne ikke søge på den jeg</p>	<p>Bedre mulighed for at finde sine sager igen.</p> <p><i>nogle gang når man oprettet sager i DLIMS så føler man at de forsvinder fra en når man sender dem videre</i></p> <p><i>Når de først er blevet accepteret og folk er begyndt at kommentere på sagen, så kan man følge sagen</i></p> <p>Praktisk at man kan følge sagen, men der mangler at man kan se hvem som har åbnet sagen når man har rollen som gatekeeper.</p> <p><i>"at have mulighed for at se om der er nogle som har rørt ved den, eller om</i></p>	7

	<p>kunne ikke gøre noget med den. Så ringede jeg rundt og fandt ud af, at den havde ligget i en sagsbehandlers postkasse som ikke var aktiv i en periode. og hvis nu man kunne se det som bruger, så kunne man kontakt nogen og sagt, har i ikke set at den ligger her. men indtil så enden den bare i en it limbo.</p>	<p><i>den bare er væk”</i></p>	
<p>Deler i erfaringer og viden på den platform i den hjemlige struktur</p>	<p>ja det gør vi faktisk. i 2005 blev I/LG oprettet som kompetence bataljon i forhold til vinterkrig - arktisk krigsførsel. og det gjorde at vi havde nogle erfaringer og oplevelser fra 2006 til 2010 fra krigsførsel i koldt klima. Og det kom der en masse erfaringer og oplevelser og skrivelser ud af. Og det var ikke forankret i DLIMS og stod ingen steder. og da jeg så inden for en 14 dages periode blev kontaktet af to myndigheder, tænkte jeg at jeg oprettet sgu en sag og så kan man lave en sag og skrive at det er ubehandlet data og der er modstridende konklusioner og det er en fin feature at man kan gøre de ting - og det synes jeg man skal gøre noget mere af. og det er en af de ting som jeg har gjort herhjemme - udover selvfølgelig opnomerings sager - som jeg ikke rigtigt kan se hvorfor de er derinde for de ligger også i S4 øjen.</p>		8
<p>Hvem bestemmer hvilken viden der er vigtig af dele 8.26</p>	<p>der jeg sad i ISAF - så havde jeg en chef S7 - som var major. som jeg var i dialog med. når jeg oplevede noget som jeg var i tvivl om skulle være en DLIMS sag, så tog vi en samtale og hvis vi ikke kunne blive enige om det skulle være en DLIMS så tog vi det til stabschefen på afdelingsniveauet - og forlæge ham situation og så kunne han fortælle om</p>	<p>Ved tvivl om det skulle være en sag, blev den fremlagt for stabschefen. Frie hænder som gatekeeper.</p>	9

	<p>bataljonens holdning og køre det den vej. Men som gatekeeper har man principielt frie hænder til det, men vi prøver at gøre det i koordination med afdelingen, så det er afdelingens holdning.</p> <p>Men ellers er det sagsbehandleren der finder ud af om noget er vigtigt med kontakt og dialog med undertegnede om noget er vigtigt.</p>		
<p>vi har talt lidt om det, men de ting som du har lagt ind, har du en fornemmelse om andre enheder har brugt det.</p>	<p>jeg ved at, det man kan gøre er, at man kan låse andre mennesker ind i det man kan sige til andre enheder eller sagsbehandlere at der er subject matter expert eller at de kan gøre noget ved det. Det har jeg bl.a. brugt med tilbageholdelsesfacilitet, hvor man kan finde den rigtige mand i MP BTN og sige at han skal pine op på denne funktion - så når man går ind og åbner sagen kan man se, at den person som sidder i UDDBTN er den bedste mand på sagen hvis man har nogle spørgsmål til det. Eller man kan pinne sig selv og sige at det er faktisk mig der ved noget om det, også selvom man er gatekeeper eller opretter sagen, så mister man jo føling med den, og der kan man så finde sig selv eller folk som kan give input på den.</p>	<p>Man kan finde en personer og tilknytte dem til en sag, eller man kan tilknytte sig selv, hvis man ved at personen har de rette kompetencer i sagen.</p>	10
<p>Hvad som kan gøres bedre</p>	<p>Der er også noget andet der kan gøres bedre. Når man nu er soldat og har en ide om at en opgave skal løses af nogen, så er det en kæmpe fejl i DLIMS er at man kan sætte flere mennesker til at være senior aktion manager. At give en opgave til tre forskellige mennesker fra forskellige myndigheder - er ikke at give en opgave til nogen - det er simpelthen sjusk. og det er desværre rigtig</p>	<p><i>Det er en kæmpe fejl i DLIMS er at man kan sætte flere mennesker til at være senior aktion manager.</i></p> <p><i>At give en opgave til tre forskellige mennesker fra forskellige myndigheder - er ikke at give en opgave til nogen - det er simpelthen sjusk og det er</i></p>	11

	meget af når man sidder og læser sager igennem.... og er i tvivl om hvorfor det ikke er kommet videre - hvis den er sendt til tre forskellige myndigheder, så tror da pokker at der ikke sker noget.	<i>desværre rigtig meget af når man sidder og læser sager igennem</i>	
Du er oprettet som gatekeeper - men hvor langt rækker dine bruger rettigheder	jeg kan oprette sager og jeg kan behandle sager og oprette dokumenter. Jeg kan det hele - jeg kan også redigere i sager hvis de er tildelt til mig. Der er nogle centrale gatekeeper som har tildelt flere rettigheder. Systemet er også et notatpligt-opfyldende system som betyder at man ikke kan slette sager.		12
jeg har hørt fra FSU, at nu har FKO befalet enhederne til at tage systemet i brug og nu skal man sørge for at få uddannet folk.	en af de sjove ting da vi kom hjem var, at der stod i HOK uddannelsesdirektiv, at man skulle forankre erfaringer fra ALO, STUPER og taktisk træner i DLIMS - men hvordan de ser det gennemført i praksis kan jeg ikke se. Så kan man jo lige så godt uploade sine øvelseslister, og der kan man jo ikke søge i noget.		13
Vurdere du at det at uploade video vil være en god idé?	Det kommer an på søgbarheden. Hvis du har en video hvor du ikke kan søge på ord eller indhold så er det ligegyldigt. Du får ikke noget ud af, at høre en IKK kommandør sige når han har skudt nogle skud et eller andet sted, hvis ikke du ved hvad det er præcis. Jeg synes de begrænsninger vi oplevede i ISAF for at sende ting op var fine, Hvis man har behov for at hæfte anden end word eller excel op på den, så kan jeg ikke lige se hvad det skulle være. selvfølgelig er der altid det her med elektroniske medier, vi har samme diskussion i Captia, hvis man har en telefonsamtale, kan man så optage den og	SSG mener at de formater som kan tilknyttes DLIMS på nuværende tidspunkt er tilpas. <i>Hvis du har en video hvor du ikke kan søge på ord eller indhold så er det ligegyldigt.</i>	14

	lægge din i Captia, men man kan ikke lægge lydfiler ind i Captia det vil den ikke godkende. Der er sådan nogle småting hvor fremtidssikring ikke er så god.		
For lige at summe op - og nu må du korrigere mig hvis jeg tager fejl. Det tager noget tilvænning at komme rundt i systemet, og det giver et godt overblik at man kan gruppere sager	det er en rigtig fin feature, at man kan smide dokumentation på - fordi hvis man bare smider en mail til nogen og så skulle de reagere på den - men hvis man vil have at den skal være forankret så man er sikker på at det sker, altså, og da det er kvalificeret til tjenestebrug og NATO restricted, så kan man arbejde med restricted dokumenter derinde, og det er smart når man er udsendt i en rolle hvor man arbejder sammen med NATO partner.		15
Der står i bestemmelserne at hvis en CH har beslutningskompetence at han ikke behøver at sende den videre. Har du oplevet lignende situationer?	den måde vi brugte det i ISAF, var primært hvis det var noget vi ikke kunne håndtere selv. Hvis man kan håndtere det selv er der jo kun grund til at informere. Hvis det er inden for chefens resort - så kan han jo bare gennemføre det og så skriver vi det ikke nødvendigvis - for det er så bare et forsinkende led i en proces der allerede virker.	<i>Hvis man kan håndtere det selv er der jo kun grund til at informere. Hvis det er inden for chefens resort - så kan han jo bare gennemføre det og så skriver vi det ikke nødvendigvis - for det er så bare et forsinkende led i en proces der allerede virker.</i>	16
Men så går man jo glip af noget videndeling.	ja - men det kommer an på hvordan man forankre sine beslutninger og man forankre sine beslutninger i organisationsændringer, materiel tildeling eller om det bare skal være noget som er kortsigtet Vi bad om at få lov til at male vores våben - på baggrund af en britisk undersøgelse som tydeligt viste at det ændrede på erkendelses tidspunktet. Da vi ikke havde hørt noget fra HOK i en mdr. så		17

	<p>var den tidsfrist overskredet og så skrev vi til HOK at vi ikke havde hørt noget fra dem inden mandag, så mailede vi alle våben i BTN, og så fik vi så at vide at de faktisk havde læst den. Her besluttede foresatte at det ikke lå inden for vores beslutningskompetence og det må man jo så acceptere.</p> <p>Men igen en sag hvor det kunne have været rart at kunne holde i hanke med hvem der faktisk havde kigget på den, hvis der er nogle som ikke er gode til at skrive kommentare på den.</p>		
<p>Jeg talte med udvikleren om, at hun havde på fornemmelsen at sagsbehandleren holdt på sagen indtil den var færdigbehandlet og derfor kan brugeren ikke se den.</p>	<p>ja - den notatpligt bliver ikke altid opfyldt i ordets bedste forstand fordi nogle af de mail som burde ligge inde i DLIMS i vedhæftninger er nogle af de mail som sagsbehandleren sender for at afklare/afdække situationen og det er faktisk få af sagsbehandleren der gør dette - og tit så ender man med at have en samle mail liggende derinde. og det er fint nok. Men hvis det er noget man skal kunne følge, så kræver det jo at sagsbehandleren lægger alt ind - og det er måske heller ikke så cost-effektivt - for meget sagsbehandling er personbestemt - for når jeg skriver til dig og du skriver et svar tilbage så er det jo ikke sikkert at det vil være retvisende for en tredje person som kigger ind i sagen og siger "nå nu bliver der taget hånd om sagen på den rigtige måde".</p>		18

Bilag 3 - Interview af Kaptajn Pinto gennemført af Steffen Møller

Interviewer	respondent kaptajn Peter Alessandro Pinto	Meningskondensering	løbenr
Tak for din tid og at du vil hjælpe mig med at svare på nogle spørgsmål vedr. DLIMS			1
Dit arbejdesområde inden for DLIMS - hvad er det ?	jeg sidder på niveau 2 og forsøger at styre det arbejdsflow som er i DLIMS og datakvaliteten og også at man rent faktisk taster i systemet jeg ved ikke om du har læst HOK direktiv	Funktion og tilknytning til DLIMS. Kontrol af at HOK direktiv efterleves.	2
jo jeg har læst det.	Det angiver jo, at erfaringsproces og DLIMS hænger sammen. Så det forsøger jeg også at få til at hænge sammen i det virkelige liv. Altså at direktivet efterleves		3
Hvad er din fornemmelse af, om hvor langt vi er kommet med implementering af DLIMS i forsvaret?	<p>min opfattelse er... og den er sådan rimelig fordi vi sidder og kigger på det nu. CH HOK ønsker en effektmåling op til et møde i starten af maj. og jeg har været nede og kigge data og jeg kan konstatere, at der ikke taster voldsomt meget i systemet.</p> <p>og så er spørgsmålet så og det kan der være flere grunde. en forklaring kan være at der er ikke noget erfaring relevant - der foregår intet erfarings relevant og derfor taster der ikke i systemet. Der skal jo ikke taster for sjov.</p> <p>og det er jeg så ved at teste om det også er rigtigt. Jeg kan konstatere.. jeg har lige fundet tallene.. der er i perioden 1. kvartal i 2014 blev tastet 7 lessons. Det er fra 1 jan til i dag - der er stadig nogle dage tilbage. I 4.kvartal i 2013 blev der tastet 15 og i 3.kvartal 2013 blev der tastet 40. Der er omkring 160 lessons i systemet i dag. Det sidste tal er faktisk stort men langt hovedparten drejer sig om lessons i styrkeindsættelse øjemed.. vi deler jo ind i 3 - og styrkeindsættelse er langt hovedparten og det er jo nok også det der reelt har fået os til at gøre det her - er tabene i Afghanistan. Den historiske baggrund for at indføre dette her - er jo at danske soldater er</p>	<p>Der taster ikke meget i systemet.</p> <p>Giver flere grunde:</p> <p>Ikke noget relevant at indtaste - men den tase er ved at blive afprøvet.</p> <p>Antallet af indtastninger er faldet.</p> <p>(vi er ved at trække os ud af AFG og missionen er mindre kinetisk)</p> <p>Der er omkring 160 lessons i systemet - de fleste omhandler lessons vedr. styrkeindsættelse.</p> <p>Baggrunden for at indføre DLIMS er <i>Den historiske</i></p>	4

	<p>blevet slået ihjel og hårdt såret i Afghanistan og det er også herfra at de hovedparten af de her lessons ligger.</p> <p>Man startede et pilotprojekt i 2011 og den software kørte i starten af 2013 i maj og så lavede man så en opdatering til det vi kalder version 2 og så og det har vi så kørt lige siden. Vi overførte data fra forrige system og så er vi så begyndt at taste i den nye og forbedrede version siden 1 maj.</p> <p>så for at gå tilbage til dit oprindelige spørgsmål, så er vi ved at have vores organisation på plads, og ved at have folk udpeget og uddannet det gælder hovedparten - men det at rent faktisk at have arbejdet i systemet - jeg har ikke videnskabelighed for det nu - men det er jeg ved at undersøge - men vi er ved at tage alle de aktiviteter vi har gennemført fra 1 maj og indtil nu i hæren.</p> <p>Jeg startede med styrkeindsættelsesdelen - der kører faktisk noget ved hver hjemkomst ved hver enhed og så kan vi så fortsætter over styrkeudvikling og styrkeproduktion ved større øvelser - men da er det faktisk min tese at vi reelt ikke indtaster det som er erfarings relevant i alle tilfælde og det er endvidere min tese at vi slet ikke gør det ifm. styrkeudvikling og styrkeproduktion men har gjort det i en vis grad ifm styrkeindsættelse</p> <p>og det må jeg konstatere.. at vi kigger på tallet 40... så er langt hovedparten af den erfaring indtastet af hærens kampscole, ifm erfaringsseminaret for DANCON ISAF 15. De blev ikke tastet. Det var så den kvantitative vurderinge.</p> <p>Den kvalitative vurdering.. er jeg inde og kigge på de lessons som faktisk er indtastet og der må jeg sige at der er også et stykke vej indtil vi når ind til noget som er acceptabelt.</p> <p>Og det kan man se fra ISAF 15. Man starter cirkulært. Man starter op med hvad man vil have oppe i faktaboksen. F.eks. vil vi gerne have en befalingsmand i vores PMVer når gruppen er afsiddet - vi anbefaler når man går væk fra bilen og så kører argumentationen på det og så kommer konklusionen - at derfor skal vi have en befalingsmand. Det har ikke så meget at gøre med analyse - men så får man sikret sig at</p>	<p><i>baggrund for at indføre dette her - er jo at danske soldater er blevet slået ihjel og hårdt såret i Afghanistan og det er også herfra at de hovedparten af de her lessons ligger.</i></p> <p><i>(hvilket også kan forklare faldet i indtastninger)</i></p> <p>Organisationen er ved at være på plads inkl. uddannelsen af personalet. Men han har ingen data for hvor mange der arbejde i systemet og hvor meget det bliver brugt.</p> <p><i>men da er det faktisk min tese at vi reelt ikke indtaster det som er erfarings relevant i alle tilfælde og det er endvidere min tese at vi slet ikke gør det ifm. styrkeudvikling og styrkeproduktion men har gjort det i en vis grad ifm styrkeindsættelse</i></p> <p>De data som ligger i DLIMS er af varierende karakter</p> <p><i>Den kvalitative vurdering.. er jeg inde og kigge på de lessons som faktisk er indtastet og der må jeg sige</i></p>	
--	--	---	--

	<p>man får det man har skrevet oppe i så kvalitet er heller ikke tilstrækkelig -ihvert fald ikke i alle tilfælde. Så der er nok et stykke vej</p>	<p><i>at der er også et stykke vej indtil vi når ind til noget som er acceptabelt.</i> DLIMS bliver i nogle tilfælde brugt til at argumentere for hvorfor man skal have noget - og ikke som en observation med efterfølgende analyse og anbefaling.</p>	
<p>Du siger der er tre kategorier. og det var styrkeindsættelse, styrkebidrag eller kan du ikke repetere det.</p>	<p>overordnet set inddeler vi data i DLIMS i et antal kategorier. og grunden til at vi gør det, er at det giver mening for os efterfølgende at behandle. Så alle kategorierne bygget op omkring hvordan HOK i øvrigt er struktureret.</p> <p>En af de kategorier er aktivitet eller activity som det hedder - det har man i forbindelse med det arbejde man har foretaget specielt i 11 og 12 har man så defineret det som de tre hovedområder som koncernen skal beskæftige sig med - og det er styrkeudvikling, styrkeproduktion og styrkeindsættelse og det er hele organisationen opbygget efter de identificere områder. så vi har en produktionsdivision som sidder med produktionsdelen, vi har en udviklingsdivision som sidder med udvikling og en operationsdivision som sidder med styrke indsættelses - så når hæren udvikler og producere enheder så skifter det mellem divisioner - så det er forskellige oberste som sidder med ansvaret, og det er jo en smart måde at gøre det på.</p> <p>For at tage FSU som eksempel - er inde over styrke produktionsdelen så foregår det typisk med at de er med ude og foretage inspektioner af vores enheder og kommer med en masse input på hvordan de skal træne, når vi så har styrkeindsættelsesdelen så har vi faktisk fået rigtigt meget ud af, at der også er sundhedsfagligt personale nede og kigge på dem - ok - ikke kun når de er syge, hvordan har de det så - det har</p>	<p>DLIMS er inddelt i et antal kategorier. <i>alle kategorierne bygget op omkring hvordan HOK i øvrigt er struktureret.</i></p> <p>Forsvaret arbejder med tre hovedområder som er: <i>og det er styrkeudvikling, styrkeproduktion og styrkeindsættelse og det er hele organisationen opbygget efter de identificere områder.</i></p>	5

	vi altid haft - men hvad med fysioterapi, hvor nedslidte er de osv. så hvis vi kobler FSU på - men også det at koble det ned i en lille boks - og det er en af de metoder vi får vores data på - og det er også en måde af afrapportere på.		
Du var selv inde på, at der ikke er så mange der har tastet i systemet - tror du det er fordi, man ikke har sat niveauet for hvem som kan taste langt nok ned?	<p>Det kan jeg ikke svare på - men min umiddelbare vurdering er at det ikke er sådan. Min vurdering er, at der kører, og det kan vi se, den seneste mails, som jeg sagtens kan sende videre til dig, er bare et antal links over antallet af erfaringsseminar for er foregået fra 1 maj 13 til i dag. hvor ordet erfaringsseminar er indgået i overskriften. det er altså typisk nogle ting som gennemføres ifm man har haft en rotation af enheder til INTOPS -- typisk ISAF for man har ikke gjort det i KFOR - det skal vi så til at gøre har vi konstateret nu. men der har man gennemført disse erfaringsseminar og det leder frem til den delkonklusion, at der nok foregået noget erfaringsrelevant på de erfaringsseminar, det må vi tro, men der er ikke tastet det som så skulle tastet af erfaringsmæssig relevans i DLIMS og det er jo foregået på niveau 3 -men med inddragelse med en masse føre personel fra de enheder som har været udsendt og sagsbehandlere fra den myndighed fra f.eks. hærens kampscole.</p> <p>Så de gør hvad de skal, men de taste ikke noget i DLIMS - så et eller andet sted kan jeg bare konstatere ligegyldigt hvor langt du flytter det ned med hvem som kan taste, så vil der formentligt ikke ske noget. og når det ikke sker i tilstrækkelig grad når der hvor vi i øvrigt har organiseret processen til at det skal gøres - så er der ikke noget der peget på at flere tastere vil forøge datamængden - det vil nok snarere reducere kvaliteten af de data som tastes. jeg kalder det en demokratisering af processen det vi har gjort i Danmark at vi i virkeligheden har flyttet dataindtastning langt ned i vores system - det er jo sådan set godt nok - det medføre en yderligere motivation for personellet ved at delagtiggøre andre i deres erfaring og øger deres ejerskab. det er rigtigt fint:Problemet er bare, at det ikke altid er relevant det som bliver tastet. det kan vi jo se - og det er specielt ikke altid relevant for næste højre niveau.</p>	<p><i>Der foregår meget videndeling, i form af forskellige erfaringsseminarer, primært ifm. ISAF - men der bliver ikke tastet noget i DLIMS efterfølgende.</i></p> <p><i>men der er ikke tastet det som så skulle tastet af erfaringsmæssig relevans i DLIMS</i></p> <p><i>kan jeg bare konstatere ligegyldigt hvor langt du flytter det ned med hvem som kan taste, så vil der formentligt ikke ske noget. og når det ikke sker i tilstrækkelig grad når der hvor vi i øvrigt har organiseret processen til at det skal gøres - så er der ikke noget der peget på at flere tastere vil forøge datamængden - det vil nok snarere reducere kvaliteten af de data som tastes</i></p> <p><i>Jeg er bare ikke helt sikker</i></p>	6

	<p>det vi så forsøger på, er at løse det på laveste niveau- og det er også fint - men det betyder stadig ikke - at vi får det ud af det alt andet lige - som vi gerne ville have du af det.</p> <p>men det er nok for tidligt at konkludere på det.</p> <p>jeg er bare ikke helt sikker på vi har fået det ud af det, inden for DLIMS, som vi kunne få ud af det - det er ikke min opfattelse. Faktisk er det min opfattelse, at vi faktisk ikke får ret meget ud af det system lige pt.</p>	<p><i>på vi har fået det ud af det, inden for DLIMS, som vi kunne få ud af det - det er ikke min opfattelse. Faktisk er det min opfattelse, at vi faktisk ikke får ret meget ud af det system lige pt.</i></p>	
<p>Tror du det er et spørgsmål om at enhederne ikke er godt nok uddannet eller er det et spørgsmål om opsætningen af systemet - at det er for svært at arbejde i.</p>	<p>Al ny begyndelse er svær. jeg vil sige... vi uddannet folk. Der er ikke ... men vi uddannet dem også til et niveau hvor de selv kan taste i det. jeg ved ikke om du har set det, det er et browserbaseret - så det kræver ikke noget særligt at køre det. Det eneste det kræver, er at du er online på FIIN. så det er ikke min opfattelse at det er særligt vanskeligt at gøre. <u>Det er min opfattelse at folk har svært ved at frigøre sig fra nogle processer og gøre tingene... det er arbejdsgangen der er vanskelig.</u></p> <p>Da vi overgik til at køre kampvogne var der nogle som havde svært ved at forstå det. Da vi overgik til pc havde folk svært ved at forstå det. og det er der stadig nogle der har.</p> <p>Så alt andet lige, at hvis det var lige så sexet at sidde bag en computer som at affyre et håndvåben - så ville det se anderledes ud Uagtet at den magt man har ved at taste - den er noget større end at affyre et håndvåben - men det at koble den erfaringsproces ved at taste noget i en erfaringsdatabase som man selv kan bruge og andre kan bruge. den kobling er for abstrakt for nogle</p> <p>men vi kan bare se, at det løser ikke noget at bliver ved med at bruge aktionslister f.eks. Vi kom jo fra noget som fejlede - og faktisk fejlede ret meget. Vi lavede undersøgelser tilbage i 08 og 09 - at de lister vi har fra AFG og Irak som man afviklede i 07 - så kunne vi se i 08 at de lister man lavede - og de var jo super lange - der var mange sider - vi</p>	<p><i>Det eneste det kræver, er at du er online på FIIN. så det er ikke min opfattelse at det er særligt vanskeligt at gøre. Det er min opfattelse at folk har svært ved at frigøre sig fra nogle processer og gøre tingene... det er arbejdsgangen der er vanskelig.</i></p> <p><i>men det at koble den erfaringsproces ved at taste noget i en erfaringsdatabase som man selv kan bruge og andre kan bruge. den kobling er for abstrakt for nogle</i></p> <p><i>Aktionslister virker ikke. Samme observationer og der sker ikke noget.</i></p>	<p>7</p>

	<p>kunne jo se at der ikke skete noget. Der var nogle som nedskrev nogle erfaringer og der skete ikke en skid - <u>så de kunne bare tage erfaringer op fra sidste hold og forrige hold.. jeg har siddet og kigget syv hold bagud i kosovo - så har jeg set at hold 14 sagde det - og det gjorde hold 7 sjovt nok også.</u> Altså ordret - det var præcis det samme som blev observeret. Der kan jeg bare konstatere at det forrige virkede ikke <u>Nu har vi lavet noget nyt, det virker heller ikke - ikke i tilstrækkelig grad og det jeg tror er arbejdsgangen og også det faktum at når vi laver erfaringsbaseret arbejde det er tidskrævende</u> - og det er svært for folk at forstå - at de skal tage det fra bagkanten i stedet for, når de går i gang med næste aktivitet så i virkeligheden skal de til at indhente alt det de ikke fik lavet før - når de skal til at lave denne nye aktivitet.</p> <p>Det kan folk bare bedre lide - at de skal indhente alt det skrammel - inden de iværksætter noget - i stedet for at de skriver tingene ned bagefter og så gør det jo meget nemmere når de skal i gang med en ny aktivitet. Men det er nok et for abstrakt spring lige nu for folk - men det er min egen lille hypotese - jeg ved ikke om det er rigtig</p>	<p><i>Nu har vi lavet noget nyt, det virker heller ikke - ikke i tilstrækkelig grad og det jeg tror er arbejdsgangen og også det faktum at når vi laver erfaringsbaseret arbejde det er tidskrævende</i></p>	
<p>jeg har været ude og snakke med nogle af brugerne som har siddet og tastet bla. på ISAF 11. og deres oplevels var at det var svært at komme i gnag med systemet men når man først var inde i det, så var det faktisk ganske nemt. Men en af hans store ankepunkter var,</p>	<p>ja - lige præcis. det var det gamle system som ikke helt var så brugervenligt som det der er nu - eller den gamle måde at sætte det op på - den nye måde at præsentere information på den er lidt nemmere at arbejde med, og vi kunne se det i forbindelse med en aktindsigt sag - der var en journalist fra information - og det var vi i stand til, i løbet af 60 min, at lave en liste i excel med links og henvisninger - den blev autogenereret - så skulle man bare sende tingene sammen og sende den videre.</p> <p>I løbet af 60 min havde vi et overblik over de her 34 hist der var i vores system om taskforce 7 - som denne sag handlede om - og så kunne man så taske det ud til de forskellige dele af HOK - og så kunne de så skrive disse lessons ud - og begynde at ekstrahere det til den journalist - nu var det ikke specielt skandale søgende det hun efterspurgte. men det var men 60 min synes jeg er rimelig hurtig - og det havde været ligegyldigt om der var 2000 dokumenter, det havde stadig kun taget 60 min.</p>	<p>nye system er lettere at bruge. bedre til at søge i. hastighed i sagsbehandlingen.</p>	<p>8</p>

<p>når man havde oprettet en sag og havde sendt den videre i systemet, og når den sagsbehandler eller gatekeeper som sad med det ikke lige fik kigget på det - så var det frustrerende at man ikke kunne gøre noget ved det - det var hans oplevelsee. Jeg tror du har ret i at det er en proces folk skla igennem. Folk skal lære at bruge systemet først.</p>	<p>hvor man f.eks. nede ved C-sek havde været nødsaget til at gå i gennem alle sagsakter for at se hvilke der var relevante - de kan være pakket ned mange steder - du kender jo Captia - så det er bygget op på en anden måde. Så vi var dem der suverænt svarede hurtigst. så også på niveau 2 plan er det relativt nemt at arbejde med. Men folk er vant til at arbejde i mails, de er vant til at arbejde med word og excel og væk fra de der aktionslister så er det sværet at se.. du sidder med 10 punkter ... det er fandme nemt som mødeleder - ... du vender papiret sådan og så går du bare derned af. Hvem er ansvarlig her... det er du så hvorfor er der ikke sket noget... øhh... så går du videre til næste punkt. Det er utroligt let. men det vi også bare kan se, at det er utroligt svært for organisationen at håndtere, fordi der bare er rigtig mange ting som ikke bliver behandlet. Det er bare vores erfaring - at det bliver de ikke. og specielt inden for DLIMS området inden for materieltjeneste - specielt opnormering sager til vores udsendte enheder- der går det utroligt hurtigt. Altså de ber om en opnormering og de får faktisk svar, nogen gange inden for dage nogle gange uger hvis det er materielindkøb så tager det længer tid. Men hvor der før kunne gå fra et år til det næste i at få behandlet noget vi i øvrigt havde liggende på lager i Danmark - der er det sådan der - og det er DLIMS en del af - fordi det går så stærkt i mellem de forskellige sagsbehandlere - så der viser det sin styrker - men forudsætningen er så også bare at folk kan det og folk vil det og folk ved godt at den arbejdsbyrde de har, den har de kun en gang og det er så i det system. De skal ikke både sidde og skrive der og så også lave en captia skrivelse for hvis der er noget folk ikke kan lide, er det dobbelt arbejde - og der er mange som sidder og laver dobbeltarbejde. så laver de lidt i DLIMS og lidt i Captia og skriver mails, og så er det svært - der er en arbejdsgang og så har du spredt det på 4 platforme - for de sidder jo ikke kun med en ting. De sidder med 20 ting - så bliver det svært. Så der skal vi nok vænne os til kun at skrive et sted.</p>		
<p>Oplever du, at man kan beskrive viden i</p>	<p>ikke helt - det man taster ind i databasen i DLIMS - det kan man trække ud igen i word, excel eller PDF - det du skriver. Men du kan</p>	<p>Ingen begrænsninger i hvilke filer der kan</p>	<p>9</p>

<p>et dokument - for det er jo en af de måder man kan fastholde viden i DLIMS. andre steder har man mulighed for at optge video eller lave andre multimedie-agtige ting for at fastholde viden. Det gør DLIMS ikke - her kan man taste word, excel eller PDF</p>	<p>vedhæfte filer. Der er ikke nogle begrænsninger, så vidt jeg ved - i hvertfald ikke noget jeg har fået at vide.</p> <p>Du skal så have software til at afvikle den fil du åbner. Men der kan du godt vedhæfte det.</p> <p>Men fordelene ved den måde DLIMS håndterer bilag på, for nu at bruge et ord vi kender for vedhæftede bilag - at du vedhæfter filen i DLIMS og så kommer der en reference til det dokument du foretager vedhæftningen i - men så kan du efterfølgende - hvis du åbner en ny lesson - og erfare - at vi havde det her interview fra ham og ham - så kan du tage det interview og vedhæfte en ny lesson og det kan sikker også den sammenhæng. <u>Så kan du krydsrefererer som du vil. og det er jo det som er så smart - og jeg ved godt at folk ikke begynder at kigge for meget ned i det - for så kommer der nok en begrænsning.</u></p> <p>Men DLIMS er en stor kasse - og sådan har man slet ikke tænkt Captia - men det betyder jo at vi kan gå på tværs af myndighedsskel og sådan set delagtiggøre hinanden i en masse viden elektronisk som vi ikke kan i captia - hvis ikke vi fremsender det det er den helt store forskel - og det gør jo også at man er i stand til at udveksle meget mere viden - end man er i captia - hvor man skal tage en masse aktive handlinger. Her skal man foretage nogle aktive handlinger for at begrænse at folk har indsigt og det er den afgørende forskel på de to systemer - og jeg håber ikke at den del kommer ud til alt for mange, for så kunne jeg forestille mig at det blev stoppet igen.</p>	<p>vedhæftes.</p> <p>Søge på tværs af myndigheder</p> <p>krydsrefererer som du vil</p> <p>aktive handlinger for at begrænse at folk har indsigt</p>	
<p>hvordan ser du at, vi kan vedligeholde den viden vi taster ind og hvordan validere vi den viden. I princippet</p>	<p>Det er et godt spørgsmål. vi vil gøre det via den proces der ligger i det som Nato beskriver som lessons identified og lessons learned. så man identificere typisk et problem - det er langt det fleste er hvorfor gik det galt og vi bliver nød til at gøre noget - dvs. lessons identified - og når man er færdig med at analysere på det så kommer der en lesson identified der beskriver hvad fanden der gik galt - og en anbefaling til</p>	<p>Validering ved at kunne se bag om beslutningen. Det står i kommentarfeltet.</p> <p><i>men omme i kommentarfeltet der skriver</i></p>	<p>10</p>

<p>kan jo forestille sig at hold 7 har haft en observation - som hold 10 trækker på, men den behøver ikke være aktuel. så hvordan vil man validere den viden som ligger der.</p>	<p>en løsning. Den konkludere og så en anbefaling. og derefter skal man så over i lesson learned hvor man går over og kigger på.. det her gik galt.. vi afsøgte de her IED ligesom vi plejede - men det har modstanderen fundet ud af - han bruger f.eks. command wire - så vi skal have flere mænd ud og afsøge - så vores afsøgnings mønster skal være anderledes - og så skal vi have en anden minesøger Det indføre vi så i vores TTP og vi indføre det i vores organisation og i vores materiel fordeling og det komme til at stå i vores reglementer og kommer til at indgå i vores uddannelse og det kommer til at fremgå af vores materiel normering - nu har vi lavet noget nyt og så er det faktisk - men det kommer til at stå i hver lessons - først er der en lesson identified delen og den kommer med en anbefaling - men omme i kommentarfeltet der skriver sagsbehandlerne på livet løs- man kan jo sortere efter kommentar - man kan hive alt det frem med flest kommentar - så kan du se - hvis de ellers har gjort som de skal - de fortryder ofte hvis de har kørt det hele på mail - men så skriver de kommentar - og så kommer de frem med en løsning</p> <p>Det vi måske mangler er ved de mere komplekse sager at man i kommentarfeltet kan lave en implementationsplan - nogle gange går det jo ud over at der sidder to tre mennesker og så bliver det måske mere voldsomt - men der har man mulighed for at vedhæfte dokumenter som indeholder denne implementeringsplan med milestones og deadlines og alt det crap - der skal på for at man når frem til det man skal. Jeg har bare ikke set det endnu. men man kan sagtens gøre det. Men der er mulighed for at få skrevet det hele ud i - når du vil lave en udskrift - så kan du gå op i højre hjørne og trykke på PDF så kommer der jo hele lortet - alt der er skrevet ind i databasen - bare ikke de vedhæftede filer - dem skal man åbne enkeltvis - men alt det andet kommer ud i et PDF dokument og den stiller det pænt op - så det faktisk er nemt at få et overblik - også i et word eller excel - det er faktisk rimeligt ponent - og derfor er der også mulighed for at finde ud af - ok hvad er relevant - når vi har kørt dette system i 12 år - så bom bom så er det måske ikke så relevant.</p>	<p><i>sagsbehandlerne på livet løs- man kan jo sortere efter kommentar - man kan hive alt det frem med flest kommentar - så kan du se - hvis de ellers har gjort som de skal - de fortryder ofte hvis de har kørt det hele på mail - men så skriver de kommentar - og så kommer de frem med en løsning</i></p> <p>mangler en implementeringsplan</p>	
--	---	--	--

	Grundet tekniske vanskeligheder (ikke mere hukommelse på kortet) er resten af interviewet ikke optaget. Interviewer har gengivet hvad respondenterne har sagt ud fra noter.		11
	DLIMS er som en stor kasse - hvor alle kan søge på alt, Det er her styrker er.		13
Hvad vil i den optik, kunne forbedre DLIMS og den måde vi deler viden på i forsvaret	Muligheden for at kunne søge på de emner, som MA ikke får svar på. Dvs. at kunne lave en funktion, som f.eks. google, som husker hvad du søger på og tilpasser din søgning. Hvis du f.eks søger på Mali, så kommer der kun 3 sager frem, jeg ved det, for jeg har lige gjort det, og så ville det være godt hvis MA fik en besked om, at nu var der lagt ny viden ind om Mali som man kunne søge på.	<i>Muligheden for at kunne søge på de emner, som MA ikke får svar på. Dvs. at kunne lave en funktion, som f.eks. google, som husker hvad du søger på og tilpasser din søgning.</i>	14

1 **Bilag 4 - Interview med Joan Meeske Titel: System myndigheds projektleder ved**
2 **Forsvarets IT**

3

4 Jeg kan forstå, at du har været med fra starten?

5 Ja, det var mit første projekt som nyansat på FKIT. En af de store udfordringer har været, at
6 der har været mange skiftende chefer. Jeg er nu på den 8. CH. Det har også være en
7 udfordring, at det har taget så lang tid at få implementeret. Men jeg kan jo ikke tvinge
8 styregruppen til at holde møde.

9

10 Hvad er formålet med DLIMS?

11 Inden oprettelsen af databasen, kom folk hjem fra missionen og lavede en "end-off-tour"
12 rapport - også kaldet murstens rapporten. Problemet var, at man fandt ud af, at der ofte blev
13 indrapporteret om de samme emner/problemfelter. Der manglede en registrering af
14 observationerne. viden var knyttet til personer og ikke til organisationen.

15 Databasen er initieret af HOK (hærens operative kommando) - men det blev hurtigt besluttet
16 at den skulle være værnssfælles.

17

18 Hvilke overvejelser gjorde man i fbm. udviklingsarbejdet?

19 Der fandtes en database kaldet Heimdal, men den blev aldrig færdig behandlet selvom der
20 vistnok blev undervist i brugen af den.

21 Men HOK var på besøg i England og kom hjem og sagde, at sådan en ville man også have.

22 Men sådan arbejde vi jo ikke i forsvaret, og efter noget overtalelse blev der udarbejdet en
23 behovsanalyse. Der var nogle ting som var nice, som ikke er kommet med, men ellers er
24 stort set alle kravene inddraget i programmet.

25

26 Hvordan fungere databasen?

27 Der er en gate-keeper, som tager stilling til de enkelte input. Gate-keeperen vurderer om der
28 skal oprettes en sag - eller om det ikke er en lesson. Det kan selvfølgelig også godt være, at
29 der er oprettet en lignende sag og så tilføjer gate-keeperen til den eksisterende sag.

30

31 Så der er altså gate-keeperen som laver en sortering?

32 Ja han er første led.

33

34 Nu siger du at systemet er inspireret af det engelske system. Her kan soldaten, som opretter
35 sagen, følge sagen i hele forløbet, Er dette også tilfældet i DLIMS?

36 I princippet ja, men jeg har en fornemmelse af, at OKO'erne (operative kommandoer) skjuler
37 sagen indtil den er færdigbehandlet, men nu er jeg jo ikke selv bruger af systemet.

38 Men det kommer også an på, hvilke roller de enkelte er tildelt og hvilke rettigheder der er
39 knyttet op på de roller. Men det ved jeg ikke noget om.

40 Hver OKO har en gate-keeper - men jeg var inde og søge på "sand" og der kom rigtigt
41 mange sager op, så det er helt klart noget som bliver brugt.

42

43 Hvilken effekt har indførelsen af det nye system haft?

44 Jeg er overbevist om, at nye hold bruger databasen, så de samme fejl ikke gentages. Jeg
45 har også hørt at SOK (søværnets operative kommando) havde en død person som skulle
46 hjemtages. Det har SOK jo ingen erfaring med og der blev lavet nogle fejl. Her kunne de godt
47 have tænkt sig at trække på de erfaringer som hæren har gjort sig ifm. dødsfald i

48 Afghanistan. Jeg har også hørt en god historie hvor det ene hold havde fået vinterdyner om

49 sommeren, som de så gav væk til de lokale. Da næste hold så kom ned, og det var vinter,
50 var der kun sommerdyner.

Bilag 5 - Interview gennemført d. 1 maj i Tisvilde ifm. et banelæggekursus.

Interviewer	respondent sergeant Kristian T. Pedersen ved Hesteskadronen i Slagels	Meningskondensering	løbenr.
Hvis jeg siger forsvarrets videndelingsdatabase kaldet DLIMS - hvad siger du så?	Har aldrig hørt om det. Det siger mig ikke noget		1
Videndeling i forsvaret - hvad tænker du om det?	Det er en vigtig vigtig ting - og at efter det har fiin er kommet - så er der kommet et nyt forum for det - så er det lettere at komme til. bl.a. samling af reglementer, som jeg tit bruger - på den måde er det vigtigt at den er der. Ligeledes forsvars avisen som bliver sendt ud til alle ansatte er en god del af det til at fortælle hvad der sker. Det er den vidensdeling der er på det niveau.	videndeling vha fiin (forsvaret interne intranet) Bruger det meget bl.a. til søgning i reglementer.	2
når du selv skal lave videndeling med dine kollegaer, hvordan gør du det?	vi har nogle mapper hvor vi lægger ting ind fra vores fag. jeg er førsthjælp faglærer og der er en anden sergent som er faglærer og vi har vores vidensdeling ved at vi lægger ting i denne mappe - og lige siger - nu har jeg puttet noget nyt i - og det gør man også i andre fag. så det vi går på vores niveau.	Vidensdeling vha. mapper	3
Kunne du forestille dig en andne måde at lave videndeling? F.eks vha. en mobil?	det der er problemet er at man bruger rigtigt meget tid - og tingene kommer til at blive mere og mere digitaliseret - og man er ikke ude ved folkene - og det er det som på sergent niveauet er den største udfordring - det bliver for krævende at sætte sig ned og bruge tid på det her	Bruger meget tid på at fastholde viden	4
så hvis du skulle videndele så skulle det helst være noget som var let tilgængeligt og let at bruge.	ja lige præcis - en folder f.eks. eller en lille pjece - en rigtig god ting.		5

	overkonstabel Kristian L. Birkholm fra 1 Bataljon Livgarden		6
Hvis jeg siger DLIMS - hvad siger du så	Bimelims - har jeg aldrig hørt om før.		7
vidensdeling i forsvaret - hvad tænker du så?	øhh. umiddelbart tænker jeg at det er noget som ikke bliver gjort så meget i faktisk - utroligt lidt	Der bliver vidensdelt for lidt	
Og hvordan videndeler du med dine kollegaer?	vi har lige præcis i mit fag der kører vi meget med - hvis vi er udsendt - en rapport specifikt til de andre som har samme funktion som mig i forsvaret og der bliver holdt nogle seminar og samlinger hvor vi mødes og snakker om nye ting	Videndeling via rapporter og seminar. <i>en rapport specifikt til de andre som har samme funktion som mig i forsvaret og der bliver holdt nogle seminar og samlinger hvor vi mødes og snakker om nye ting</i>	8
har du en fornemmelse af at din rapport du laver bliver brugt?	den bliver brugt af folk på mit niveau, men den skulle bruges af folk over mit niveau - så de kunne sige at nu har vi haft en rapport fra syv forskellige mennesker og der står reelt det samme på - så måske skulle vi råde bod på - men det virker ikke altid sådan	Har en oplevelse af, at rapporter bliver brugt af folk på samme niveau, men ikke på højere niveau	9
hvis nu videndelign skulle gøres nemmere i forsvaret - hvordan kunne man gøre det?	primært ved samlinger med de folk der har behov for at få noget at vide At man samler de folk og så deler det verbalt. sidder og snakker om tingene. det at det bliver sendt ud på fiin - det er envejskommunikation - der kommer ikke noget ordenligt ud - det strandede et eller andet sted i systemet - og det er en kæmpe fejl.	Videndeling via møder. Mener ikke at fiin kan bruges, da det er envejskommunikation	10
Kunne du forestille dig at	som diktafon agtigt ?		11

man brugte f.eks. en mobiltelefon og på den måde kunne dele sine egne erfaringer?			
ja - eller som video eller tale	jo det kunne jeg sagtens forestille mig - men i vores bataljon er der - jeg tror der er 10 mobiltelefoner - så hvis du ikke er sektionsfører eller derover - så har du ikke mulighed for sådan noget	Mobiltelefon vil godt kunne bruges - men det er et fåtal som har dem udleveret	12
har du selv en smartphone	ja det har jeg		13
Så ved hjælp af en APP kunne man koble sig op.	ja det ville være en rigtig god ide.		14
ville du så bruge vidensdeling noget mere?	ja det tror jeg helt bestemt.		15
	Korporal J.V. Hansen stabskompagni 1 bataljon Livgarden		16
Hvis jeg siger DLIMS - hvad tænker du så?	så siger jeg at jeg tror det er et online tilbagemeldingssystem vi bruger efter kurser - bruder bruge - jeg har brugt det et par gange - ellers har vi brugt papir		17
Hvis jeg siger videndeling i forsvaret - hvad siger du så?	jeg tænker der er for lidt og det er for ærgerligt. I vores egen enhed - jeg er finskytte - og vi er jo en lille kreds i forsvaret - og vi videndeler ikke hvis nogen har været i USA f.eks. og kommer tilbage - så kan vi måske læse en lille artikel i deres regimentsblad men der bliver ikke delt ud af erfaringer inden for vores egen kreds - og det er vi kede af	der er for lidt videndeling. <i>I vores egen enhed - jeg er finskytte - og vi er jo en lille kreds i forsvaret - og vi videndeler ikke hvis nogen har været i USA f.eks. og kommer tilbage - så kan vi måske læse</i>	18

		<i>en lille artikel i deres regimentsblad men der bliver ikke delt ud af erfaringer inden for vores egen kreds - og det er vi kede af</i>	
så hvad for dig kunne optimere den videndeling inden for din kreds?	noget oplysning og noget tvang - at der er et krav og forventning om, at når man har været et sted så skal man skrive en rapport om det og sende hen et centralt sted og så kan man den hvis man vil	Bedre uddannelse og et krav om at man skal videndele. Rapport sendes til et centralt sted.	19
din egen videndeling kunne den optimeres på en eller anden måde - her tænker jeg ved at bruge en diktafon, eller viden - noget du havde på dig f.eks. din telefon.	nej det tror jeg ikke - hvis jeg skal dele noget ud til mine kolleger i jylland - så vil det være - tror jeg - en rapport så god som mulig eller også en videodagbog eller et eller andet eller interviewform som her - men hvor man fortæller at det har jeg lært i dag sådan - og så kan de hente det og bruge det som de vil - det tror jeg vil fungere.	Deling via skrift, videodagbog eller via møder	20
	Sergent Joakim Edvardsen 1 bataljon Gardehusarregimentet		21
hvis jeg siger DLIMS hvad tænker du så?	så ved jeg ikke hvad du snakker om		22
Hvis jeg siger vidensdeling i forsvaret - hvad tænker du der?	inden for alle tre værn så er det ikke noget jeg kender til. Men tænker du inden for hæren så har vi vores fiin - der søger jeg selv meget viden - men det kommer ikke automatisk til en	finder viden på fiin	23
hvordan tror du din egen vidensdeling kan optimeres - så du	gennem fiin tror jeg		24

nemmere kan få information ind eller ud			
vi tænker at hvis man havde sin mobiltelefon så kunne man vidensdele gennem den.	jeg er selv stor tilhænger af smartphones - det vil det være		25
hvis du skulle pege på nogle ting som denne app skulle kunne for at du ville bruge den?	så skulle den kunne bruges inden for kategorierne der er i forsvaret. <u>Nemt og anvendeligt hvor jeg kan søge på kategorierne. hvis jeg skal lave noget inden for bykamp så kan jeg søge på bykamp</u> - hvis jeg skal lave noget inden for idræt - så kan jeg søge på idræt - hvis jeg skal lave noget med springning så kan jeg søge inden for det - så komme let til information	søge på forskellige kategorier.	26
	MP marineoverkonstabel Michael Vestergaard Knudsen Frederikshavn		27
DLIMS var heller ikke noget som siger dig noget?	Overhoved ikke		28
Og hvis jeg siger vidensdeling i forsvaret - hvad siger du så?	jeg tænker det er viden som er værnstfælles eller?		29
bare generelt - hvordan bruger du selv vidensdeling	det er nok mest på fiin - vi bruger vores som MP - især med den nye sammenlægning - der sender vores chefer rundt til alle MPer.	bruger fiin	30
er der nogen måder hvor du kan se at du kunne få	det ved jeg sgu ikke - det skal være noget civilt en telefon eller et eller andet - fordi det er kun når jeg er på arbejde at jeg kan		31

mere ud af vidensdeling - hvis du havde nogle andre redskaber?	bruge fiin så det er kun i forbindelse med arbejdet at jeg kan få den viden		
vi arbejder med at have en APP på sin mobiltelefon de fleste har en smartphone og så kunne få adgang til noget af den man står og mangler eller selv kunne lægge noget via den	ja det ville være en god idé - men det kræver så også at det bliver lagt ind det man skal vide - at chefen ...		32
tror du selv du ville benytte dig af det?	ja hvis det kom til at køre rigtig - men ligesom meget andet i forsvaret så er det tit en joke - så kører det ikke rigtig - men hvis det kører så helt sikkert jeg ville bruge det	Ville bruge en APP hvis den virkede	33
og hvad skal denne app så kunne - taler vi video, skrift eller tale - hvordan ville det tiltale dig	så skulle det være noget - jeg er mest til skrift - læse det - se billeder - kort form og hvis man så vil læse noget mere, så skulle den linke videre til en anden side	materiale via skrift eller billeder. <i>så skulle det være noget - jeg er mest til skrift - læse det - se billeder - kort form og hvis man så vil læse noget mere, så skulle den linke videre til en anden side</i>	34
	Sergent Michael Tingaard 1 kampvogn eskadron Jydske dragonregiment		35
hvis du skulle dele viden vha en telefon hvilke funktioner skulle en APP	det er sgu svært at svare på.		36

så indeholde			
lad mig omformulere det - hvis du skulle søge i en APP - hvordan vil du så helst have informationerne	jeg tror det skulle være en blanding mellem tekst og billeder - der er nogle aspekter hvor man godt kan bruge video men der er andre hvor man er nødt til at få det mere teknisk hvor man bliver nødt til at få det i tekst og billeder. Der er mange regler og mange udsnit derfra	skrift og billeder	37
så en kombination hvor man også kan søge i regler	ja lige nøjagtigt - nu skal man ind på fiin og det tager lang tid at søge det rigtige	bruger fiin	38
hvordan deler du viden nu?	jeg tror det kommer lidt flydende i hverdagen - når de menige kommer og har et spørgsmål så får de at vide at de skal spørge de gamle - så plejer vi at guide dem i den rigtige retning . vi har mange gamle så det kører let. Selvfølgelig har vi vores basis uddannelse og der kunne vi måske godt kunne bruge en app eller et eller andet -		39
nu har vi haft en kampvogn i afghanistan har I fået information ind fra dem om smarte måder at gøre det på?	ja vi har fået fra de tidligere hold - der plejer at være overdragelse fra det ene hold til det næste hold. men det er også meget dynamisk for situationen ændre sig hele tiden dernede - men der er nogen ting - et hold vil gøre det på en måde og et andet hold vil gøre det på en anden måde - der mangler måske en samling af den viden fra alle hold - hvordan man har gjort det - og så sammenligne hvad der har virket bedst. Der er en som kommer med et input - men man har også sin egen måde at gøre tingene på - så man er nødt til at opveje hvad man synes er mest fornuftigt. Der ville det være rart hvis man havde gemt alle den viden man havde fået hen ad vejen i en database.		40
	Oversergent Mick Tanholdt Trænregimentet		41

Hvad skulle en APP indehold før at det var et brugbart værktøj	jeg kunne godt tænke mig der var sådan noget som direktiver. jeg synes ofte man kan stå og mangle lidt - så man har noget viden på sig og det er jo de røde reglementer. hvis man skulle lave noget specifikt for regimenterne så kunne man også have - nu tænker jeg lidt mikro - sådan noget som øvelseslister, kunne også være en god idé at fordele Så er der diverse kontakter osv. det ville også være en god idé og at man kunne få direkte skriftlig kontakt.	Søge i reglementer og direktiver på APPen	42
Er der nogle emner du tænker kunne være interessant for andre at du lægger op, og hvordan vil du gøre det?	nu bruger vi dropbox. det er lidt styret af at der er en administrator der skal lægge det hele op, Hvis man kunne have noget tilsvarende hvor folk kunne logge sig ind og så bare lægge noget op - hvis man sidder og laver en mail på arbejdet - så kan man hurtigt lægge den derop.	Forestiller sig samme struktur som dropbox	43
	Oversergent Flemming Hovgaard Nielsen Telegrafregimentet		44
Hvad skulle en APP indeholde for at den giver mening for dig?	den skulle indeholde en inddeling en opdeling over de forskellige tjenestegrene og inden under hver tjenestegren skulle der ligger alle reglementer og evt. lessons learned og lessons identified - men det var på sharepoint - og så kommer det op og køre - og så kommer der en ny chef og så bliver det glemt		45
hvis du skulle lægge viden op - hvilket format vil så passe dig bedst - skulle det være video, tekst el.lign?	det er afhængig af hvad man skal lave. Hvis det er noget teknisk f.eks. hvis vi skriver noget fra telegrafren - så skal det være tekst - helt klart. Man kan selvfølgelig godt i noget videoværk lave nogle repetitions lektioner men man skal kunne læse det og kunne se det.		
Vil du bruge en database	ja helt sikkert. Nu har jeg brugt sharepoint og søgefunktionen		46

	har aldrig virket. Hvis der er noget som virker med nogle simple søgefunktioner så ville jeg bruge det.		
--	---	--	--

ERFARINGSHÅNTERING I FORSVARET

Fokusgruppe intervju, gjennomført ved Akershus festning, tirsdag, 18. mars, 2014

Intervjuer: Orlogskaptein Geir Isaksen (GI), MIL student, 2012- 2014, Forsvarets Høgskole.

Opptak i forbindelse med fokusgruppeintervju for Masterspesiale på MIL 2014.

Presentasjon av deltagerne:

- (SA), 49 år, Oberst, har erfaring ifra KFOR 2002, 2003 og ISAF 2009.
- (RA), 49 år, Oberstløytnant (ObLt), erfaring fra ISAF i 2012,
- (PE), 48 år, Major, erfaring fra forskjellige operasjoner, ISAF, 2011
- (LE), 51 år, Oberst, fra ISAF 2006, PRT 7
- (KJ), 42 år, Major, ISAF 2009 og 2012
- (RO), 49 år, ObLt, erfaring ifra KFOR 2002, og ISAF 2013
- (IN), 38 år, seniorkonsulent i Forsvaret, erfaring fra SFOR 1998, MDEP 2009, KFOR 2003.

Transkribering av Intervjuet

(GI): Takk for det, det jeg kunne tenke meg å diskutere med dere først, er forskjellen på informasjon, erfaringer og kunnskap. Hvordan er det dere tenker at det er forskjell? På det. Er det noen som vil begynne? eller så kan vi godt ta en runde rundt bordet?

Vi har jo noe som heter en erfaringsdatabase som på en måte sier noe om innholdet, Jeg kunne tenke meg deres tanker rundt forskjellen rundt informasjon, erfaringer og kunnskap.

(RO): Jeg kan hive meg frampå, informasjon er egentlig den usorterte mengden, det som flyter rundt omkring, og som alle kan forholde seg til. Så kan man jo i varierende grad velge å forholde seg til det. Erfaringer kan jo deretter være det du sorterer ut av all informasjon og spør deg om, er dette noe som gjelder meg eller ikke?

Du kan knytte en form for identitet til deg selv og det du har vært i gjennom. også kan man jo tilslutt da legge læring til det du velger, fordi det er jo et valg du må gjøre på det personlige plan i hvert fall. Hvilken informasjon du lar bli læring og hvilken læring du tar, eller erfaring du tar med deg og gjør læring ut av til syvende og sist. På en måte har du en trapp som utgjør informasjonshavet, kan du hente hva du vil ut av, hva du gjør med det til er opp til deg selv.

30 **(SA):** Jeg tenker jo også at, for å blande inn et nytt begrep, det er forskjell på en opplevelse
31 og en erfaring. Og det ligger en grad av refleksjon av opplevelsen, som fører til at det blir en
32 erfaring som kan brukes til noe. Så tenker jeg at det med kunnskap, det er jo noe som både
33 er, for at det skal være etablert kunnskap. Så er det vitenskapsbasert, med utgangspunkt i
34 teori og empiri, men jeg opplever at de forskjellige begrepene, at det i den daglige praksis er
35 en upresis bruk og at det veksles veldig om hverandre.

36 **(LE):** For meg er det en type rekkefølge i de tre, som dreier seg om at du oppdager ett eller
37 annet, så forholder du deg til det også vurderer du da enten du velger å benytte deg av det i
38 fremtiden eller ikke, Hvis du velger å benytte deg av det, så endrer du din måte du har din
39 adferd på eller din utøvelse av yrket. Slik er jeg enig med SA at det er alltid hensiktsmessig å
40 sette seg ned og, hvis det er viktig å bruke begrepene og finne ut hva er det vi vil bruke
41 begrepene til og hvordan vi forstår begrepene. Men det er i en læringssituasjon de tre
42 henger etter hverandre, slik jeg forstår ordene.

43 **(PE):** Jeg tenker ikke akkurat det samme som deg (GI: LE), erfaring tenker jeg som, det
44 trenger ikke nødvendig å vært gjort noen analyser, men erfaring, den enkelte kan erfare noe.
45 Ved en observasjon eller at noe har skjedd. Men du trenger ikke å ha gjort noe analyser om
46 det, tenker jeg. Uansett om du har gjort en analyse eller ikke, så vil du ha gjort deg en
47 erfaring. Det er en bevisst erfaring eller en ubevisst erfaring. Vi putter erfaringer opp i
48 sekken vår, erfaring sekken, uten at vi nødvendigvis tenker over det.

49 **(LE):** Jeg tenker at vi alltid tenker over det, enten det ene eller det andre. Så sånn sett så
50 skjer det en analyse, det er bare det at vi ikke alltid er bevisst.

51 **(PE):** Ja det er riktig.

52 **(SA):** Den bearbeidet opplevelse, **(PE):** Ja

53 **(RO):** Jeg tror i hvert fall for min del, hvis jeg skal velge å kalle det en erfaring, så må jeg ha et
54 forhold til om det er vert å ta med seg eller ikke. De negative eller positive erfaringene, det
55 er nok litt sånn at du må igjennom en form for prosess for å koble ordet erfaring til ett eller
56 annet du har sett eller hørt, altså informasjonsflyten. For den kan være uendelig. Det skal
57 mye til at du tar det opp som erfaring, men at du ufrivillig må putte erfaringer i sekken vil ha.
58 Det er en annen side, men du har fortsatt analysert eller tenkt igjennom, eller reflektert i
59 gjennom hva det egentlig er du tar med deg.

60 **(GE)** Hva tenker du KJ?

61 **(KJ):** Nei altså, erfaring som er ordet akkurat nå, hvis vi reflekterer det til adferd i trafikken,
62 adferd som sjåfør. Så vil jeg vel si at det at man observerer det som skjer i trafikken gjør noe
63 med meg som sjåfør i forhold til hvilke farer som ligger latent ut i fra hva jeg har opplevd
64 som en erfaring. Sånn sett så trekker jeg veksler på det og drar med meg de opplevelse
65 videre og endrer min adferd utfra det.

66 **(GI):** IN, RA hva med dere?

67 **(RA):** Jeg ser det kanskje i relasjon av formidling, altså det å informere om noe. Det å ha gjort
68 seg noen erfaringer i forhold til å formidle. Og så bruke den erfaringen. som han var inne på
69 det med vitenskapelig, det å systematisere den, på en måte da å bringe [00:07:47] det inn i
70 forhold til et kunnskaps begrep, formidle.

71 Jeg tror det har noe med hvordan man er i stand til å, for eksempel (f.eks) å formidle ett
72 budskap. Det så man i forhold til de erfaringer man gjorde, i hvert fall jeg da, gjorde i
73 innledningen til den perioden jeg hadde der nede (Afghanistan red). Hva som ble overført av
74 informasjon, også var det informasjon, med basis i erfaringer, altså de som sto der å hadde
75 sko på. Så var det forhold til det med kunnskap, hvor det var mere systematisert. Det er
76 ingen tvil om hva jeg satt igjen mest med i forhold til det. Så i den konteksten så går det an å
77 se hva man ønsker å få ut av det tror jeg. Det har litt hvordan man velger å bruke det rett og
78 slett og hvilke målsettinger man har da.

79 **(LE):** Jeg skal ikke bli tatt for å sitere døde folk, men vi har nettopp vært i Roma og da var det
80 han «Molke». Han blir tilskrevet å ha sagt noe som. «Han synes mindre om de som skrøt av å
81 lære av egne erfaringer, han satte stadig mer pris på å lære av andres erfaring». Så erfaring
82 er to deler da, noe du gjør selv og noe som andre har erfart og ta det. Om du kaller det
83 informasjon og at du må reflektere over det og så får kunnskap av det, tenker det blir hva du
84 legger i ordene.

85 **(SA):** Jeg tenker det at erfaring er noe som er personlig, mens kunnskap er noe som er mer
86 generaliserbart. Men det kan være utledet av erfaringer.

87 **(LE):** Et begrep som vi bruker i forsvaret er «Lesson Learned» og «Lesson Identified».
88 «Identified» er definitivt ikke slik at alle i Hæren må ha opplevd det, for å kunne erkjenne at
89 det var «identified» og dermed er noe som vi skal ta med i fremtiden.

90 **(GI):** IN har du, hva tenker du?

91 **(IN):** Nei det er altså mye som blir sagt her nå, men jeg henger meg på det du (SA) sa om
92 personlige erfaringer, for meg er det også det at det er erfaringer som. Altså hvis det andre
93 som gjør det, så må de erfaringer komme fra folk jeg kjenner og stoler på, før jeg tar det til
94 meg som erfaring. Er det folk som står frem i media, så kan jeg fort tenke at nei det der har
95 jeg ikke noe forhold til sånn sett. Så det har noe med personlig og upersonlige erfaringer
96 kanskje, sortere de kategoriene. [00:11:01]

97 **(RA):** Jeg har altså lang erfaring fra Stabsskolen og det er kanskje interessant i forhold til de
98 som står og formilder. Studentene har mye mer tiltro til en person som står å formilder
99 viktigheten av Internasjonale operasjoner (INTOPS) hvis han har vært der selv enn ikke å ha
100 vært der. Så det er ingen tvil om at erfaring er viktig også i en formidlingssituasjon selv om
101 du bare skal formidle informasjon og nå fram med budskapet ditt. For å få frem noe
102 kunnskap da. Dette relaterer jeg til hva jeg har hørt fra studentene, dette med å fremstå som
103 troverdig.

104 **(LE):** Men kanskje en av de som fremstår som mest troverdig ved Stabsskolen, han
105 (anonymisert GI) skal først nå i år reise ut. Han formidler og det er ingen som ikke tror på det
106 han sier.

107 **(RA):** Overhode ikke.

108 **(LE):** Og han har jo ikke vært der.

109 **(RA):** Men det er Milmakt og historie, men jeg er helt enig. Jeg har hørt om sjefer på høyt
110 nivå, hvor det snakkes i gangene. Hva er det han står og prater om, han har jo ikke.....

111 **(LE):** Det er jo alltid dessverre en balanse.

112 **(SA):** I mitt hode er det slik at både erfaringer og kunnskap er en del av kompetanse. Det
113 dere drar fram her nå, nei hans kompetanse er ikke bygd så veldig mye på erfaring, men det
114 er ingen bestrider hans kunnskapsbase når det gjelder det han snakker om. Så begge deler
115 kan jo bygge tillit her. Så er spørsmålet om hva slags type tillit er det skaper? Det er noe
116 pedagogisk eller noe lederskapsmessig også det.

117 **(GI):** Er troverdighet viktigere når vi snakker om praktiske erfaringer kontra teoretiske
118 erfaringer?

119 **(RA):** Ikke nødvendigvis, akkurat som han er inne på (SA), jeg støtter det. Vi har hatt noen
120 strålende kandidater som har stått og formildet uten å ha den kunnskapen, men det har litt
121 med om hva du formidler. Hvis du har en sjef på høyt nivå som står og formilder lederskap
122 uten å ha vært ute, så har jeg erfart at studentene snakker om det. Mens det å formidle
123 teoretisk kunnskap som de gutta her, som er veldig dyktige, det er ikke tvil om at de har
124 veldig god kompetanse på det de formilder. Vi har lest ut alt.

125 **(RO):** Det vi prater om nå bringer jo også opp en veldig militær tilnærming til det her med
126 kunnskap, altså erfaringsbasert kunnskap. Ja det kan samlingens med trafikken da, jeg
127 prøver å tenke over hvor stor andel av det jeg kan eller har kjennskap til, er erfaringsbasert?
128 Jeg begynner å lure på om det kan da ikke være mange prosent det? For det meste jeg har
129 kunnskap om det har jeg tilegnet meg fra det samfunnet vi lever i, i fra å ha lest ting, snakket
130 med andre mennesker [00:14:28], sett det. Men har jeg nødvendigvis noe erfaring fra det for
131 å kalle det for kunnskap?

132 Så kan man på den andre siden si at den erfarings baserte kunnskapen er kanskje bedre
133 tuftet (Forankret red), men det er ikke dermed sagt at man kan redusere de andre
134 kunnskaper til å være mindre verdt. Så det bekrefter litt det du sier (RA, red). Det jeg har i
135 hodet, har egentlig ingenting med formidlingsevne å gjøre, det er jo det om jeg kan på virke
136 andre til å forstå min kunnskap. Det er liksom en pedagogisk utfordring, men du kan ikke
137 redusere det bare fordi at jeg er dårlig til å prate eller er stum. Kunnskapen kan likevel være
138 vel så høy eller viktig. Det er sammenheng mellom informasjon og erfaring du drar utover
139 den kunnskapen du tar med deg ut av det.

140 Det vi diskuterer nå, fordi du (SA) bruker de ordene, drar oss mot
141 erfaringsbasert [00:15:24] kunnskap, det vil si (dvs) noen har prøvd det. Jamfør noen stod
142 langt fremme i køen når det smalt, noen gjorde det ikke, men de trakk akkurat den samme
143 erfaringen om at dette er farlig. Så det dette er ett litt farlig emne å generalisere ut i fra,
144 fordi det er så utrolig mange avskygninger og mange mulige veier ut av de tre ordene

145 (Informasjon, erfaringer, kunnskap, GI). Det er litt det vi snakker om her også, du kan pakke
146 det inn som du vil.

147 **(RA):** Men har det ikke med hvilket nivå du snakker om? Ta Videregående skole (VGS), hvis
148 du har en elektroklasser som har praktisk elektronikk, hvis de har en ingeniør som aldri har
149 lagt opp en ledning i et hus, så faller han til jorden ganske fort. Der du har folk med god
150 erfaring. Mens på et høyere nivå, f.eks. Ingeniørstudier hvor man krever den teoretiske gode
151 basisen, er det ikke tvil om at de har like stor kred (tillit anerkjennelse GI) i de miljøene.
152 Selvfølgelig når de har høyere utdanning, men på et lavere praktisk nivå så tror jeg det er
153 viktig å ha erfaring med seg inn i formidlingen og det med kunnskap.

154 **(KJ):** Etter å ha jobbet noen år valgte jeg å ta noen år med studier og de erfaringene jeg
155 hadde gjort gjennom å jobbe noen år, det var utrolig nyttige knagger, kunnskapsmessig i
156 forhold til å dra med seg inn i et studie. Fordi da hadde jeg altså en del ting å reflektere og
157 relatere det til. Som gjorde det lettere for meg å forstå noe av teorien i hvert fall. Slik jeg
158 oppfattet det i forhold til de som kommer rett fra VGS. Derfor er erfaringsbasert kunnskap
159 viktig i forhold til og lettere ta til seg rent teoretisk kunnskap.

160 **(GI):** Hvis jeg tar et nytt uttrykk opp på bordet da, taus kunnskap, hvor kommer det inn?

161 **(RO):** Hysj ikke si noe (latter).

162 **(RA):** Det er kanskje det vi er best på i Forsvaret. Altså og ikke å benytte oss av det.

163 **(SA):** Jeg tror at enhver som setter seg ned og gjør en selvangivelse av seg selv, kan begynne
164 å studere hva er det jeg egentlig kan? Så vil du nok finne ut at du kan mye mer enn du tror.
165 Så det er jo den kunnskapen du har som du ikke er bevisst at du har, på den måten at den
166 ligger langt fremme i pannelappen på deg. Det tenker jeg er den kunnskapen du ikke går
167 rundt og er bevisst på i hverdagen, men som du allikevel har. Det kan sikkert være både
168 individuelt og i organisasjonen, altså den kunnskapen vi som gruppe har. Profesjons utøvere
169 som vi tar for gitt og som enhver som er utenfor profesjonen ikke har forståelse for, men
170 som er en selvfølgelighet for oss. Det er for meg taus kunnskap.

171 **(PE):** Taus kunnskap kan være på det personlige plan, som du (SA, GI) sier nå. Det enkelte
172 individ sitter på mye kunnskap som ikke blir formidlet. Men jeg tror også det er noe som kan
173 kalles taus kunnskap i en organisasjon. For jeg tror nok at de fleste av oss har opplevd
174 kolleger som har vært fantastisk gode å prate om egne erfaringer og prate og prate og prate,
175 men det blir altså ikke inn i organisasjonen, det blir ved lunsj bordet liksom og matpakka.
176 Den erfaringen de har, det tilflyter ikke resten av organisasjonen. Det er også en taus
177 kunnskap tenker jeg.

178 **(GI):** Inge!

179 **(IN):** Etter å ha jobbet i en utdanningsinstitusjon på Rena i mange år, ser jeg det at det er
180 mye taus kunnskap. det er veldig mye som kommer frem under utdanning der, som ikke står
181 i reglementer, kompendier eller andre dokumenter. Men som kommer frem i form at "Oi det
182 var kjempe smart, hvor har du hentet det? nei det er «lesson learned» i Afghanistan eller
183 Bosnia". Så det også kanskje udokumentert kunnskap for den organisasjonen.

184 **(KJ):** Det er kanskje litt på siden, men en kollega av IN og meg har et uttrykk: "evnen til å få
185 noe gjort er omvendt proporsjonalt med hvor mye som blir sagt". Det stemmer forunderlig
186 ofte.

187 **(LE):** Det er jo en veldig komplisert form av taushet er gull. Og det er veldig Norsk. Jeg må ha
188 vært våken i forrige uke fordi jeg fikk med meg noe General Dalhaug sa da han fikk spørsmål
189 om hvordan Norske elever gjør det på NATO Defense College i Roma, han sa: "Norske
190 studenter er alt for forsiktige, de sitter stille å venter på at noen skal finne ut at de er
191 genier".

192 Så det er noe med, hva holder du for deg selv? Vi ser på årets Stabsskolekull som riktignok
193 ble mer sosiale på reisen til Roma, men vi ser at flere av enerne sitter stille fordi de ikke
194 trenger å bruke gruppen av medelever. De kan liksom bare konsentrere seg om seg selv også
195 kjører de på og skriver fine svar og ferdig. Alt de de kan som de kunne ha bidratt med i
196 gruppearbeidet, som vi (offiserer GI) lærer på befalsskolen å gjøre. Det er i ferd med å
197 forvitte da. Fordi gruppearbeidets verdi ikke tillegges vekt. Det gjøres først når de (elevene)
198 skal i gang med Felles OPS (modul på Stabsskolen, GI) at de får vite at gruppearbeid er viktig.
199 Og da er det mye taus kunnskap som sitter og som ikke blir brukt til noen ting, annet en til
200 enkeltes. Det er forunderlig at vi trenger å re-oppdage det der så ofte.

201 **(RA):** Ja jeg er helt enig med deg, jeg har jo vært med i forhold til endringen på Stabsskolen
202 som student, så etterhvert som underviser i forhold til akkurat det der og jeg så definitivt
203 endringen i måten man tilegnet og formidlet på, i forhold til å være bevisst dette med
204 lederskap inne i det. Hvor man fikk tilbakemelding på en helt annen måte tidligere enn man
205 gjør i dag. Det gikk mye på det der med taus kunnskap, blant annet det å kjøre en 360 som
206 du hadde med deg inn, hvor du evaluerte den i litt ut i kurset når vi hadde blitt kjent med
207 studentene. Var ganske interessant å se observasjonene og egen reaksjon på det som kom, i
208 forhold hvordan du oppfattet vedkommende. Og det stemmer helt i forhold til det du sier, i
209 forhold de veldig flinke, som da satt der helt tause, de trengte ikke og de var i stand til å
210 formilde dette på en helt strålende måte uten og måtte dele eller bruke gruppen for å bli
211 gode. Det er veldig godt resonert i forhold til hvordan vi nå tenker studiet lagt opp. Vi har en
212 vei å gå tilbake tenker jeg.

213 **(GI):** Hvis dere husker tilbake til forberedelsene og opptreningen før dere reiste ut. Husker
214 dere om det var noen eksempler på at det konkret ble henvist til tidligere
215 erfaringer? [00:23:13]. Noen eksempler på det?

216 **(PE):** Definitivt det da, men jeg var på opptrening med Briter. I (Sted i England GI) og vi
217 brukte det veldig mye og de rekognoseringene (REK) som ble gjort, ble gjort på forskjellige
218 nivåer i EDC og tatt med tilbake. Og det ble veldig godt formidlet. Hvordan det jobbes og så
219 videre, og det ble hentet inn folk fra som hadde jobbet i den avdelingen tidligere, og de var
220 en del av vår trening.

221 **(GI):** Var det ferskvare?

222 **(PE):** Ja.

223 **(RA):** Vi kjørte jo Øvelser på JÅTTA (NATO HQ Stavanger GI) på treningssenteret der, hvor de
224 hentet folk fra teateret (operasjonsområdet GI) som var mentorer og veiledere underveis.

225 **(GI):** Dine erfaringer RA er fra et ISAF Hovedkvarter ikke sant?

226 **(RA):** Ja jeg jobbet i EDC som var det operasjonelle (Hovedkvarteret GI) der, og det var ingen
227 tvil om at de forberedelsene som vi hadde før vi dro var en god måte å bidra til å gjøre oss
228 gode på. Det er fordi at du skal prøve å operasjonalisere alle disse operasjonsordene og alt
229 teorien som ligger i bunn ikke sant. Og det er jo da du skjønner at du må ta shortcuts i
230 forhold til teorien og det er jo derfor de er der for å lære oss dette. De forteller deg hva du
231 kan gjøre og ikke gjøre. Det er ingen tvil om at den kunnskapen og den treningen får du bare
232 hvis du har hands on. Så den er helt avgjørende tror jeg for at vi skulle få den oppstarten vi
233 fikk da.

234 **(GI):** Så det var ikke erfaringer som ble hentet fra FERDABALL og erfaring
235 håndteringssystemet?

236 **(RA):** Overhode ikke, Det de gjorde var å fryse et scenario fra teateret som de tok med seg
237 og spilte de derfra og brukte det reelle scenarioet fra teateret. Så alle databaser og alt gikk
238 fra en eller annen D dag også spilte vi da litt videre på det i forhold til å sette noen!!! Veldig
239 bra, veldig proft opplegg, også brukte de da «key personell» fra de ulike, alle avdelingene fra
240 ISAF i Joint Command, for å bistå oss da.

241 **(GI):** Gjorde de det hver gang eller?

242 **(RA):** Ja det ble gjort hver gang.

243 **(GI):** Noen andre som har eksempler?

244 **(SA):** Jeg har litt annen erfaring, jeg ledet det første OMLT på KAMDAK nivå og sånn sett var
245 det en betydelig grad av konseptutvikling og det er åpenbart hvor umulig det er at jeg skal
246 kunne løfte meg etter håret (Skallet, GI), men det var jo egentlig det vi drev på med. Når det
247 da gjaldt å finne hvilke erfaringer man da kan bygge konseptet på, hvilke erfaringer kan man
248 bygge oppsettingsperioden på, så var det uhyre lite hjelp å finne i sånne systemer. Til tross
249 for at man hadde hatt mentorer på andre nivåer så var det ingen erfaringer å finne og det
250 nærmeste man kunne finne av erfaringer var sånn typisk øvelse Farhab støtte, hvor det var
251 stridsteknikk og stridsdriller som var summen av de erfaringer som var gjort sånn generelt i
252 operasjonsområdet.

253 Men det var uhyre lite hjelp å finne, sånn konkret opp mot den typen oppgaver som jeg
254 skulle inn i, så der var ingen hjelp å få. En må jo kunne anta at operative behov er utledet av
255 noen erfaringer på bakken, dem opplevde jeg som så generelle at dem kunne brukes på
256 hvilket som helst styrke bidrag og det her ble da toppet av at Forsvarssjefen fordi det , med
257 argumentasjon at det kunne være ressurs drivende , så ville han ikke gi noen operative krav.
258 Sånn at det var veldig lite erfaringer å bygge det her på. Da måtte man gått mere i det jeg vil
259 kalle kunnskap på et sånn litt utenforliggende, mer generell litteratur og studier og
260 mentorering, ikke sånn Lawrence of Arabia litteratur, men spisset mot det vi skulle ut å
261 gjøre. Men ikke noen hjelp å få.

262 **(GI):** KJ har du noen erfaringer?

263 **(KJ):** Mine erfaringer, er i all hovedsak basert på det jeg oppfattet som den ferskeste
264 kompetansen man kunne få på den tiden, det var gjerne folk fra forrige kontingent som kom
265 og brifet opp om deres erfaringer og tips.

266 **(GI):** Men igjen det var altså ferskvare, det kom ikke fra noe lagringsystem direkte?

267 **(KJ):** Det var erfarne folk med ferskvare slik jeg oppfattet det. Det ble fra mitt ståsted
268 oppfattet som bra.

269 **(RA):** Jeg deler den erfaringen, jeg synes de var flinke på Elverum til å bruke folk. De falt fort
270 igjennom da, de som ikke hadde den kunnskapen i forhold til de som hadde den. Både evnen
271 til det å formidle og det og liksom være!!! kunne si litt på utsiden av det som sto der. For da
272 blir det fort informasjon. For da har du ikke mer å bidra med. Så de menneskene de hadde
273 som var gode på det og hadde erfaring var veldig, veldig gode og det synes jeg i stort de
274 gjorde noe med. Så jeg gikk en sånn kursrekke for jeg var jo førstereis, jeg var også i
275 Oberammergau (NATO skole, GI). Der de også er veldig målrettet i forhold til hva du skal
276 gjøre og i forhold til de oppgavene jeg hadde.

277 Der var de mye lenger fra virkeligheten altså, i forhold til formidling og hva du sa og hva du i
278 utgangspunktet satt igjen med. Det er ingen tvil om at du har en rekke basis
279 kunnskap som du skal ha som de lykkes [00:30:03] bra med, også er det det som skjedde på
280 JÅTTA som har med den store øvelsen som vi hadde der. Det hadde vi mest igjen for i
281 forhold til å dra ut, Oberammergau var litt mere, ikke så bra.

282 **(GI):** RO du har jo nettopp vært ute.

283 **(RO):** Ja jeg har jo litt annen erfaring fordi at, jeg har sammenlignet det vi opplevde under
284 oppsetningen til NCC i fjor. Altså i NCC 24, Det er ingen grunn til å tro at det er første gang
285 dette skjer. Allikevel, altså det som går igjen, det er utrolig mye erfaringer, men det veldig
286 lite kunnskap du får med deg. Så det er ikke generalisert, det er plassert, ligger i en litt annen
287 kontekst enn kanskje det du dro med deg ut fra sandhaugen i år. Å det er på godt og vondt,
288 fordi mye av det blir personlig og du oppdager det helt sånn konkret. Når du spør din
289 forgjenger hvordan bør vi gjøre det her? Så kan du få et svar som er basert på en kontekst
290 som er så spesiell at du klarer ikke å spille det på nytt igjen eller duplisere. For det har noe
291 med relasjoner, noe med hendelser, det har med klima, altså alle de ytre faktorene. Og der
292 er vi ikke gode. Vil jeg hevde.

293 Vi er gode på å formidle erfaringer, rent ut i fra, det vi snakket om i sted, det personlige og
294 delvis organisatorisk. Men vi er forferdelig dårlige, slik jeg oppfatter det, til å gjøre dette om
295 til noe kunnskap på toppen som kan flyttes over til de neste. Og hvor det da er ryddet opp og
296 avklart, gjort noe valg, prioritert. Det blir mye råvare erfaring. Det er litt sånn i forhold til at
297 scenarios er frosset og du starter på nytt, for å gå deg inn i de dagsaktuelle erfaringene. Av
298 og til så føler jeg at det kommer i veien for den egentlige kjernen i det. Fordi du blir så
299 opptatt av å løse problemet og ikke nødvendigvis å lære av erfaringene, altså bli flinkere til å
300 ta med noe kunnskap ut. For min egen del så sitter jeg med en følelse, etter å ha jobbet i

301 opplæringssystemet til Hæren i en god del år. Det blir for mye som flyter fortsatt som
302 informasjon.

303 Vi kan ta det opp som erfaringer av og til. Vi prøver å gjøre det om til kunnskap på toppen,
304 men det er forferdelig vanskelig fordi den tause biten av det, den er ikke bare det vi ikke
305 vil/kan formidle, men også det jeg ikke får lov til å formidle. Det som systemet pakker inn og
306 sørger for at ikke blir spredd [00:33:00]. Det er ganske mye som man ikke skal snakke om, de
307 er opplevelser, hendelser, erfaringer som ikke skal ut.

308 **(GI):** Hva mener du med at det ikke skal ut? Ut av Forsvaret eller ut av?

309 **(RO):** Ja det er litt avhengig av hva det er for noe. Noe er så hardt at du skal ikke skal ha det
310 på utsiden av det miljøet som opplevde det, de ti som var der. Andre ting er jo de 100 som
311 var der, eller om det er Forsvaret. Det trenger ikke ha med sikkerhet å gjøre, det er ikke
312 nødvendigvis det som er problemet, men det er for at det er så vanskelig eller det er så
313 personlig. Det ser du også, litt sånn for å oppsummere det. Hvis du leser en erfaringsrapport.
314 Ifra Afghanistan de siste årene. Jeg har sittet og gjort det i Ferdaball og jeg har lest råvarene
315 som lå på bordet i Afghanistan. Da ser du at det er ufattelig mange historier som er borte.

316 Det er hendelser som ikke er omtalt, det er ikke snakket noe om, det bare er som skygger i
317 bakgrunn. Det er også den tause biten og så lenge du ikke har det hele bildet, så er det
318 ganske vanskelig å gjøre erfaringene om til nyttig kunnskap. Så du blir springende i din egen
319 grøt av råvarer hele tiden, i litt for stor grad.

320 **(RA):** Men øvde dere slik vi gjorde på JÅTTA?

321 **(RO):** Ja vi øvde, vi hadde jo øvelse , som det het i fjor. Den bygger jo på nå situasjonen
322 også videre, men det er en veldig fortolket nå-situasjon.

323 **(RA):** Brukte dere mentorer?

324 **(RO):** Ja vi hadde jo siste kontingent, som, men fortsatt er det veldig preget av
325 personlig! men det er mulig at jeg er så farget av å jobbe i en utdanningsinstitusjon, men det
326 tror jeg flere rundt her gjør også. Som gjør at jeg har litt annet forhold til de såkalte
327 erfaringene og den kunnskapen vi skal ta med oss ut, altså læringen. Jeg er veldig kritisk til
328 Ferdaball og måten vi legger inn informasjon, hva vi legger inn av informasjon.

329 **(GI):** PE hver så god

330 **(PE):** Det er ganske interessant det du har fokus på. Rundt bordet her, er det erfaring rundt
331 ISAF. De siste ti-tolv årene er altså det vært fokuset til Forsvaret. Allikevel så er det litt sånn,
332 hmhhh vi er ikke helt i mål. [00:35:23]. Nå sitter jeg i en jobb da, som er forpliktet til å ha
333 en litt interesse rundt FN. Å tro meg, hvis vi synes vi er litt dårlige med erfaringsoverføring
334 ifm ISAF og NATO, så er vi litt ute å sykle når det gjelder erfaringsoverføring FN. Det er.. skal
335 ikke lage noe sak ut av det, men det er kanskje litt viktig for oss nå og se også på den biten,
336 ikke i forbindelse med din oppgave nå, men sånn generelt i Forsvaret. Vi har en veldig, veldig
337 lang vei å gå når det gjelder den biten.

338 **(IN):** Det er også min erfaring, at det er sånn. Det er organisasjonen som danner kulturen for
339 hvilken erfaring, jeg holdt på å si, på hvilken måte du tar vare på det senere. Å etter å ha
340 vært i en FN misjon, så var det da nada, det var kontingentboka som ble erfaringsoverføring
341 tilslutt.

342 **(LE):** Jeg hiver meg frempå og er mye mer positiv enn den fremherskende vindretning rundt
343 bordet er. Jeg reiste ut som, ja det var tredje gang vi hadde en PRT sjef ute. Og det var som
344 dere sier, det var å dra seg selv etter håret og det var det ene og det andre, men. Så har jeg
345 vært en del av systemet fra 2006 da og fremover til Jan 2012, med hvordan trening og støtte
346 opp rundt trening. Og jeg er ikke tilhenger av den, selvpiskingen som vi Nordmenn er så gode
347 til. Jeg tror vi er blitt dramatisk mye bedre til å overføre erfaringene fra tidligere
348 kontingenter inn i treningen til de som reiser ut senere.

349 Samtidig er det et klart bilde, og det går de an å lese i alle rapportene. Alle sjefene
350 poengterer i rapportene utenifra og når det kommer tilbake igjen, at de fikk for liten støtte.
351 Og når jeg ser hva som blir gitt av støtte til han før meg og til undertegnede og han før der
352 igjen. Så er det jo dramatisk hva som legges inn i Farjab (Øvelse GI) og MESS Øvelsene. Og
353 når du (SA) sa at du ikke fikk noe støtte i hele tatt, det er jo rett og slett ikke sant.

354 **(SA):** Nei, Nei, men ikke erfaring.....

355 **(LE):** Nei men det er sånn vi beskriver det. (SA): Ja

356 **(LE):** Vi fikk ingen støtte og det var ingen som hjalp meg. Det er hundrevis av mennesker i
357 Hæren som selv om det ikke er deres stillingsbeskrivelse, nesten daglig jobber med å legge til
358 rette for det videre. Så har du hvordan..., er den da irrelevant den treningen som er? Er den
359 like dårlig i dag som det den var i 2005? eller 2002 første gang. Nei selvfølgelig er den ikke
360 det. Men det er nok ikke sånn at du kan gå inn å ta Afghanistan boka også lese den å se hva
361 vi har gjort og det kunne jeg godt tenkt meg at en eller annen ute, en institusjon hadde gjort.
362 Men Øvelsene i seg selv er altså en erfaringsbank fordi at Øvingsopplegget blir bedre for
363 hver gang det gjennomføres. Så jeg tror vi lærer mer enn det vi gir oss Cred for å gjøre. Også
364 er det alltid sånn at vi ønsker å være enda bedre, for det er jo faktisk farlig det vi gjør der
365 ute.

366 Men min erfaring når jeg var der ute, var også at det jeg hadde lært hjemme fra 7. juli 1981,
367 da jeg begynte i Forsvaret. Gjorde at når jeg var dere nede og det brant litt. Så var jeg ganske
368 trygg på det militær faglige. At jeg så ikke var så flink til å snakke Pashto og noe greier, det
369 var greit. Forsto ikke alltid meningen med det de drev med der nede, men det militær faglige
370 den hadde jeg fått gjennom hele min militære bakgrunn. Så når vi er veldig kritiske og ønsker
371 mer. Så la oss ikke glemme at vi er en del av et system og systemet sånn sett er ganske
372 robust.

373 **(SA):** Å jeg er jo ikke uenig med deg når du sier det sånn, men jeg...for å ta utgangspunkt i
374 det som var åpnings spørsmålet, informasjon, erfaring, kunnskap. Så er det symptomatisk LE,
375 når du sier at du tror. Så tenker jeg, det har vært Ferdaball og ene etter den andre måten å
376 loggføre former for erfaringer, om de er «identified» eller «learned» og den slags. Men den
377 systematiske behandlingen til at det da gjøres til en kunnskap i organisasjonen. Der har vi
378 etter min forstand et langt stykke å gå. Så det at man da bygger utdannings og

379 undervisningskonsept og opplegg på noens erfaringer, det gjør vi jo. Men jeg er kritisk til, det
380 at vi ikke evner å bringe det her skrittet videre.

381 For vi må evne å gå både ifra teori via praksis, da til evne å gjøre. Og fra å gjøre til å kunne
382 vite. Fordi det er en praktisk profesjon som vi er en del av og der synes jeg det er litt sånn
383 vitenskapelig, ganske lurvete den måten vi utvikler konseptene og oppleggene våre på. Der
384 tror jeg at vi kunne kommet videre, men det er kanskje fordi vi ikke i tilstrekkelig grad
385 interessert i det. Når Hærens Våpenskole etablerer en G7 seksjon for å gjøre akkurat det her
386 og da folk av forskjellige grunner forlater den, så blir det altså ikke erstattet. Jeg tror det
387 ligger litt sånn på det organisatoriske nivået, at vi ikke er tilstrekkelig interessert i å finne den
388 kunnskapen som vi trenger for fremtidsrette virksomheten [00:41:35] våres.

389 **(RA):** Ja, altså, jeg tror vi gjør vårt beste, basert på de kunnskapene vi har og de evnene vi
390 har til å formidle. Jeg tror dette har mye med pedagogikk å gjøre, i forhold til det å
391 systematisere. Jeg tror hva vi ønsker å gå videre med, hva vi ønsker å forsøke å gjøre
392 vitenskapelig, i forhold til å gjøre det relevant for alle. Vi er for dårlig på det tror jeg, fordi at
393 jeg tror at alle gjør sitt beste. Pedagogisk sett mangler vi kanskje litt av verktøyene for å
394 gjøre det godt nok og kanskje generalisere rundt det og prøve å finne felles nevner som
395 kan... og det er det jeg sier at, på en eller annen måte treffer det CR kurset veldig mange tror
396 jeg. Det er veldig bra, for der har de på en måte truffet i forhold til hva de har av innhold og
397 hva de ønsker at den enkelte skal sitte igjen med.

398 Det er en klar pedagogisk målsetning med det kurset, som vi kanskje ikke er så gode til på
399 disse mere erfarings baserte øvelsene. Hvor det på en måte blir litt mer sånn... litt mindre
400 vitenskapelig. Hvis vi kan kalle det det. Litt mindre bevissthet på hvordan de formidler, hva
401 de ønsker å formidle og så videre (osv). Det er kanskje noe av det vi mangler da, i forhold til
402 å gjøre det bedre. Det er ikke vilje eller erfaringer, men kanskje verktøyet, pedagogikken du
403 putter inn i det, for å gjøre det. Det er litt med hva jeg har erfart selv også.

404 **(LE):** Jeg mener det var i 2011, 2012, det var de 18 månedene der. Da var det en kjempe
405 prioritering på Hærens Våpenskole (HVS). Jeg tror de ga ut 44 reglementer i løpet av 12 eller
406 18 mnd. Hvis jeg holder det da også opp mot ordet vitenskapelig. Jeg jobber jo et sted hvor
407 vitenskapelig er knyttet til den sivile akademien. Og de formaliteter som gjelder der, som gjør
408 at den profesjons militære som er et praktisk håndverk, blir desavuert. Det blir rett og slett
409 ikke satt pris på. Da vil jeg mye heller ha 44 reglementer på HVS, enn jeg vil ha mer vitenskap
410 i den forståelsen.

411 **(SA):** Det er vi enige om

412 **(LE):** Sånn at når de klarer å levere ut 44 reglementer og alle de hadde i seg erfaring fra
413 Afghanistan, så er det et eksempel på at noe får vi med oss.

414 **(RA):** Jeg kan tenke at det er 41 for mange [00:44:34].

415 **(PE):** Nå skal ikke alle forholde seg til alt da, hele tiden da så.

416 **(RO):** Det er en kommentar LE når du!... Jeg skjønner jo, du er veldig kritisk til
417 fremherskende vindretning også, det er kanskje bedre enn vi liker å fremstille av og til, det er

418 godt mulig. Men jeg tror fortsatt at.., fordi min personlige erfaring i forhold til dette er at det
419 er massevis som ikke kommer opp. Jeg kan sammenligne med da vi dro til Kosovo ti år før jeg
420 dro til Afghanistan. Det er svært mange likhetstrekk i hva det er vi tok med oss ut. Det er
421 veldig mye personlig meninger og synsing og litt sånn: Vi gjorde det slik, men det er veldig
422 lite som er festet tak i.. «Se her å, her står det en fortelling om, det var dette som preget den
423 operasjonen over tid, så husk på følgende» . Fordi at noen har tenkt grundig gjennom det.
424 Det blir veldig mye oppdukkende personlige meninger, det er veldig anekdote basert. Så
425 også underbygger det SA sier, at det vitenskapelige, dvs. en metodisk tilnærming til det, det
426 mangler i veldig stor grad.

427 Når du sier at det er 41 reglementer for mange, det er litt med å peke på det hele også, det
428 hjelper ikke om det er mye, hvis det ikke er metodisk smart gjort. Jeg blir litt forundra når jeg
429 ser at vi gjør en del av de samme feilene eller vi unnlater å gjøre en del av de smarte tingene
430 gang på gang på gang. Som f.eks Plan og Beslutning Prosessen (PBP), for Hæren. Den gjengir
431 på ingen måte hvordan de aller fleste gjør det på en hurtig og enkel måte. På HVS har man
432 åpenbart vitenskapelig gjort det og gjort det til en saus hvor det er så komplisert og det er
433 ingen som gjør det sånn i virkeligheten. Jeg har undervist i det i ti år, jeg tror jeg begynner
434 etterhvert å få et forhold til det. PBP har aldri vært erfaringsutsatt, den er bare pakket på
435 mer og mer bullshit, for å fremstå som sterkere på en eller annet, uten å ha tatt inn over seg
436 de reelle erfaringene med hvordan den skal brukes. På mange områder.

437 **(GI):** KJ du ville gjerne si noe du også?

438 **(KJ):** Det var dette med verktøyene i stad, altså det har vært mye rundt teorien her nå, sin
439 bakgrunn for læring. Vi har vel også tilkjennegitt at blant annet, du (RO) med bakgrunn i din
440 avdeling, jeg med bakgrunn i FLO. At for å få god læring. Så må man ha verktøyene å øve på.
441 Rent praktisk altså kjøretøy og våpen osv. Og der har vi kanskje ikke vært flinke nok i, når vi
442 snakker Afghanistan her konkret, at vi kjøpte alt for få materiellpakker, slik at alt materiellet
443 har vært der nede, slik at det vi har måttet simulere ett eller annet hjemme. Det også en
444 sånn lærings sak i forhold til effekt og erfaringer som vi kan gjenbruke.

445 **(GI):** I oppsettingen, de erfaringene som dere fikk tilgang til, var det på et organisatorisk nivå
446 eller på et individuelt nivå? Eller var det begge deler.

447 **(LE):** Men hva menes med det? Du snakker jo ikke med en organisasjon, du snakker med
448 menneskene i organisasjonen gjør du ikke det?

449 **(GI):** Jo

450 **(LE):** Så hvis menneskene stilte der av egen fri vilje, det kjøpte seg en billett og kom opp,
451 begynte å snakke med deg, så var det individuelt, mens hvis du ble tilbudt 10 stk ifra
452 organisasjonen så var de organisatorisk?

453 **(GI):** Jeg skal prøve å være mer presis. Var det noen erfaringer som var personlig i det
454 formatet at du personlig måtte handle i ett visst mønster ved gitte situasjoner eller var det
455 kunnskap om hvordan organisasjonen skulle reagere på hendelsene.

456 **(SA):** Jeg har jo ikke kommet hit for og bare være uenig med LE, men når jeg sa at når jeg
457 søkte etter erfaringer , så fikk jeg altså liten tilgang på dokumenterte erfaringer. Å de var
458 slettes ikke bearbeidet til noe, slik at man kunne si at den her erfaringen er gyldig , slik at
459 den da kan brukes i en videre kontekst. Men det jeg fikk det var jo det at den kompanisjefen
460 som jeg sendte året før, med QRF`en som da var ute sammen med (RS ikke tilstede, GI) , han
461 var jo å støttet oss i noe av utdanningen. Å da oppfatter jeg sånn at, for å svare på
462 spørsmålet ditt. Det min kompanisjef da kom å leverte til meg, det var sine personlige
463 erfaringer fra Afghanistan.

464 Så Hæren som system ga meg han som støtte ifm oppsettingen, som da kom å leverte sine
465 personlige erfaringer. Hvor da Brigadesjefen som var oppsettingansvarlig for meg, ikke på
466 noen som helst vis kunne være sikker på at den erfaringen som han leverte til meg, var
467 gyldig for å brukes videre. Det oppfattet jeg som personlig erfaring. Men hvis det hadde vært
468 bearbeidet i organisasjonen, f.eks som å si at de erfaringene som ble gjort i QRF 4, på de og
469 de punktene, det noe som vi skal bygge videre på i utdanningsopplegget. Da hadde jeg
470 kanskje oppfattet det som en sånn organisatorisk.

471 **(LE):** Men jeg må/kan spørre, fordi det kan jo hende at jeg snakker forbi. Hva ville den ideelle
472 erfaringsoverføringen være da? Dere er ikke fornøyd med det som er i dag, hvordan skulle
473 det være? Hva er det jeg skal forholde meg til.

474 **(SA):** Det jeg etterlyser det er et litt mer gjennomarbeidet opplegg, hvor man med
475 utgangspunkt i erfaringer som jo enkelte personer får og dokumenter på en eller annen
476 måte. At man behandler det. Det vi får nå, det er erfaringer som har veldig kort perspektiv
477 og vi er ute i veldig kort tid, slik at vi vinner erfaringene i litt sånn begrenset omfang. Å disse
478 sees ikke i sammenheng, så den erfaringen du fikk da du var ute i PRT 3 og den erfaringen
479 som han som var i PRT 4 og han som var i PRT 5 osv, det er ikke systematisk behandlet på
480 noen måte. Det man kan generalisere ut i fra det, det er ikke behandlet på noe vis. Og da blir
481 vi veldig nærsynt. Så hvis det oppstår en eller annen operasjon eller en eller annen hendelse
482 som er kontekst avhengig, så får den veldig stor innflytelse på hvordan man bygger på
483 erfaringene videre. Det er ikke sikkert at det er generaliserbart.

484 **(RO):** I forhold til at du spør... [00:51:46] det er veldig dårlig, nei det er ikke veldig dårlig for
485 min del, men Ferdaball. Jeg vet ikke, man putter altså inn D+40 og D+180 i bøtter og spann
486 fortløpende. Min erfaring med de 6 rapportene jeg har skrevet selv og alle dem jeg har lest
487 som en del av oppsettingen og det å sitte og håndtere erfaringer når du er på jobb selv. Det
488 er jo at det er ingen som putter merverdi på dem, det er veldig mye som tas på halv volley
489 for å løse problemet. Den stillingen endrer seg, eller mer ammunisjon, eller større våpen
490 eller noe sånt. Men hvis vi systematiserte, konklusjon fra disse Ferdaball rapportene , i form
491 av 5 årsrapporten for Afghanistan eller 3 kontingenters rapporten, hvor noen har gitt en
492 merverdi fra et annet nivå en de som var i den operative linjen. F.eks kompetanse, det har
493 jeg ikke funnet. Det er mulig at det er der, men jeg ikke funnet det pr i dag.

494 Så når du da prøver å lese deg til, i forhold til organisatorisk vs personlig, Jeg kan lese
495 sammendrag av 2 år og så kan jeg spørre noen om det jeg lurer på, for å få fylt det bilde. Hvis
496 det finnes er den hvert fall ukjent i store deler av den Hæren jeg har jobbet i. [00:53:14]

497 For du finner ikke sammendragene, du finner ikke den merverdien[00:53:18] puttet på. Det
498 er reine råvarer, egentlig informasjon, D+40, D+180 Det er jo nesten folk som er i kamp som
499 sitter å skriver selv.

500 **(GI):** RA?

501 **(RA):** Ja jeg, du spurte jo konkret, organisatorisk / individuell, litt avhengig av hvor du var, CE
502 kurset var basert på individuelle ferdigheter. Mens den øvelsen vi hadde på JÅTTA var
503 definitivt en kombinasjon, både i form av organisasjons kunnskap, fordi sjefen var med ned
504 og vi fikk liksom organisasjons. Altså hva er de vi som organisasjons skal løse?. Så hadde vi
505 personlige mentorer som på en måte veiledet deg gjennom de ulike momentene i øvelsen.

506 **(GI):** CE kurset hva er det?

507 **(RA):** Det er det som foregår på Elverum for å! **(PE):** Crisis establishment

508 **(RA):** Ja, for å forberede gamle støvete stabsoffiserer til krigere på tre uker. De lykkes ikke
509 helt, men i noe grad. Jeg må si at med det grunnlaget vi stilte med der og hva jeg følte at jeg
510 hadde når jeg kom ut, var helt fantastisk. Ja så i hvert fall innenfor IA (Individual Augmenti)
511 som jeg var, inn mot IDC og hvordan det trenet.. Fordi de var satt sammen av mange
512 komponenter i Europa, i IDC den gangen, så var det ingen tvil om at de fokuserte på begge
513 deler. Det jeg synes vi mangler da for å svare på det, Vi er veldig dårlig, det så i hvert fall jeg
514 når jeg var ute. Dette assessment.

515 Ikke sant, det å analysere det du faktisk sitter med av informasjon. Det vi putter inn er jo
516 rådata og så hva er det vi omsetter det til. Det blir på en måte litt sånn individuelt i forhold til
517 de som er der. Men det blir lite systematisert og det er skrevet lite sånne, hva skal vi si, det
518 er ikke brukt noe særlig energi på å omgjøre det til.... hva er det vi generaliserer rundt det,
519 hva er det som er viktig.

520 Å kanskje gi noe om hva vi kan gjøre i forhold til å gjøre det bedre neste gang. Den
521 «assessment” biten der, hvis du så hvor mye vektlagt den var blant Amerikanere og andre vi
522 sammenligner oss med. Vi vet ikke hva ordet betyr engang. Hvis du ser... Vi har jo veldig
523 dyktige folk nå, her i Forsvaret, som satt i ISAF HQ og skrev assessment rapporter. Han JV
524 (anonymisert GI) og han N. De gutta der, de fikk prøvd seg på det.

525 Det er jo nettopp det å kunne bruke den kunnskapen, altså informasjonen og erfaringen du
526 henter og gjøre om den, til hva er det vi skal bruke det til. Det evener vi... vi har ikke det i
527 Forsvaret. I Norske forsvaret da, sett fra mitt ståsted. Det tror jeg ville på en måte, da tror
528 jeg du ville funnet noe av det som du (RO, GI) leiter etter.

529 **(RO):** Jeg er helt enig med deg, men, jeg mener vi kan rekke det, men vi velger det bort.

530 **(RA):** Ja, Ja

531 **(RO):** Noen har funnet ut at vi ikke skal gjøre det, det er min påstand nå. Det blir altså ikke
532 bearbeidet, Det er råvarene og det er D+180 ene osv som ligger flatt. Utover det så kommer

533 det en og annen som Peak, men det er fordi sjefen oppfatter at dette er kritisk viktig. Men
534 jevnt over så glipper det.

535 **(GI):** KJ, så er det IN etterpå.

536 **(KJ):** Bare i forhold til dette med erfaringsbasert lærdom, altså forrige kontingent lærer neste
537 kontingent osv. Enhver sjef vil gjøre jobben litt bedre enn forrige kontingent. I så måte er det
538 kanskje en liten farefordi.. jeg har erfart det også sånn sett at også. Den retningen forrige
539 kontingent dro, fortsetter neste sjef å dra ytterligere lite hakk i. Over tid så vil det kanskje,
540 altså det Forsvaret ønsker er en retning der (Han peker, GI) så drar vi den veien der (Han
541 peker en litt annen vei GI). Eller visa versa.

542 Om det er helt i henhold til det regelverk eller den ambisjonsnivå vi har, det er ikke alltid gitt
543 at det er helt i overensstemmelse. [00:57:29] Selv om det er i beste vilje det gjøres så, så er
544 det på en måte selvforsterkende effekt av erfaringer.

545 **(GI):** IN

546 **(IN):** Jeg synes bare at, på det litt lavere nivå når det gjelder utdanning at det er, at vi har
547 kommet oss et godt stykke videre. Når jeg var Balkan kriger på midten av nittitallet, så hadde
548 avdelingen ansvar for å trene seg selv. Altså JAR ONSRUD modellen. Man lånte MG3
549 (Maskingevær GI), man lånte feltvogner, man lånte litt av forskjellige avdelinger for å klare å
550 skaffe det som var likt det som var ute. Også trent vi med det. Og så ble det sånn som det
551 ble, at vi hadde ikke rett type vogn, så det ble feltvogn.

552 Når jeg ser i dag, når jeg jobbet på Rena i flere år. Eksempelvis, de avdelingene som TBN og
553 FSK, har eget trainer korps, med godt erfarne grenaderer / befal som så og si drar erfaringer,
554 drar kulturen videre, for å dra det i riktig retning i forhold til treningen, når vi skal utenlands.

555 **(GI):** Hvilket nivå er den treningen på da? Er det individuelle ferdigheter eller er det?

556 **(IN):** Du kan si det er avdelinger **(GI):** Tropp, Kompaninivå? **(IN):** Tropp, Kompaninivå, ja

557 **(IN):** Avdelingene har jo vært ute å trent sammen og kommer tilbake igjen å trener seg på
558 nytt igjen for å få opp de 20 nye som har kommet inn på likt nivå, sånn sett. Det synes jeg
559 fungerer bra. HVS hadde vel..... vet ikke om det fortsatt finnes. Operasjonsspesifikk trening,
560 OST, konseptet som var der sånn. Usikker på egentlig hvor det ble av, om det fortsatt
561 eksisterer. Om det ble noe mer ut av det.

562 **(RO):** Det er brigaden som kjører OST biten, dem har jo egen G7 OST. **(IN):** Ja

563 **(GI):** SA, så er det PE etterpå.

564 **(SA):** Ettersom jeg er litt kritisk [00:59:20] til måten det her er systematisk blir behandlet på ,
565 så blir det vanskelig også beskrive ting i veldig sånne rosenrøde ordelag. Men jeg tror , når
566 du LE sier at , det har blitt utgitt mange reglementer. Så er det en fellesnevner for mange av
567 dem, de beskriver nesten på et teknisk håndbok nivå, veldig mye av det. Det har vært skiftet
568 mye våpen, slik Minimy og HK416 , det er veldig mye der. Som forså vidt ikke bygger så mye

569 på, erfaringsbasing. Men hvis vi da skal legge til grunn at den dere Hæren, skal støtte seg
570 på en overordnet doktrinær beskrivelse. Så er jo den, den daterer seg tilbake ifra 2004. Så
571 har vi, noe slik det har vært i hele den perioden som har gått. Og det har vært utgitt en
572 ny fellesoperativ doktrine etter den tid.

573 Å hele den tiden som har gått, vi har vært i Afghanistan, så har vi altså ikke på noen
574 systematisk måte behandlet den erfaringen vi har gjort i Afghanistan, på en sånn måte at det
575 skal kunne få innflytelse på det som da er doktrinene for Hæren.

576 **(LE):** Kan du gjenta de siste to setningene der?

577 **(SA):** Vi har ikke på noen systematisk måte behandlet de erfaringene som er gjort over hele
578 den tiden vi har stått i operasjoner i Afghanistan, på en sånn måte at det er bearbeidet inn i
579 grunnlaget for å skrive en ny land doktrine. Det er noe av problemet som jeg ser på det. Og
580 da får du en ganske sånne nærsynte perspektiver som KJ også er inne på her. Man gjør
581 mindre justeringer basert på et kortsiktig perspektiv, uten at man kan generalisere på
582 bakgrunn av det.

583 RO du nevner alle de D+40 og D+180 og jeg har sittet å skrevet slike selv også. Å synes jo at
584 all den tid det brukes veldig mye ressurser på å skrive dem. Og dem skrives ganske så
585 oppriktig. Det at de da ikke blir behandlet mer enn sånn der og da.. og ikke...for å se om man
586 skal gjøre mindre justeringer her og nå. Men at det ikke brukes til å systematisere den
587 informasjon, det synes jeg er uheldig.

588 **(LE):** Jeg tror jo også da at faktisk da at, hvordan avdelingene våre er i dag , både
589 organisatorisk og med .. hvis jeg får bruke det ordet kunnskap da. Du har tatt informasjon,
590 vurdert den og tatt den til. Altså hvordan avdelingene faktisk lever sine liv som bataljoner,
591 som brigade. Så tror jeg at vi er dramatisk mye bedre, i dag i 2014, enn det vi var i 2001. Og
592 det tror jeg er fordi vi har klart å dra erfaringene med oss videre.

593 Så på en eller annen måte da, så har dette skjedd og jeg tror at noen av de grepene som er
594 tatt for å komme dit. Har vært den omorganiseringprosessen som skjedde med, mellom
595 2009 og 2012. Med fase en, fase 2A og 2B. Hvor det var fase 1 med hele restruktureringen av
596 ledelsen av Hæren. med klar ansvarsfordeling mellom HVS og Brigaden som styrkeprodusent
597 delen av det. Så du fikk en «Checks» and «Balances», noen som satte målene, det var noen
598 som trente seg opp mot målene, det var noen som var å kontrollerte det. Det er en viktig del
599 av det, hvor erfaringene ble tatt med.

600 En annen.. 2B hvor man gikk inn med knapp på avdelingene for å finne flere inn i de
601 operative og da valgte å forsterke de delene av organisasjonen som de mente var
602 hensiktsmessig å gjøre. Og det siste, med de reglementene som da er kommet til for nettopp
603 å utnyttes i de avdelingene som er. Så da er jeg kan være enig i at det sikkert er mulig å,
604 at det hadde vært fint at den prosessen var instruksfestet og vi etterpå kunne gå inn å se på
605 de [01:03:50] akademiske verkene som var gitt ut på abstrakt eller noe sånt noe. Nei de
606 mangler kanskje, kanskje skal de ikke være der heller. Jeg kjenner meg ikke igjen i bildet,
607 som dere legger frem.

608 Og jeg vet at Hærenes ledelse i hvert fall har hatt dette på pannelappen og diskutert det
609 jevnlig på sine ledermøter.

610 **(GI):** PE først, så er det SA

611 **(PE):** Jeg er for så vidt, jeg synes det er interessant det du (LE, GI). Det at det i 2011-2013 så
612 var det omstrukturering i Hæren. Dette med roller og ansvar og myndighet ifm med trening
613 og i forbindelse med erfaring og det å ta tak i erfaring og omgjøre erfaringer til Lesson
614 Learned, så du endrer mønster og slike ting. Jeg må si at, i det jeg har jobbet med nå, i
615 forbindelse med FN. Så er det akkurat det jeg har indentifisert. Jeg kjenner ikke den ISAF
616 biten så godt, men det er akkurat det jeg har indentifisert. At det er ingen som tar hånd om
617 den... Ingen som tar ansvar for den. Slik at erfaring og hvordan håndtere erfaring må sees
618 opp i mot, roller, myndighet og ansvar.

619 **(GI)** Når du sier den, mener du egentlig organisasjonene eller? Eller mener du noe mer
620 spesifikt?

621 **(PE):** sa jeg den?

622 **(GI)** Ja, vel vil bare klargjøre hva du mener med dem, er det Forsvaret eller

623 **(PE):** Ja, Forsvaret, Forsvaret må ta stilling til roller, myndighet og ansvar når det gjelder
624 erfaringslæring og omgjøre den erfaringen. Så jeg..... du har sikkert rett når det gjelder
625 Hæren, men vi begynner med FOH, altså det kommer andre aktører inn, som faktisk har noe
626 å si her. Det blir nevnt dette her med operative krav, som ikke blir beskrevet for det ble for
627 spesifikt. Dette er også relevant til erfaring.

628 Når jeg har jobbet med Ferdaball og prøvd å lese meg litt opp på det, så ser jeg. Veldig
629 mange gode rapporter, om det er D et eller annet, eller en av de der D rapportene. Veldig
630 mange gode rapporter. Men i all hovedsak så er det personlig og subjektive rapporter
631 som er skrevet av SNR eller en NCC eller noen sånn. Innenfor en spesiell ramme. Det vi
632 mangler, det er analyser, for å se trender. Trender over tid vil jeg hevde, innenfor det jeg har
633 tittet på, er det ingen analyser på. Jeg finner ingen ting. Det er en... om det prates i messa,
634 om det prates over matpakka i lunsjen. Men jeg ser ikke, jeg trenger ikke et akademisk verk,
635 som du henviser til, men å samle informasjon og se trender over tid, finner ikke jeg.

636 **(GI):** Da tar vi en siste replikk fra SA, så tar vi en liten pause.

637 **(SA):** Jeg er helt enig med LE i at ting har blitt veldig mye bedre enn det det var, det er jeg
638 helt enig i. Det som var mitt ankerpunkt, det er det at, det som har gjort det bedre er at i det
639 store og det hele baserer seg på nedenfra, utenfra, framvoksende erfaring. Så dannes da en
640 sånn, summen av en erfaring i organisasjonene, Men det er ikke systematisk behandlet. Dvs
641 er det her en type kunnskap som organisasjonen har utviklet.

642 Hæren har stått 10 år i Afghanistan. Jeg var 6 mnd i Afghanistan, de som hjalp meg hadde
643 vært der 6 mnd før. Så drev vi med overføring gjennom rapport skriving og noen av mine var
644 med på å støtte de neste oppsetningene. Så det gjør at, i beste fall det erfaringsgrunnlaget
645 de som da har vært i min krets, de har da kanskje hatt ett til ett og et halvt år erfaring å

646 bygge på av totalt 10 år. Jeg må ikke forstå dit hen at jeg gir uttrykk for at Hærens ledelse ikke
647 bryr seg om dette. Jeg vet blant annet at det bryr seg veldig mye om det, men også at
648 Stabssjefen i Hærstaben sier at "Hæren har ikke på systematisk måte tatt tak i det her med å
649 analysere erfaringene fra Afghanistan". Slik at vi er sikker på at vi som Hær og ikke bare som
650 enkelt personer eller små grupper har lært noe av det. Det er ankerpunktet mitt og det blir
651 litt som forskjellen på det innledende spørsmålet. Hvor du går da fra erfaring til kunnskap.
652 Hvor Hæren er rimelig sikker på at det her er gyldig kunnskap for Hæren, som Hæren skal
653 bygge videre på.

654 (RA): Men, Jeg synes det her spiller litt tilbake på hvordan vi avtapper også. Altså de.... dere
655 som bruker avdelingen, hadde jo skrevet rapporter har jeg skjønt. Jeg skrev jo rapporter
656 hver uke fra SNR på KAIA. Det ble jo igjen vasket gjennom NCC i forhold til hvorvidt jeg skrev
657 det riktig eller ikke. Å ære være dere for det, men i mange tilfeller så var ikke det helt i
658 henhold. Men dåg allikevel, når jeg kom hjem og satt med en masse kunnskap, og det er ikke
659 tvil om at den sorteringen som skjedde gjennom NCC i forhold til å få rapporten igjennom,
660 den fikk tilbakemeldinger på var noe snedig noen ganger.

661 At det ikke helt stemte. Men igjen da, Hvordan vi avtapper den enkelte som har vært ute i
662 forhold til nettopp de tingene der. For jeg vil påstå at jeg tror jeg kunne gitt veldig mye
663 institusjonell kunnskap om ISAF i forhold til Norges bidrag i de neste 6-12 mnd, i forhold til
664 det NCC satt med. Fordi jeg jobbet der jeg jobbet.

665 Og det så jeg når vi hadde Forsvarssjef og Sjef FOH nede ikke sant, hvordan vi. Når vi la frem
666 våre rapporter, hvordan det ble mottatt. Jeg vil påstå at vi er ikke systematiske der heller.

667 (GI): I det å fange

668 (RA): I det å fange og det å avtappe. Jeg vet for eksempel av JE og N, hvis man hadde
669 avtappet de systematisk for hva de hadde vært med på og bidratt med, gjort der nede.
670 Hadde vært Golden. Hadde tatt vare på det der, de gutta satt jo med en enorm kunnskap.
671 Kan hende det er blitt gjort, men det må gjøres formelt og brukt det forhold til å bygge
672 videre.

673 PAUSE 10 min

674 (GI): Sånn da starter vi med å vri det litt, bare ett kort spørsmål først. Om dere har noen
675 personlige erfaringer fra at . De erfaringene dere fikk overført til dere, den kunnskapen dere
676 fikk under forberedelsen, i opptreningen. Viste det seg noen gang at den informasjonen var
677 feil?

678 (LE): Ja men det var mer informasjon om situasjonen på bakken. Og det håper jeg jo er en
679 naturlig del av at ting endrer seg på bakken og at man ikke alltid har ett fornuftig bilde. Det
680 vil vel være uavhengig om du har ett system for å videre bringe kunnskapen. Men i forhold til
681 opptreningen, det lille det var. Det var ikke no.

682 Men jeg tenker sånn, i det du skal skrive nå da. Du er en av grunnene til at jeg ikke ønsker å
683 være like negativ, det er fordi jeg tror at ... ønske til å få til en veldig strukturert og analytisk
684 korrekt og liksom være sikker på ett eller annet. Det kommer med en kostnad. Da jeg kom

685 tilbake fra Afghanistan da, så var satt det noen smarte hoder oppe på Linderud som en del
686 av da klarte TRADOK og transformasjons avdelingen, som da skulle se på dette på Lesson
687 Learned avdeling i Hæren. Og de hadde vært borte i Storbritannia og lært av dette Lesson
688 Learned senteret, både om A War og D War og veldig sånn.... Og det der synes jeg hørtes
689 veldig bra ut også stilte jeg ett kontroll spørsmål og det var "Ja hvor mange årsverk er
690 Generalinspektøren i Hæren (GIH) villig til å legge inn i det.

691 "Nei, nei, det var uavhengig av det! . Å da tenkte jeg ,at vi skal gjøre alt dette da , i tillegg til
692 alt de jeg gjør allikevel. Det er der jeg tror at den måten vi faktisk gjør det på nå, er noe det
693 beste vi kan klare å få til.

694 **(GI):** Hva mener du? I forhold til de ressursene vi bruker på det?

695 **(LE):** Ja jeg tror både i rene årsverk som er satt, så er jo ikke det veldig mange. Det er vel i
696 Hæren en liten håndfull og til tider så er de alle frabeordret eller syke. Og i Forsvaret så er
697 det vel 3 da årsverk stillinger og alle tre er her Forsvarets Stabsskole. Og til tider så er det
698 bare en som gjør det, fordi at de andre ikke er tilsatt eller gjør noe annet. Men
699 organisasjonen er jo ikke, u-lærende av den grunn. Så der ligger noe av
700 min [00:02:50] optimisme da, jeg tror faktisk at dette skjer på tross av, gjerne, heller enn på
701 grunn av den store organisasjonen vi er satt til å drive og

702 **(GI):** KJ først, så er det SA

703 **(KJ):** Denne læringen, eller feillæring. Kanskje ikke direkte i oppsetning at det var feillæring,
704 men overtid så erfarer man jo at det i Norge så skapes det mer og mer regler, begrensninger
705 på ting. I forhold til virksomheten vår. Norsk lov osv som medfører at vi lager interne
706 bestemmelser selv, som UD2.1 etc. Så kommer vi til Afghanistan første runde i 2009, så
707 2012. Det første jeg så i 2009 som sjokkerte meg litt da, som jeg var klar over i 2012, var at
708 virkeligheten er jo så fjernt fra det man lager regelverk for hjemme. Altså blir det slik at
709 regelverk og liv og lære blir mer og mer på avvikende kurs. Hvor regelverk er en ting og
710 liv/lære er en ting. Tenker da spesielt på PRT`en og deres virksomhet, i forhold til håndtering
711 av materiell etc. Sikkert ikke vondt ment det heller, det var krigens virkelighet som tok dem,
712 men altså i dag er vi på en gal vei i forhold til at vi lager et regelverk som ikke matcher med
713 virkeligheten.

714 **(LE):** Der gjorde jo Forsvaret Logistikkorganisasjon (FLO) det grepet at de sendte ned et hode
715 som var der hele tiden.

716 **(KJ):** Det var meg, blant annet.

717 **(LE):** Ja, og da var det, hvis jeg husker rett da, hadde du en sånn medium erfaring i forhold til
718 om der var mulig å få svar på og få gjort det de krevde ute i forhold til hjemme. Mens han
719 som var før eller etter deg, traff annerledes.

720 **(KJ):** Det blir som du sa iste, ikke sant, Du kan ikke tilsette nok folk til å.... for den erfaringen,
721 det blir godt nok, du forsøker å trylle ut fra de forutsetninger du har. Du kan ikke snu verden
722 på hode av den grunn, du gjør det beste ut av det. Kompromiss.

723 **(LE):** Ja

724 **(SA):** Det du beskriver LE, er jo det som jeg tidligere kalte en sånn fremvoksende strategi for
725 det. Og det trenger ikke være noe dårlig måte det, men så tenker jeg at. Eller min opplevelse
726 er at vi har da et rapporterings og et evaluerings regime på det her. [00:05:18] som legger
727 opp til, eller som er designet for en omfattende analyse i bakkant. Hvilket vi da ikke gjør. Så
728 hvis det nå da er det strategiske valget å ha en sånn fremvoksende måte å gjøre det her på.
729 Så bør man også gjøre noe med de verktøyene som man da bruker, for å da sikrere på at
730 man fanger opp alle de riktige erfaringene. Slik det er nå så får du ifra FOH en mal på en
731 D+40 og en mal på D+180, så er det opp til deg. Basert på dine personlige vurderinger, å fylle
732 den med ett eller annet.

733 Så hvis vi skal ha en mye mer hurtigere prosess, så bør da kanskje verktøyet fylles , eller
734 designet på en slik måte at du er sikker på at du fanger opp de trendene , at de svarer på de
735 spørsmålene som mottakeren etter [00:06:13] kort behandling og ikke etter analyse,
736 gjennomfører. Det er en sånn mismatch i systemet. Men jeg er fortsatt enig med deg i at det
737 er mye bedre, når jeg reiste i 2009, enn det jeg opplevde før KFOR, før vi reiste ut der. Så det
738 er en organisasjon som har vist en evne til å lære, men ikke så styrt som det kunne har vært
739 tror jeg.

740 **(GI):** [00:06:39] Hva er det som motiverer, første spørsmålet er, Er individet i Forsvaret flinke
741 til å dele og hva er det som motiverer Individet til å dele, erfaringer, kunnskaper.

742 Hva skal det til?

743 **(LE):** Å bli spurt.

744 **(RO):** Å bli spurt om de riktige tingene

745 **(LE):** Mitt poeng var i hele tatt å bli invitert til å fortelle det du mener du har å bringe til
746 torgs.

747 **(RO):** Det må også være en aksept for at det du sier, dette er min erfaring. Ja okey, det er
748 det. For det å spørre er bare det første steget. Det ligger veldig mye i det, skal du lykkes med
749 det. Litt sånn som du sier SA, at du må spørre ut i fra hvilket behov du ønsker dekket. Å litt
750 sånn, det er litt av problemet i dag. Man spør [00:07:44] gjennom disse rapportene og
751 skjema veldet og Ferdaball osv, om veldig mye. Så sitte man, hvert fall personlig å skriver
752 ting , som ja det her går jo rett i sluket. Det er ingen som bryr seg, men jeg skriver det, så har
753 jeg nå gjort det. Men jeg vet at vi mangler evnen eller kapasiteten til å analyser det effektivt i
754 andre enden. Som blir en hemske [00:08:10] for motivasjon.

755 **(GI):** Er medarbeiderne i Forsvaret motivert for å dele?

756 **(RO):** Ja

757 **(GI):** Hva er grunnen til det?

758 **(RO):** [00:08:23] Vi er vel en lærende organisasjon. Nå jobber jeg på Krigsskolen så jeg sitter
759 kanskje med et litt sånt falsk bilde av relativt unge mennesker i en opplærings situasjon. Men
760 det er de færreste som låser seg og sier, nei dette sitter jeg på selv. Men så er det litt sånn
761 som du nevnte tidligere LE, at av mange grunner så er det noen som av og til velger å holde
762 kjeft om sitt. Men det er ikke det som er gjennomgående, det vi gjør nå er jo et eksempel på
763 at man er jo villig til å dele, man er villig til å diskutere, villig til å utfordre.

764 **(GI):** Men hvilke grunner kan det være til at man ikke vil dele da?

765 **(RO):** Spør du meg så

766 **(KJ):** Vi har vel eksempler fra Afghanistan på avdelinger som har avløst hverandre, hvor
767 avdelingskulturen er så sterk at man ikke nødvendigvis har gitt optimalt videre til neste
768 avdeling.

769 **(GI):** Fordi at det er en slags konkurranse?

770 **(KJ):** Konkurranse forhold ja[00:09:18]. Der ikke så ofte, men det har forekommet det vet jeg
771 jo konkret.

772 **(GI):** Har du noen eksempler?

773 **(KJ):** SOF miljøet har hatt den fra tidligere erfaringer, altså en av de første overføringene der
774 i 2002/2003 var det vel. Hvor det var ganske tydelig, hvis jeg husker riktig. Mjk
775 (Marinejegerkommandoen, GI) byttet med FSK (Forsvarets Spesialkommando).

776 **(GI):** Er det noe rundt organisasjonskulturen, som hindrer å dele på det personlige nivå?

777 **(RO):** [00:09:50] Jeg kjenner meg veldig lett igjen i det som LE sa iste at man opplever at de
778 som har veldige ambisjoner. På skole eller kurs eller der du vet du blir målt veldig. Der lukkes
779 det en del. Vi så det i morges oppe på Linderud, der med. Hvordan får vi de tause som sitter
780 bare og som skal dukke opp som genier til slutt. Fordi det har vært en dreining innenfor den
781 krigsskolen jeg har jobbet på at det var mer gruppe prosesser før. Kjenner meg veldig igjen i
782 det du (LE) sa. Det er gått mer over på individuelt prestasjon. I en prestasjonskultur så vil det
783 å dele være farlig, for det kan være at du underminerer din egen «standing», andre får
784 tilgang til det du vet. Jeg tror det kan være til hinder.

785 **(PE):** [00:10:52] Med erfaring fra å sitte å, være så privilegert å få spørre folk som er på
786 etterlanding (evaluering GI). Så må jeg bare si at, jeg tror alle sammen, som får spørsmålet,
787 det er litt sånn som du sier (LE, GI). Når de blir spurt og det er satt av tid til å svare og spørre
788 og grave litte granne. Jeg tror alle som en er kjempe interessert å dele sine erfaringer. Jeg
789 har aldri opplevd noen som, "Dette her er ikke interessant", alle sammen synes det er
790 kjempe bra. Med det er på etterlandingene. Om det er det at jeg sitter som en ufarlig
791 person, jeg vet ikke. Men, veldig positivt og et genuint ønske om å dele og å bli bedre.

792 **(RA):** [00:11:46] Altså på etterlandingene så sitter vi i samme båt, det er svært få tapper
793 erfaringen din. Det som er der er de som fasiliteter og vi som har vært ute. Så det er en litt
794 annen setting da.

795 **(LE):** Hvilken etterlanding var det du var på?

796 **(RA):** **(LE):** Jeg bare spør bare for og..... er det etter stabsoffiser ute, også hjem.

797 **(RA):** Ja ja, IA. Som Individuell Augmenti. Der samler de masse folk, som har vært ute
798 individuelt. Vi hadde en samling [00:12:15] i Son, veldig lagt til rette, med kone og full pakke,
799 veldig bra altså. Så hadde vi en sånn siste samling, individuelt, hvor vi var en tur til Kiel, en
800 gjeng,. Det var lagt til rette med psykolog og medisinsk personell osv. For å fange opp
801 eventuelt hvis du hadde noe trøbbel. Veldig bra arenaer hvis du hadde noe på hjertet liksom.
802 Noen hadde mer behov enn andre, naturlig nok, men det er jo en arena for avtapning av de
803 tingene der da. Det går ikke så mye på det å lære bort eller å gi av erfaringer. Det har med
804 «defuse» eller si noe om du opplevde noe som var ubehagelig eller ikke, eller noe som var
805 bra. Så det er to forskjellige settinger tenker jeg. Fordi alle obligatorisk time hos psykolog i
806 forhold til at han skulle se deg i hvitøyet å se at det gikk bra liksom.

807 Men i forhold til å lære han som kom etter meg, for å si det sånn, i teatret. Han som tok over
808 min stilling, der er det nok et litt annen, det er litt forskjellig hvordan det foregår.

809 **(LE):** I mitt hode da [00:13:46] så skjer det gjennom Krigsskolen og Stabsskolen og det du
810 eventuelt, når du reiser til Oberammergau på stabsoffisers kurs. Etterlandinger fra
811 avdelinger, definitivt avtapp, som en viktig del av det. Der stiller HVS, der stiller fagmiljøene
812 og er med i diskusjonen. Etterlandingen er en, kanskje en av de viktigste organisatoriske
813 måtene å lære av.

814 **(PE):** [00:14:20] Ved etterlandinger så sitter jeg representerer fagmiljøet. Altså FN
815 fagmiljøet.

816 **(SA):** Hvordan behandles da, videre behandles da de avtapningene?

817 **(PE):** Jeg sitter med rådata, jeg får rådata, jeg gjør en analyse av rådata. Og jeg skriver en
818 rapport, for vi støtter bare Hæren, for det er de som har ansvaret for å gjennomføre, vi
819 støtter Hæren og sender en rapport med mine funn og mine analyser og mine anbefalinger. I
820 tillegg , min rapport legges også på Ferdaball, når det er FN spesifikt så kan man gå inn å se
821 der. Vi har nå startet å ta rådata, oppbevare dem ved vår avdeling, så vi har mulighet til å se
822 trender over tid.

823 **(LE):** Og tilsvarende er det på de tilsvarende avdelingene på Våpenskolen. Noe skjer i regi av
824 paraply organisasjonen og andre ting skjer nede på de enkelte fagseksjonene.

825 **(GI):** [00:15:21] Uavhengig hvor bra erfaringshåndteringen i Forsvaret, eller om det ikke er
826 bra nok, hvilke barrierer er det som hindrer at det kan bli bedre? Etter deres mening.

827 **(RA):** Synes han var inne på det jeg. Dette med å ha analyse kapasitet, dette med å se
828 behovet for å gjøre grundige analyser ikke sant. Jeg er litt enig i forhold til at, vi gjør det
829 beste utfra de forutsetninger vi har , i forhold til de veldig begrensede fagmiljøet som finnes
830 på dette området. For å gjøre det mer anvendbart. jeg tror at skal man lykkes i større grad,
831 så er man helt avhengig av å sette mer ressurser på det altså. Tror jeg, og være mer
832 systematiske i måten man behandler det på og gjenbraker det, ikke minst. Jeg tror ikke man

833 kommer utenom det altså. Hvis man ønsker å gjøre noe ut av det, det tror jeg kanskje kan
834 være en eller annen retning.

835 **(GI):** Andre?

836 **(PE):** [00:16:34] Jeg tror det er en del erfaringer som faller mellom flere stoler. Du referer til
837 din tid i IDC, er det over Hær interesse nivå? tenker jeg da. Så når du har vært ute i sånne
838 stillinger, som ikke er Hær spesifikke, så er det kanskje , ja hvem fanger det? Jeg tror det
839 faller mellom to stoler. Sånne ting.

840 **(RA):** Ja det er godt mulig. Det er klart at, jeg skrev jo utførlige rapporter hver uke, men som
841 jeg sier det ble jo vasket. Det er ingen tvil om at mye av den kunnskapen, nå brukte jeg andre
842 arenaer også, jeg brukte jo Stabssjefen også som avtappingspunkt. Men uansett, det er
843 systematikken, man bruker jo de kanalene man har og når du føler du sitter inne med viktig
844 kunnskap, så er det greit å bruke noe av de mulighetene du har da.

845 De gangene man har blitt brukt så er det i forhold til andre som skal ned i samme område,
846 men i andre stillinger. Hvor man da sier litt om det området man er. Det har jeg gjort ett par
847 ganger og det blir veldig godt satt pris på i forhold til, å generalisere, men det ingen
848 systematikk.

849 **(GI):** Det er flere her som har nevnt D+40 og D+180 [00:18:04] rapportene. Litt av det som LE
850 var inne på i sta. Blir alle spurt? Blir alle hørt i rapportene?

851 **(RO):** Nei, jeg har sittet og skrevet relativ nylig og det er umulig å få frem alt. Du må sile på et
852 eller annet hvis. Mengden rådata er enorm og der jeg kom fra, som var en NCC stab som har
853 veldig mange fagoffiserer, veterinær, prest, ja you name it. Så er altså antall områder du kan
854 bringe inn info fra, så mange at du må gjøre et valg for at det skal bli lesbart til syvende og
855 sist. Det har også litt med formatet på det hele i dagens verden, blir litt merkelig, det skal
856 altså inn i et dokument, som er i Word også skal [00:18:55] det sendes til FOH. Så skal det
857 puttes over i en database. Som i min verden gjør det helt ubrukelig. Hvorfor ikke gi alle
858 tilgang til databasen? Også si "Putt inn det du mener er viktig", så skal vi sortere for deg,
859 altså fagmiljøene. Det krever jo da ganske mange mennesker som sitter og gjør det. Men på
860 ett eller annet vis må det siles.

861 Men dagens erfaringshåndtering, bare systemet man har laget, gjør at veldig mye
862 informasjon forsvinner. Men helheten, det store bildet tror jeg blir ivaretatt. Det var en lang
863 slåsskamp vi hadde internt hos senest i januar. Da vi skrev den, "Hvorfor får ikke jeg mitt syn
864 på en duppeditt, skiftenøkkelen er for stor eller lønnstrinnet er for lite eller noe sånt.

865 **(GI):** [00:19:42] Men det som ikke kommer med da, hvor blir det av det?

866 **(RO):** Det dumpes. Men dvs at det kan plasseres av på etterlandinger, slik vi opplevde det,
867 så kan det diskuteres. Men det ofte litt sære ting da. Men det som er sært for en, kan jo
868 være livsviktig for andre. Slik som dagens system er, fordi det skal igjennom er format og
869 gjennom postgang, isteden for at det går rett i en database. Hadde det
870 Ferdaball/Veterinærer, så kunne veterinærene skrevet det han ville uten at andre trenger
871 bry seg på utsiden.

872 **(LE):** Nå har ikke jeg fulgt med på den databasen jeg, men den er laget, den heter Milipedia.

873 **(RO):** Oi, den er gammel. **(IN):** Den har vært lenge den.

874 **(LE):** Gammel, datomessig, ja. Det var et forsøk å få til den diskusjonen. Og hadde alle de
875 fordeler og ulemper som en ikke strukturert database har. Men som sagt, jeg har ikke vært
876 inne å sikket på den i det siste,

877 **(RO):** Jeg har vært mye på Milipedia, og det er ja!!

878 **(PE):** Er det norsk?

879 **(LE):** Ligger på Intranettet, **(RO):** Ligger på FIS/Basis.

880 **(SA); [00:20:51]** En sånn refleksjon jeg gjorde meg etter å ha vært på sånn Battlegroup
881 Commander Course borte i England. Det er det at, de hadde ett sånt system hvor de har de
882 prosessene som går, som er ganske langsomme, som tar lang tid, som ser mer helhetlig på
883 en misjon (operasjon GI). Hva kan man få av gevinster fra den:?

884 Så hadde vi det som var mye raskere prosesser. I Basra gjorde de seg de og de erfaringene
885 her og nå , at det var lurt sånn TTP- messig å gjøre sånn og sånn også spydde de ut sånne
886 enkle pamfletter, et ark med trykk på begge sider. Som kom ut sånn mnd, med de siste
887 oppdaterte funn, som da forså vidt ikke var reglements verdig eller doktrineverdige eller den
888 slags, men det var altså erfaringer som kunne omsette her og nå. Men man var ikke sikker på
889 at man kunne si kunnskap om, får å gjøre det skille.

890 Så hadde man litt mer sånn langsiktige [00:21:47], som da skulle inn i dokumenter på
891 forskjellige nivå . Så slår det meg at det vi driver på med, det er jo å gjøre både det hurtige og
892 det langsomme i den samme prosessen. Så jeg tror igjen altså, at en måte , med de
893 ressursene man er villig til å bruke, så kan man kanskje strukturere arbeidet på en måte som
894 gjør at vi kan være sikrere på at vi, det slutninger og konklusjoner vi trekker, er riktig.

895 **(GI): [00:22:20]** Hva er det som ligger i Ferdaball i dag da?

896 **(LE)** Der ligger alle skriftlige rapporter tilbake igjen til romertiden.

897 **(KJ):** Som ikke er gradert over Begrenset.

898 **(GI):** Men tilbake til det vi startet med, hva slags type innhold er det? Etter deres mening da.

899 **(RA):** Skolestil

900 **(KJ):** Personlig har jeg hatt veldig stor glede av det, begge gangene jeg har vært nede
901 Afghanistan. I forkant og etterkant. Utfordringen er jo, litt du nevnte at det skrives, du får
902 ikke med nok. Men på en annen side så er det alt for mye det som ligger der. Altså, for at
903 fagmiljøet skal ta tak idet, så er det litt sånn "Å 50 sider, jeg orker ikke begynne på det her
904 engang". Å det er bare en rapport.

905 **(GI):** Det jeg tenker på, er det informasjon der eller er det erfaringer?

906 **(KJ):** Det er informasjon, fakta: Veldig nyttig men det bruke jo, nå snakker jeg for vår del, alt
907 for lite i egen organisasjon. Men det er utrolig mye matnyttig der. Hvis man først greier å sile
908 det, det er den silingen som er utfordringen. Da må man finne et nivå da [00:23:27] skal man
909 beskrive fullt og helt, eller det lille korte ekstraktet. Også noe relateres til noe og noe
910 relateres til andre.

911 Det pussige er jo at det kan gå tre år tilbake og finne samme erfaringene som sker tre år
912 senere og det ikke gjort noe med det.

913 **(RO):** [00:23:45] Jeg sitter litt med samme, at det er en blanding av informasjon og
914 erfaringer, det er veldig lite kunnskaper lagt in der, nettopp fordi analyse biten er
915 manglende. Så du sitter med en sånn blandings greie.

916 **(GI):** etter din mening da RO, hvorfor blir det ikke dette omdannet til kunnskap?

917 **(RO):** Jeg tror det er ganske godt belyst jeg, i forhold til, det som LE og SA snakket om istad,
918 om at man har altså ikke tid eller ressurser til å gjøre den jobben. Det er ingen som har satt
919 av nok arbeidskraft til å gjøre det. Og det er vesentlig mer krevende en det du kan gjøre tre
920 og halv fire, å lese deg igjennom selv. Og jeg etterlyser det, jeg er ikke helt der LE er , at
921 jammen det går seg litt til. Det gjør det også, men det er ganske mye som forsvinner ut og
922 det er de komplekse, kanskje de aller farligste manglene våre som forsvinner ut. Men så har
923 vi vært litt heldige da, det er min påstand, at vi har sluppet å bli møtt av mangelen på
924 systematikk i det, fordi vi har ikke vært utsatt for den typen hendelser.

925 **(GI):** Så du mener at systemet er for komplekst? Eller er det for tid krevende eller hva?

926 **(RO):** Ja hvert fall i forhold til den arbeidskraften som er satt av til det, så er det det. Det sier
927 seg jo selv, når det er tre mennesker her og to mennesker der, i en organisasjon som plukker
928 inn informasjon fra brigader, bataljoner og kompanier. [00:25:17]. Det er jo et
929 Masterstudium å studere ett lags operasjoner på et halvt år. For å se om du kan trekke noe
930 nyttig ut av det.

931 **(GI):** IN

932 **(IN):** På det vi snakker om nå, om analyse, så hadde den avdelingen jeg jobbet ved, når vi
933 snakket om verktøy tidligere i dag. Så hadde Hærens Taktiske Treningssenter (HTTS) 2
934 analyse offiserer. De skulle sitte der å analysere alt fra ammunisjons og driller og hva
935 fungerer og hva fungerer ikke, kan vi trekke noen konklusjoner av de 50 like operasjonene vi
936 har kjørt nå i HTTS de siste to årene. Er det noe som ikke fungerer, eller fungerer? Det var
937 det første som ble strøket bort når omorganiseringen kom. [00:25:52]. Så analyse offiserene
938 forsvant bort. Det sier kanskje noe om viljen til å kanskje satse på den type arbeid. Håper det
939 fortsatt sitter noen igjen å gjør noe analyser ett annet sted. Men hvert fall ifra den
940 avdelingen der ble det tatt bort.

941 **(LE):** Det er, dere har rett i det, prioritering. Når krybba er tom så bites hestene. Og alt det da
942 som ikke er sånn , du kan jo ikke stryke S3 [00:26:24] . Det går jo ikke an. EN analyse offiser,

943 ja ja , det kan. "S3 hjelper til med det ". Hva var det 7`ern skulle hjelpe til med, i 2 bataljon,
944 skulle drive, når omorganiserte for lenge siden? Jo det var, vi skulle ha ansvaret for å
945 videreutvikle kompetansen innenfor en del av Infanteriet. Jeg husker ikke om det var vinter
946 tjeneste eller hva det var. Det gjorde altså alt mulig rart, enn det.

947 Jeg tror du (KJ GI) rett i det med ressurser å slike ting. I forhold til, hvorfor det ikke ting er
948 fikset etter 3 år. Det er det ene spørsmålet, det andre er der ledelse. Når du har fått nei, det
949 der har vi ikke rå til å prioritere. Å akseptere det er helt fremmed for en Nordmann. Det er
950 helt umulig, jaget etter å ha samme materiellet park hjemme, som det var i Afghanistan og
951 trene på, det har vært der hele tiden. Og det gir seg ikke. Selv om Stortinget har, regjering og
952 Storting har gitt oss penger til å kjøpe X antal IVECO`er. Og hvem for sitt bare liv tørr å ha de
953 hjemme? Når første mann der ute går i vei, fordi han ikke satt i en IVECO. Det er ingen.

954 Å det er ingen som er villig til å sette politikerne i så dårlig lys, eller å oss selv, eller våre
955 soldater . At vi ikke sender alle sammen først dit. Fordi det var en politisk vilje til å betale for
956 sikkerheten til våre soldater, da kan vi ikke kjøre rundt med de på Terningmoen eller Rena
957 eller Skjold. Men allikevel da, så har jaget fortsatt, Ja men vi må ha.

958 Så er det satt av en liten pool, "Ja men vi må ha". Det er en destruktivitet i det, fordi du
959 pisker deg selv for at du ikke [00:28:30] får det til. Det er mulig å trene på mange mulige
960 måter. De avdelingene som jeg ikke har lyst til å sammenligne meg med egentlig, de tyske
961 Wehrmacht og ett par andre. Gjennom 30 tallet, det hadde ikke alt stærsjet. Men de gruset
962 alt det de sloss mot i 39, 40, 42, kanskje litt dårligere etterhvert. Men den viljen til ikke å
963 kunne leve godt nok med substitutt materiell, ja den er vanskelig. Så driver man å låner av
964 hverandre også går det masser av tid bort i det å drive å låne, så blir det smekk på pungen
965 fordi materiell regnskapet ikke er i orden osv.

966 **(RA):** [00:29:15], Men hvis du drar den videre da, det du sier der. Drar det videre i forhold til
967 det der med tyske Wehrmacht. Hva var det de gjorde, jo de tok jo nye, de la jo nye analyser
968 til grunn i forhold til å trene. Nye taktikker, de hadde gode, veldig gode teoretikere som satt
969 å lagde det nye. Å dette trente de på å tok med sweg. Og det er det vi snakker om her. Det er
970 jo å omgjøre den, den vitenskapen da, til praktisk erfaring, til praktisk ute.

971 **(LE):** [00:29:46] Men det har jo ikke kommet hjem en avdelingssjef fra Afghanistan som ikke
972 har sagt at det gikk veldig bra.

973 **(RA):** Nei, nei

974 **(LE);** Ikke en eneste en.

975 **(SA):** Men det er jo fordi de har fått lov til å definere suksessen selv også da.

976 **(RO):** Alle var med hjem, da har du jo lykkes da.

977 **(SA):** [00:30:04] Altså jeg er jo enig i veldig mye av det du sier LE, det der med omkamp er et
978 særnorsk ord, og spesielt i Hæren. Så gjelder det. Men du er inne på noe som forså vidt
979 kanskje er kjernen i poenget mitt i diskusjonen før pausen også. Det der med kortsiktigheten
980 i den måten vi behandler en del av den informasjonen eller den erfaringen vi får. Det er

981 hvert fall en påstand som er kommet, både fra FOH og FLO miljøet. Den ene avdelingssjefen
982 sier i sin D+180 rapport, må slik og slik. Og så gjøres det kortsiktige tiltak, så kommer det
983 korrektive tiltak, to rotasjoner etterpå, som for så vidt bringer en tilbake til utgangspunktet.

984 Det går det også forferdelig mye ressurser med til, og som er med på å underbygge den her
985 omkamp kulturen litte grann. Så jeg er helt enig med deg. Hvis man kan luke ut en del av, all
986 den energien vi bruker på å bestride hvordan vi skal gjøre det. Så har vi kanskje frigjort noen
987 midler til å analysere situasjonen.

988 **((RO):** [00:31:20] Da er vi jo kanskje litt tilbake til det vi, kjernen i det vi startet praten. Altså
989 sammenhengen mellom informasjon, erfaringer og kunnskap. At mange av de omkampene
990 skyldes nok at alle ligger på sin personlige erfaring. Det er der sirkelen går. Vi klarer ikke med
991 dagens system å dra ut nok, som blir til kunnskap som blir allmenngyldig. Og som får et.. I
992 Forsvaret må det ha et stempel og en form for underskrift som gjør at du kan kjøre det
993 tilbake og gjøre det allmenngyldig for alle sammen. Og det er det som ofte sprekker. Så blir
994 det de erfaringsrundene som går fortere og fortere kanskje, jo lenger du kommer ut i
995 operasjonen. Fordi flere og flere får kompetanse nok til å uttale seg. Som gjør at det blir
996 uhensiktsmessig raskt tilslutt, fordi at da må vi ta det i bruk, da må vi gjøre det. Masse
997 eksempler i fra siste kontingent (NCC 24 GI).

998 [00:32:11] hvor det der skjedde, fordi at man snur ikke bare siste kontingent beslutning, men
999 man snur også sin egen beslutning også, fordi man rekker å trekke nok erfaring på kort tid, til
1000 å gjøre den samme feilen tre ganger på 6 mnd. Fordi man ikke har brakt det et nivå lenger
1001 opp og sagt kunnskapen om dette tilsier at dette står, også står det i fem år.

1002 **(GI):** [00:32:41] Er Ferdaball kjent ute? Altså erfaringshåndteringssystemet til Forsvaret.

1003 **(RO):** Ja?

1004 **(KJ):** Ikke tilgangen på det, nok. Altså at det er tilgjengelig for alle.

1005 **(RO):** Det ligger på FIS/Basis (Norske Forsvarets Intranett, GI).

1006 **(LE):** [00:32:57] Det er mer, hvor lett det er å søke i det. Som er utfordringen. Jeg tror ikke
1007 det finnes en Hær offiser på grad Løytnant og over som ikke vet at det finnes noe som heter
1008 Ferdaball. Men derfra til å bruke det, er vel kanskje heller... Men kjenner altså folk på
1009 Våpenskolen som sitter i Ferdaball hver dag. Driver og leter og pusler og leter. Det står ikke
1010 analyseoffiserer bak stillingen, men de driver nå og leter der da.

1011 **(GI):** Hvilke funksjoner er det du tenker på som gjør det vanskelig å bruke det da? Du nevnte
1012 søk?

1013 **(LE):** [00:33:36] Ja, Det er vanskelig å søke i alle rapportene samtidig. Sånn jeg oppfatter det.
1014 Jeg har ikke lært meg til den gode måten å gjøre det på. Så derfor så blir det sånn at det er
1015 50 sider med ord og det blir litt tungt.

1016 **(PE):** Arrester meg altså, men generelt så har vel Ferdaball et relativt dårlig renommé i hvert
1017 fall det jeg kjenner til. Å det går mye på søkefunksjon. Det er jo bare et lagringssted for

1018 masse rapporter. Som jeg har nevnt tidligere. Hvor er analysene, hvor er trender osv. Fins
1019 det muligheter der? Så generelt sett så har nok et veldig dårlig renomme, selv om dem har
1020 endret en del allerede, så har de et dårlig renomme og det tror jeg henger med dem en
1021 stund. Sett i forhold til hvordan dette her blir benyttet som et verktøy. Renomme er jo også
1022 en begrensning.

1023 **(GI):** Skulle du si noe SA, det så slik ut?

1024 **(SA):** [00:34:49] Ja det... Jeg tenker det at, det er jo på sett og vis veldig fint at de sitter på
1025 Våpenskolen og søker og leser i Ferdaball. Men, for å slå om meg med litt vitenskapelige
1026 begrep igjen, hvor valid og reliabel den informasjonen er, når man trekker egne slutninger på
1027 bakgrunn av den. Det kan man altså ikke vite, selv om man har gjort en mer omfattende
1028 analyse av det. Så da tenker jeg, når man likevel, da bruker arbeidstid, kraft og ressurser, på
1029 å hente ut informasjon for å bruke det på en eller annen måte i framtidsrettingen og
1030 utviklingen av systemet som man har. Så hadde vært bedre om man hadde gjort det på
1031 skikkelig vis, enn at man har gjort på en litt sånn amatør vis. Og jeg er sikker på at, den
1032 slutningen som trekkes er , en slutning man kan stille seg bak.

1033 **(LE):** [00:35:54] Det er jo ikke sikkert at alle er glade amatører som henter ut informasjon der
1034 da.

1035 **(SA):** Nei, Nei

1036 **(LE):** Enkelte av fagmiljøene på HVS, har historikk som går over langt mer enn 6 mnd. Å som
1037 er villige til å se over tid og trender. Men det sitter altså ikke denne Lesson Learned
1038 avdelingen ifra Storbritannia, 150 fast ansatte, VI har ikke den. Så derfor så skjer dette igjen i
1039 små miljøer, one man deep. Så det er sånn. Det er mulig jeg skjønner og prøver å være
1040 mer positiv enn det er.

1041 **(SA):** Å det er mulig jeg krisemaksimerer. Det kan godt være det.

1042 **(GI)** [00:36:35] Hvor mange av disse Lesson Identified er det som blir Lesson Learned da?
1043 Som kommer ut igjen? Er det noe tall på det? Har dere fått en Lesson Learned i hånden?

1044 **(RO):** Ja massevis.

1045 **(GI):** Fra Ferdaball?

1046 **(RO):** [00:36:55] Ja det må vel på ett eller annet vis ha vært gjennom Ferdaball, men igjen jeg
1047 har aldri lest at output`en har vært fra Ferdaball. Det har vært ifra Stabselementer eller
1048 seksjoner, enkelt offiserer som har innsett og som man har diskutert.

1049 **(GI):** Er det noen eksempler på hvordan de har endret trening eller opplæring? Feks på
1050 Krigskolen

1051 **(RO):** Eksemplene blir jo så mange at det er vanskelig å gjøre et valg. Det er masse eksempler
1052 på at vi gjør det.

1053 **(LE):** Bruk C-IED (Counter-Improvised Explosive Device, GI) da. Der er det en egen gruppe
1054 som er satt opp som et prosjekt, som har vært så lenge, at det må vel være en fast
1055 organisasjon i forsvaret snart. De kobler seg til resten av NATO, USA ikke minst som nasjon.
1056 Og henter inn TTP er og som også prøver å påvirke at du får tak i de som lager bombene før
1057 det smeller. Å prøver å bringe det inn i undervisningen [00:38:07] . Og det er en del av
1058 undervisningen til alle som reiser ut. 5 - 25 grep du gjør når du stopper bilen din.

1059 **(IN):** Brukes masse på HVS det der. Ting dukker opp, å ja dette er faktisk smart. Hvorfor er
1060 det smart? Jo det er «after action brief». Så får alle vite det.

1061 **(GI):** [00:38:29] Så Forsvaret satser på noen visse fagområder da? Ved å etablere sånne
1062 analyseoffiserer nærmest, eller?

1063 **(LE):** Det er bare å se på, hva har menneskene våre blitt drept av? Det er IED`er. Norske var
1064 jo ikke først, det var ISAF eller kanskje Amerikanerne i Irak først. Det er en del av
1065 intelligensen i organisasjonen tenker jeg.

1066 **(SA):** Og jeg tenker det. Og vil si at vi kan slå oss selv på brystet og si at vi har evnet å bruke
1067 noen erfaringer på en rimelig systematisk vis. Det er som du sier, det er C-IED det går på, det
1068 er MIL_GEO, det går på analyse arbeid og en del av den slags. Der har vi vært flink. Men på
1069 andre områder igjen, så har vi altså ikke lagt noe kraft ned i det. Så jeg ser jo i løpet av møtet
1070 her at jeg nyanserer noen av betraktningene mine, i hvert fall som jeg innledet med.

1071 At noe av [00:39:40] den informasjonen som jeg har fått, gjør at jeg ser at verden ser litt
1072 bedre ut enn det det gjorde når jeg var ute sist og var i befatning med det.

1073 **(GI):** På grensen til kunnskapsdeling:-) ?

1074 **(SA):** Ja kanskje:-) .

1075 **(LE):** Hvis du ser på sanitetsdriften, hvordan de har lært og relært, hva det er som skal til for
1076 å få folk til å overleve [00:40:05]. Hva det er du må gjøre når du ligger i ildstriden å noen blir
1077 skutt. Hvordan få de til å overleve lenge nok. Det er en helt egen, glemt hva det heter nå,
1078 men det er sånn kul fire eller fem bokstavsforkortelse. Jeg har ikke vært der da, men blitt vist
1079 og forelest det. Hvordan Hæren brakte det frem og FSAN har sanksjonert det, etter
1080 selvfølgelig diskusjon, analyse, vurdering og kommer ut igjen. Å det er da det som legges til
1081 grunn for Nivå 3 utdanningen og MEDIC`ene som er ute.

1082 **(IN):** MARCHON

1083 **(LE):** Er det det, det heter

1084 **(IN):** [00:40:47] Det som var ABCDE Drillen før.

1085 **(GI):** Skulle dere ønske dere at det var mulig å, putte inn erfaringer i ett annet format enn
1086 tekst.?

1087 **(LE):** Som feks?

- 1088 **(GI):** Ja, bilder, lyd, video.
- 1089 **(LE):** Jeg tror ikke det er begrensninger på det?
- 1090 **(PE):** Opplæring tenker du på?
- 1091 **(GI):** Jeg tenker på at i Ferdaball i dag så er det i hovedsak tekst.
- 1092 **(PE):** Men det er ikke begrenset til det. Hvis jeg ikke tar feil kan du legge inn andre filer å
1093 sånn. Jeg tror det da.
- 1094 **(GI):** Når dere var ute, var det situasjoner hvor dere kunne tenke at det der skulle jeg tatt et
1095 bilde av eller det skulle jeg hatt en video av.
- 1096 **(KJ):** Det er vel kultur til å bruke hjelmkamera i stor grad, som også gjenbrukes i en analyse
1097 sammenheng også i en læringssammenheng, som du har erfart vil jeg tro.
- 1098 **(GI):** Hvor ligger disse videoene da?
- 1099 **(SA):** På Youtube **(RA):** Ofte (Latter)
- 1100 **(RO):** I forhold til det med skriftlighet og det er jo det at. I det å skrive det ned så gjør du deg
1101 en form for analyse. Hvis du tar et bilde og legger det ut så vil ofte det filteret være borte.
1102 Det viser fakta på en enklere [00:42:25] måte egentlig. En video kanskje enda mer enn en
1103 det igjen. Som ikke nødvendigvis hjelper deg fordi at litt av konklusjonen på diskusjonen her,
1104 det er jo at. Det er først når du får brakt det ut av informasjonshavet også opp i en sånn
1105 læring og sågar kunnskapsnivå. Det er jo da det virkelig kan begynne å bruke det til noe
1106 fornuftig. Jeg tror du kan sitte å se på video og bilder på Internett. Det gjør jo mange.
- 1107 [00:42:55]
- 1108 Døgnet rundt i årevis, å det gjør jo mange, uten å lære en eneste ting. Der er i det øyeblikket
1109 du begynner å lese ting og kanskje prøve å formulere deg selv at du virkelig begynner å få et
1110 bilde av, hva er, hva blir konklusjonen på det hele.
- 1111 **(RA):** Jeg [00:43:09] tror du kan bruke bilde, lyd osv til å forsterke undervisningen din.
- 1112 **(RO):** Ja
- 1113 **(RA):** For det så jeg når jeg, tilbake til den JÅTTA øvelsen, så brukte du jo morgen brief`en til
1114 CHIEF ISAF, altså den autentiske, så brukte de det i det scenario, hver morgen. Det er jo
1115 veldig virkningsfullt ikke sant. Da fikk du jo den brief`en med alt, SOF bevegelser osv. Så hele
1116 den der gangen i det var jo veldig virkningsfull, fordi den jo var ekte på en måte. Så det var et
1117 ekte, ekstrakt av det som faktisk foregikk. Veldig virkningsfullt synes jeg, for å skaffe deg et
1118 bilde og for å få det mentale inn da, før skulle ut. For hvordan ting foregikk.
- 1119 Så brukte de også levende bilder i ulike undervisningsformer, i form av intervju eller TV
1120 intervjuer, altså det ble brukt mye ressurser på å formidle den kunnskapen i forhold til

- 1121 hvordan det ble omsatt i teateret feks. Så jeg synes, det går an å kombinere det der, det blir
1122 litt mer svung over det i en undervisningssammenheng da, øvings sammenheng, for å
1123 forsterke og poengtere en ting. Kontra det å bare formidle et skriftlig dokument. Tror jeg da,
1124 hvis du bruker riktig.
- 1125 (GI): Nå skal vi straks avslutte, bare gi dere anledning til å gi noen siste kommentarer, eller
1126 om det er noe dere ikke har fått sagt. Så kan dere gjerne komme med det nå.
- 1127 (GI): Okay, da er det bare å si tusen takk for at dere ville delta.
- 1128 SLUTT [00:44:52]

Bilag 7: Anmodning om nedgradering av informasjon - Ferdaball

Referanser:

- A. Sikkerhetsloven §11 – Sikkerhetsgradering
- B. Forskrift om informasjonssikkerhet, §§2-11 og 2-13
- C. Ot.prp. nr. 58 (2005-2006) - Om lov om behandling av etikk og redelighet i forskning.

1 Saksgang

Dette skjema nyttes av personell som ønsker å bruke gradert informasjon hentet i Forsvarets erfaringsdatabase Lessons Learned (Ferdaball) i sine forskningsprosjekt eller i annen publiseringssammenheng. Punktene 2 til 4 fylles ut av søkeren og framsendes Senter for militære erfaringer (SME) pr epost eller i papirutgave. SME gir sin påtegning og videreformidler søknaden til utsteder(e) for ev nedgradering. Utsteder påfører sin beslutning og returnerer søknaden med påtegning tilbake til SME som videreformidler beslutningen til søkeren. Søknaden med beslutningen arkiveres i Forsvarets offisielle dokumenthåndteringssystem (Doculive).

2 Forskningsprosjekt

Kort beskrivelse av forskningsprosjektet og i hvilken kontekst informasjonen er tenkt brukt

Masteroppgave ifm MASTER i IKT og Læring ved Universitetet i Aalborg

Oppgave om kunnskap i organisasjoner herunder da erfaringshåndtering i det Danske og Norske Forsvaret.

Sitatene er brukt til å illustrere hva slags type innhold som ligger i FERDABALL fra Norges periode i Afghanistan.

Masteroppgaven skal leveres 28 mai, 2014

3 Informasjon

Hvilke informasjon som ønskes nedgradert (Rapport, avsnitt, punkt, sitat).

Angi forfatter av aktuell informasjon

Følgende sitater er hentet fra D+40 og D+180 rapportene fra ISAF NCC kontingentene VVII, XIX, XXI, XXII, og XXIII

1: Fra ISAF kontingent XXII

«G-3 seksjonen har i inneværende kontingent hatt en bemanning som har vært tilpasset situasjonen og oppdraget. Dagens bemanning fungerer tilfredsstillende. I neste kontingent vil bemanningen være marginal, spesielt knyttet til leaveavvikling. Dette forutsetter at andre i staben ivaretar rollen som både G-3 og G-2 ved leaveavvikling. Disse kan heller ikke ha leave samtidig. NCC OPS er G-3 seksjonens ansvar og er døgnbemannet. Bemanningen i NCC OPS er marginal med dagens løsning. For å få en levelig tilværelse for de som har sin faste tilholds plass i NCC OPS har vi organisert avlastning med støtte fra andre stabsoffiser med erfaring fra opdrift. Det er behov for leaveavløser, som har rett kompetanse til NCC OPS når VO er på leave»

(FERDABALL Kontingentrapport, 2013/1. s. 7).

2: Fra ISAF kontingent XXI

“NCC har et overordnet sikkerhetsansvar for norske styrker. I vår periode har det vært stort fokus på sikkerhetssituasjonen i Faryab og Maimanah by. Det har også som nevnt over vært behov for å utbedre leirsikkerheten i PRT-leiren. Trusselen ”green on blue” har generelt vært høy i Afghanistan i vår periode med en økning av antall hendelser i 2011 og 2012. Dette har også NCC fulgt opp, særlig mot personell ved ANA Engineer School og ANA Signal School. Det har også ført til innskjerping av egne rutiner i norske leire og ved bruk av norsk NITAS for lokalt ansatte” (FERDABALL Kontingentrapport, 2012, s. 6).

3: Fra ISAF kontingent XIX

“Utdanningen innenfor samband bør være av en slik kvalitet at de som skal overta føler seg trygge på jobben de skal utføre, og ikke må lære seg jobben etter å ha kommet til Afghanistan. Dette siste har i stor grad vært tilfellet for inneværende kontingent. Det at verken brukere eller teknikere får trent med sambandsutstyr som benyttes i AO før ankomst Afghanistan, gjør at terskelen blir høy for å bruke og vedlikeholde, samt å forholde seg til gjeldende rutiner og regler for bruk” (FERDABALL Kontingentrapport, 2011, s. 7).

4: Fra ISAF kontingent XVII

«Dagens ordning med flybestilling fungerer, men har stort potensial for forbedring da verktøyet det arbeides i er lite hensiktsmessig. Dagens løsning for booking av plasser på logfligheten baseres på excel regneark, som må oppdateres manuelt fra uke til uke. Dette er tungvint og gir mange feilkilder. Det bør innføres et bookingsystem som gir bedre kontroll med innholdet på listene, og langt bedre kontroll i forhold til plass/kapasitet på flyene. Ass G1 bruker i dag i overkant av 50% av sin arbeidstid på administrering av eksisterende manuell bookingsystem.»

5: Fra ISAF kontingent XXIII

“Dette fordi temperaturene i Afghanistan fra midten av juni til midten av september er så høye at C-160, som brorparten av ITAS flåten består av, står på bakken” (FERDABALL Kontingentrapport, 2013/2, s. 8).

4 Søker

Navn/grad	Tjenestested/institusjon
Geir Isaksen/Orlogskaptein	FHS/Stab/ADL seksjonen
Signatur:	Dato: 28.4.2014
Epost adresse	Telefon
gisaksen@fhs.mil.no	99092264

5 Påtegning – Senter for militære erfaringer (SME)

Anbefales, dato: 9. mai 2014	Anbefales ikke, dato:
------------------------------	-----------------------

Navn/grad Ole Roger Wågan /Oblt	Signatur
SSO SME - FHS/FSTS/SME	
Begrunnelse	
<p>SME kan ikke se noen utfordringer med å avgradere nevnte sitater fra erfaringsrapportene. SME anbefaler at FOH godkjenner nedgradering av disse isolert sett og at OK Geir Isaksen således kan nytte disse som eksempler i sin masteroppgave.</p>	

6 Avgjørelse

Godkjent dato: 12. mai 2014	Avslått dato:
Navn/grad	Tjenestefunksjon/tjenestested
Steinar Bjerke-Larsen/major	FOH J3-5 SO Plan (int ops)
Signatur:	
Begrunnelse for avslag / Merknad	
<p>FOH ser ingen problemer med å avgradere de nevnte punktene. Disse er tildes allment kjent og er i tillegg enten foreldet eller inneholder informasjon som ikke anses å ha skadefølger for Norge eller våre allierte.</p> <p>Når det gjelder innholdet i sitat 5 mener vi at den faglige vurderingen ikke er helt korrekt, men dette legger ingen begrensing fra oss ift å bruke sitatet i en masteroppgave.</p> <p>FOH godkjenner at de 5 sitatene kan benyttes i nevnte Masteroppgave. Avgjørelsen er tatt i samråd med nåværende NCC Afghanistan.</p>	

7 Utdrag av lovtekster og forskrifter

7.1 Sikkerhetsloven

§ 11. Sikkerhetsgradering

Når informasjon må beskyttes av sikkerhetsmessige grunner, skal en av følgende sikkerhetsgrader benyttes:

- a. STRENGT HEMMELIG nyttes dersom det kan få helt avgjørende skadefølger for Norges eller dets alliertes sikkerhet, forholdet til fremmede makter eller andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser om informasjonen blir kjent for uvedkommende.
- b. HEMMELIG nyttes dersom det alvorlig kan skade Norges eller dets alliertes sikkerhet, forholdet til fremmede makter eller andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser om informasjonen blir kjent for uvedkommende.
- c. KONFIDENSIELT nyttes dersom det kan skade Norges eller dets alliertes sikkerhet, forholdet til fremmede makter eller andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser om informasjonen blir kjent for uvedkommende. (22)
- d. BEGRENSET nyttes dersom det i noen grad kan medføre skadefølger for Norges eller dets alliertes sikkerhet, forholdet til fremmede makter eller andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser om informasjonen blir kjent for uvedkommende. (23)

Den som utsteder eller på annen måte tilvirker skjermingsverdig informasjon, skal sørge for at informasjonen merkes med aktuell sikkerhetsgrad. Sikkerhetsgradering skal ikke skje i større utstrekning enn strengt nødvendig, og det skal ikke brukes høyere sikkerhetsgrad enn nødvendig.

Sikkerhetsgradering skal ikke gis virkning for lengre tid enn det som er strengt nødvendig, og graderingen skal senest bortfalle etter 30 år. Nærmere regler om ned- og avgradering gis av Kongen. Kongen kan for særskilte tilfeller fastsette unntak fra 30 års regelen i første punktum. (24)

7.2 Forskrift om informasjonssikkerhet

§ 2-11. Hvem som kan omgradere

Informasjon gradert med norsk sikkerhetsgrad kan bare omgraderes av virksomhet som har utstedt informasjonen, av virksomhet overordnet denne, eller av NSM. Overordnet virksomhet kan innenfor sin alminnelige instruksjonsmyndighet også instruere underordnede virksomhet til å omgradere. Informasjon gradert med utenlandsk sikkerhetsgrad kan bare omgraderes av den stat eller organisasjon som har utstedt informasjonen, med mindre det foreligger samtykke til omgradering fra vedkommende stat eller organisasjon.

Dersom den virksomhet som utstedte et sikkerhetsgradert dokument er nedlagt eller omorganisert, skal den virksomhet som har overtatt kildearkivet eller fagoppgavene foreta vurderinger og avgjørelser som ellers er tillagt utsteder.

I tillegg kan Riksarkivaren beslutte avgradering av dokument gradert HEMMELIG eller lavere som er avlevert til Arkivverket, når det må anses åpenbart at det ikke lenger er grunnlag for å gradere dokumentet i samsvar med sikkerhetsloven § 11 første ledd. Beslutningen kan først treffes etter at spørsmålet er forelagt avleverende virksomhet.

§ 2-13. Prosedyrer ved henvendelse om innsyn

Ved henvendelser om innsyn til utsteder av sikkerhetsgradert informasjon skal utsteder uten ugrunnet opphold vurdere om den samlede informasjonen eller deler av den kan avgraderes, jf. § 2-10. Innsyn skal gis i eventuell avgradert informasjon, med mindre det likevel foreligger hjemmel for unntak fra innsyn i eller i medhold av offentlighetsloven eller annen lovbestemmelse.

Er det en annen virksomhet enn utsteder som får henvendelsen om innsyn skal virksomheten som får henvendelsen uten ugrunnet opphold kontakte utsteder for vurdering av avgradering. Utsteder skal uten ugrunnet opphold gi tilbakemelding om informasjonen kan avgraderes. Dersom utsteder avgraderer informasjonen, kan virksomheten som har fått henvendelsen om innsyn gi innsyn i samsvar med første ledd andre punktum.

7.3 Ot.prp. nr. 58 (2005-2006) - Om lov om behandling av etikk og redelighet i forskning

Proposisjonen henviser bl a til Forvaltningsloven, Offentlighetsloven og Personopplysningsloven der etiske problemstillinger knyttet til forskning framgår. Herunder

Personopplysningsloven

Loven trådte i kraft 1. januar 2001. Den regulerer elektronisk behandling av personopplysninger. Den er særlig relevant for de nasjonale og regionale forskningsetiske komiteene. Ifølge lovens formål skal den beskytte den enkelte mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger. Loven skal bidra til at personopplysninger blir behandlet i samsvar med grunnleggende personvern hensyn, herunder behovet for personlig integritet, privatlivets fred og tilstrekkelig kvalitet på personopplysninger. Loven inneholder detaljerte regler for hvordan personopplysninger skal behandles, jf lovens kap. II. Det er fastsatt en egen forskrift til loven.