

IFS Info 1/1998

Leif Morten Ramberg

Luftforsvaret en læringsorganisasjon?

**Logistiske utfordringer ved NORAIRs deployering
til Bosnia 1993**

Innhold

1. Innledning	5
2. Militære operasjoner	6
Logistikkapparatets rolle ved deployering	7
3. Læringsorganisasjon - fra erfaring til kunnskap	7
Læringsorganisasjonsteori	8
Prinsipper for å utvikle en læringsorganisasjon	8
En læringsorganisasjon skal kunne møte fremtidens krav	9
Læringsorganisasjon versus tradisjonell organisasjon	10
Sivil kontra militært fokus	11
4. Deployeringen av NORAIR til Tuzla	11
Erfaringer fra planlegging for deployering	13
Opprettelsen av WRSK (War Readiness Spares Kit)	13
Push og Pull organisering av forsyningstjenesten	16
Gjennomføring av deployeringen	17
Kommunikasjon	18
Problemer med etterforsyningskilder	18
Organisering av forsyningstjenesten	19
Transport av materiell til og fra Norge	20
Etterarbeid og erfaringsoverføring	21
5. Noen logistiske erfaringer fra NORAIR operasjonen	22
Hvilke konsekvenser får manglende forberedelser i fredstid?	23
Etablering av forsyningslinjer og et ensartet forsyningssystem	24
Rett person på rett plass til rett tid	25
Transport til/fra operasjonsområdet	25
6. Er Luftforsvaret en læringsorganisasjon?.....	26
Mentale modeller	26
Bygge felles visjoner	27
Team læring	27
"System-tenking"	28
7. Konklusjon	28
Noter	29

Om forfatteren

Leif Morten Ramberg arbeider som stabsoffiser i Materialadministrasjonen ved Luftforsvarets forsyningskommando. Han ble uteksaminert fra Luftkrigsskolen våren 1997. I tillegg til militær utdanning har han en cand. mag. grad med fordypning i logistikk fra Høgskolen i Molde. Den foreliggende studie baserer seg på Rambergs hovedoppgave ved Luftkrigsskolen.

1. Innledning

Denne teksten skal omhandle organisasjonslæring innenfor logistikkapparatet i Luftforsvaret i forbindelse med deployeringen av norske skvadroner til oppdrag utenfor Norges grenser, med spesiell vekt på de erfaringene som ble gjort i NORAIRs deployering til Bosnia høsten 1993. Sett i lys av den nye sikkerhetspolitiske situasjonen vil fremtidige deployeringer være aktuelle utfordringer for Luftforsvaret. Forsvarssjefens (FSJ) grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig legger klare føringer for at norske styrker kommer til å bli brukt i internasjonale operasjoner. I hvilken grad Luftforsvaret er i stand til å løse disse oppdragene påvirker også organisasjonens fremtidige troverdighet. I forsvarssjefens grunnsyn står det blant annet skrevet:

Forsvarets bidrag som politisk virkemiddel i fred og krise, er direkte forbundet med Forsvarets troverdighet som en effektiv militær organisasjon. (...) Vi må i større grad enn tidligere være forberedt på at også norske militære styrker vil bli satt inn i krisehåndtering og i rene kamphandlinger, selv når norsk landområde ikke er direkte truet. I en slik situasjon må våre enheter være best mulig skikket for å løse sine oppgaver, ikke bare med tanke på det konkrete oppdrag, men også fordi vi moralsk sett ikke kan sende personell til stridsoppdrag uten å gi dem et best mulig grunnlag til å unngå tap.¹

Prosjekt Føniks² legger fleksibilitet og mobilitet til grunn i utformingen av det nye Luftforsvaret. Dette innebærer at virksomheten i fredstid vil være konsentrert til hovedflystasjonene, mens det i krise og krig legges opp til bruk av ulike deployerings-baser. En slik organisering vil kreve forflytting og deployering av styrker og tilhørende støtteapparat. Det burde derfor være av interesse for Luftforsvaret å ta vare på og ikke minst bearbeide de erfaringer som allerede er gjort i

samband med deployeringer til internasjonale operasjoner. Basert på FSJs grunnsyn, samt de føringer som blir lagt i prosjekt Føniks, vil Luftforsvaret måtte kunne forvente å deployere styrker til utlandet og ulike deploy-eringsbaser i Norge i fremtiden. En lærings-organisasjon er ment å være kapabel til å bearbeide og utnytte organisasjonens samlede erfaringer, for så å kunne utvikle og forbedre sine planer til bruk ved neste oppdrag. Dersom organisasjonen ikke er i stand til å lære av egne erfaringer, vil den komme i en situasjon hvor den er på nærmest "status quo" når nye oppdrag blir tildelt.

Personlige erfaringer fra beordringssystemet har illustrert hvor mangelfull læringsoverføringen er ved bytte av personell i stillinger. Det er få, om noen, systemer i dagens Luftforsvar som ivaretar en systematisering av erfaring og kunnskap for å legge til rette for unngå at de samme feilene som forgjengeren blir gjort. I de tilfeller en slik systematisering av læring blir overført, er det som oftest på enkeltpersonenes initiativ. Dette er dessverre ikke bare et problem som er typisk for beordringssystemet, men også ulike oppdrag og prosjekter Luftforsvaret er satt til å løse, lider under manglende kontinuitet og at tidligere erfaringer går i glemmeboken. Dette medfører at Luftforsvaret må erfare mange av de samme problemene om og om igjen. Organisasjoner har en tendens til å glemme raskere enn personellet. Dette medfører store utfordringer for å sikre at de erfaringer som blir gjort blir tatt vare på for å kunne brukes neste gang.

Organisasjonslæring og utforming av læringsorganisasjonen er sentrale emner innenfor organisasjonsteorien og psykologien, men jeg har ikke funnet stoff om dette relatert til militære organisasjoner. I det følgende vil jeg diskutere om Luftforsvaret er en læringsorganisasjon. Jeg har en hypotese om at Luftforsvarets logistikkapparat ikke benytter prinsippene for effektiv organisasjons-læring. Dette vil jeg beskrive og analysere med bakgrunn i de logistiske utfordringene fra NORAIRs deployering til Bosnia høsten 1993. Logistikk-apparatet er i denne oppgaven noe vidt definert; de personer og aktiviteter som var ment for å gjennomføre

utrustning og etterforsyning av helikoptervervingen under deployeringen.

Mine kilder er intervjuer med ulike aktører som deltok i selve gjennomføringen av operasjonen. Jeg har også fått tilgang på diverse rapporter som er skrevet i etterkant av operasjonen. Jeg har også benyttet det jeg har kommet over av ulike skriv og telefakser som er skrevet i forkant, under og etter gjennomføringen av NORAIRs operasjon i Bosnia. Diverse direktiver for materiellforvaltningen i Luftforsvaret er også benyttet i arbeidet. Jeg har også fått innsyn i Luftforsvarets beredskapsplan for klasse II og IV Forsyninger (LBK-II/IV), som er blitt utarbeidet i etterkant av NORAIRs deployering.

2. Militære operasjoner

En deployering innebærer at de operative styrkene med et nødvendig støtteapparat flyttes til et sted der det er behov for dem. Dette innebærer en forberedelsesfase med klargjøring ut ifra gitte direktiver, en overflyttingsfase med transport i en eller annen form for deretter å etablere avdelingen i operasjonsområdet. Styrkene er forventet å kunne operere fra den nye basen uavhengig av hjemmebasen i en krise/krigssituasjon. Avdelingen medbringer selv sitt eget støtteapparat med de ulike typer personell- og materielltyper, antallet etter behov. Hva som medbringes, vil variere ut ifra hvilke forhåndsavtaler og host nation support som er tilgjengelig i deployeringsområdet. Det at slike tiltak skal kunne bli iverksatt i krise og krigssituasjoner, krever grundig planlegging og forberedelse i forkant av operasjonen.

Det vil være vanskelig, om ikke umulig, å ta hensyn til alle de faktorer som kan spille inn og påvirke utførelsen av militære operasjoner, noe admiral Hyman Rickovers uttalelse illustrerer:

To inquire if and where we made mistakes is not to apologize. War is replete with mistakes because it is full of improvisations. In war we are always doing something for the first time. It would be a miracle if what we improvised under the stress of war should be perfect.

I tillegg har vi det Clausewitz beskriver som "fog and friction": "... the force that makes the apparently easy so difficult".³ Dette kan være både den menneskelige faktoren som er ment å skulle fungere under vanskelige værforhold, ulendt terreng, geografisk vanskelig område, fysisk krevende forhold, lite eller manglende informasjon, komplekse kommando- og kontrollsystemer, manglende forsyninger og vedlikehold av utstyr.

"Fog" betegner Clausewitz som usikkerhet: "... which constitutes one of the most serious sources of friction in war, by making things appear entirely different from what one had expected". Det er ikke alltid at motstanderen foretar seg det vi forventer at han skal gjøre. Informasjon kan være villedende eller direkte feil, allikevel er det forventet at man som militær leder skal kunne utføre operasjoner og ta beslutninger. Dette er momenter som vil ha innflytelse på løsningen av selve oppdraget, "fog and friction" øker kravet til arbeidet i forkant og de endelige planene må inneholde nødvendig fleksibilitet til å kunne håndtere uforutsette hendelser. General William "GUS" Pagonis, øverste ansvarlig for logistikk tjenesten i Gulfkrigen, fremhever nettopp betydningen av at planene tok høyde for "fog and friction" i utførelsen av logistikkjenesten.⁴ Dette ble ivaretatt ved å bygge inn nødvendig fleksibilitet og slakk i planene. Historiske erfaringer har vist at man ikke kan ta mål av seg til å planlegge for alle faktorer som vil spille inn ved deployering. Det må foretas en avveining om avdelingen skal utarbeide en detaljplan eller rammeplan. Rekkedal diskuterer denne problematikken på en grundig måte, og konkluderer at en plan ikke må frata personellet initiativet til å løse nye og ukjente problemer.⁵ Målet for logistikkapparatet i en deployeringssituasjon må være så godt forberedt at det yter maksimal understøttelse for de operative oppdrag med et minimum av ressursbruk. Det synes i denne forbindelse unødvendig å begå de samme feil organisasjonen har erfart ved tidligere operasjoner.

Logistikkapparatets rolle ved deployering

Logistikk og støtteapparatet har vist seg å være en kritisk faktor i forbindelse med deployering til operasjonsområder utenfor egen hjemmebase. Det at denne tjenesten ikke fungerer, innvirker direkte på muligheten til å løse de operative oppdrag på en effektiv og hensiktsmessig måte. Det finnes mange historiske eksempler på at manglende logistiske forberedelser har hatt direkte innflytelse på gjennomføringen av militære operasjoner. Et eksempel som kan illustrere dette, er hentet fra tidlig i den annen verdenskrig. En skvadron med 12 B-17 fly ble deployert fra USA via Atlanterhavet, Afrika og India til Java for å møte den japanske offensiven. Flyene var lastet med crewmedlemmer og noen få ekstra personer, men ikke noe forsyningsapparat. Flyene var mer eller mindre operative i 2 uker før de måtte trekkes ut av krigsområdet pga. manglende vedlikehold og forsyningsstøtte. Dette illustrerte mobiliteten til luftstyrker, men også dets begrensninger.

Overall deployment plans must include operational and support forces that are responsive to unified command, sufficient for the anticipated duration and types of operations, and suited to the conditions they are expected to encounter. Deployment and employment plans must also have ample flexibility to accommodate the unforeseen needs that only operations can identify.⁶

Under den kalde krigen var norske styrker ment å operere ut ifra egne og forberedte hjemmebaser. Dette førte til utformingen av et statisk støtteapparat konsentrert omkring våre hjemlige flystasjoner. Politiske signaler etter den kalde krigen har gitt uttrykk for at militære styrker er et viktig verktøy i Norges utenriks- og sikkerhetspolitikk. Prosjekt Fønix og Forsvarssjefens uttalelser er blant annet et resultat av disse signalene, og har ført til at vi i fremtiden må forvente å sette inn norske avdelinger utenfor landets grenser. Det vil derfor være av kritisk betydning for operasjonenes totale suksess at

nødvendige planer er tilstrekkelig gjennomarbeidet i forkant, og at selve deployeringen kan gjennomføres slik at operative operasjoner kan utføres på en effektiv og hensiktsmessig måte. Luftforsvaret har allerede gjennomført flere deployeringer av større skala utenfor landets grenser, gjennom NORAIRs deployering til Bosnia i 1993 og 335 skvadronens deployering og operasjon ut ifra Rimini i Italia sommeren 1995. 338 skvadron har også gjennomført en Tac Eval med forflytting av logistikkapparatet, samt øvelse Dynamic Mix i Tyrkia høsten 1996. Det har under disse operasjonene blitt gjort en rekke erfaringer som burde ha relevans for hele Luftforsvaret. Ingen deployerings-situasjoner vil være like. Hvilket område det deployeres til, hva slags utstyr, fasiliteter og støtteapparat man medbringer, eller som er til stede i operasjonsområdet, vil innvirke på hvilke faktorer som vil være mest kritiske.

Seldom will all logistics principles exert equal influence; usually one or two will dominate in any given situation. Identifying those principles that have priority in a specific situation is essential to establishing effective support.⁷

De problemer Luftforsvaret har møtt i en operasjon, vil ha relevans for fremtidige operasjoner. En viktig oppgave for å øke systemets effektivitet for fremtiden vil være å identifisere de ulike faktorer og forberede disse i best mulig grad i fredstid. Dette vil igjen øke graden av mulighet for suksess ved deployering i fred, krise og krig.

3. Læringsorganisasjon - fra erfaring til kunnskap

Problemet for mange organisasjoner i dag er at de er blitt utformet for å løse gårsdagens problemer. De har ikke gjennomgått de nødvendige endringer for å tilpasse organisasjonen etter nye krav. Hvordan kan man utforme en organisasjon som tar sikte på å løse morgendagens utfordringer? Det er nettopp her Luftforsvarets utfordringer og

oppgaver ligger etter den kalde krigen. Prosjekt Fønix har som mål å utforme et luftforsvar for fremtiden. Det finnes ingen klart definert fiende lenger, og Luftforsvaret er som følge av dette inne i den største omstillings-prosessen siden krigen.

Teorien om organisasjonslæring og utforming av læringsorganisasjonen har fått en stadig økende innflytelse i det sivile næringsliv fra den ble lansert på slutten av 1970 tallet. Argyris og Schön har skrevet en rekke artikler om enkel- og dobbelkrets-læring (DIPE-syklus) i ulike organisasjoner.⁸ De kritiserer mye av den læringen som vanligvis foregår i organisasjoner for å være det de kaller enkelkrets-læring; "single-loop learning". Dette er læring som dreier seg om å rette opp avvik fra bestemte standarder. Svært mange av de aktiviteter som foregår i organisasjoner kan betraktes som problemløsende aktiviteter. Problemløsning følger vanligvis bestemte rutiner eller standarder. Når man oppdager avvik fra standard, består den videre problemløsningen i å undersøke hva som er feil, og å rette opp denne feilen. Dersom man stiller spørsmål ved selve standarden og kanskje finner ut at den ikke er formålstjenlig, er man over på dobbelkrets-læring; "double-loop learning". Dette er med på å skape en læring som vil hjelpe individet og organisasjonen til å utvikle seg i riktig retning. Dette er grunntanken i all læringsorganisasjonsteori. En såkalt DIPE-syklus kan illustrere hensikten og tankegangen bak en læringsorganisasjon. Den består av følgende aktiviteter: **D**iscovery (oppdage), **I**nvention (utvikle), **P**roduction (produsere) og **E**valuation (evaluere). Denne teorien har mye til felles med Boyds OODA-loop (beskrivelse av beslutning og læringsprosessen etter prinsippene **O**bserve - **O**rient - **D**ecide - **A**ct), og utfordringen for organisasjonen ligger i å transformere enkeltindividets erfaringer om til kunnskap som er tilgjengelig for hele organisasjonen.

Læringsorganisasjonsteori

Hovedarkitekten bak den mest utbredte teorien i dag er Peter M. Senge. Han har skrevet en bok med navnet *The Fifth Discipline* som er blitt en

klassiker innenfor fagfeltet organisasjonslæring og utvikling av læringsorganisasjonen.⁹ Hovedtanken i denne boken, som i stor grad bygger på mye av det Schön og Argyris fant ut i sin forskning, er bl.a. at læring i organisasjonen betyr en kontinuerlig testing av erfaring. Denne erfaringen omformes igjen til kunnskap som er tilgjengelig for hele organisasjonen. Dette er med på å gi et enda bedre grunnlag for det videre arbeidet med å utvikle organisasjonen til å realisere sine mål. Argumentene for at en sivil organisasjon skal utvikle seg til å bli en læringsorganisasjon, er at det er den eneste måten den kan delta i konkurransen om markedet og kundens gunst i fremtiden. Konsekvensene av å ikke utvikle seg til en læringsorganisasjon, er bortfall av markedet og dermed starten på bedriftens fall. De aktiviteter og øvelser Luftforsvaret gjennomfører produserer en rekke erfaringer for enkeltindividene. Det er kostbart og lite effektivt om organisasjonen skal måtte oppleve de samme problemene gang på gang. Målet for en læringsorganisasjon vil være å transformere erfaringer til kunnskap, slik at organisasjonen kan øke effektiviteten samt optimalisere utnyttelsen av tilgjengelige ressurser.

Prinsipper for å utvikle en læringsorganisasjon

Peter M. Senge fremhever i boken *The Fifth Discipline* viktigheten av at de nevnte faktorene må være til stede for at det skal kunne kalles organisasjonslæring: I dette ligger det at mennesket tilstreber å utvikle seg og lære hele tiden. Det er en erkjennelse av at man aldri blir utlært. Individets læring og organisasjonens læring er knyttet sammen og utvikles i takt. Dette har en individuell dimensjon, ved at f.eks. aktørene trener opp ferdigheter i å opprette forsyningslinjer eller forestå forsyninger av egne styrker opp mot FNs forsyningssystem. Denne mestringen vil også resultere i en rekke erfaringer som bør bringes tilbake til organisasjonen slik at andre personer i tilsvarende stillinger unngår å begå de samme feil. Det er viktig at den enkeltes

personlige mestring kommer andre til gode for at organisasjonen skal kunne ha noen utvikling.

Vi har alle innebygde forestillinger og fortolkninger av verden slik vi ser den fra vårt indre perspektiv. Dette "bildet" må tas frem og diskuteres, og ikke minst påvirkes og utvikles gjennom gjensidig kontakt med andre. Dette indikerer at de ulike erfaringer på de ulike nivå i organisasjonen må bringes frem og være gjenstand for diskusjon. Det kan være mange ulike "bilder" av ett og samme problem, og ved en gjennomgang og analyse av problemene vil den enkelte og organisasjonen kunne transformere erfaringer om til kunnskap. Dette må gjøres innenfor de enkelte team og på tvers av de ulike nivåer, for at organisasjonen som helhet skal kunne ha noen læring av de erfaringer som er gjort. Mellom de ulike "bildene" ligger det mange diskusjoner som kan være med på å øke mulighetene for at organisasjonen skal være bedre rustet til neste oppdrag. Uteblir denne diskusjonen, fratar man også organisasjonen mulighet for læring.

De involverte parter må være med på å bygge en felles visjon for organisasjonens mål. Dette medfører enighet istedenfor en ensidig akseptering. En "top-down"-tilnærming av problemet kan være nødvendig i enkelte situasjoner. Det er ikke dermed sagt at dette vil gi det beste resultatet. Det at man har en posisjon høyt i hierarkiet, er ikke ensbetydende med at man har best kompetanse omkring den aktuelle situasjonen. En tilnærming på tvers av hierarkiet fører ofte til bedre resultat. Da får man utnyttet den informasjonen og kompetansen som ligger på de ulike nivåer. I dette arbeidet vil en team-organisering av arbeidet være et utmerket verktøy.

Teamlæring starter med dialog, og medfører at summen av tanker og ideer blir bedre enn om individet gjør arbeidet alene. Teamlæring er vitalt siden det meste av problemløsning i dagens bedrifter foregår nettopp i team. Dersom ikke team kan lære, kan heller ikke organisasjonen lære. Felles-operasjoner har fått en økt fokus i de senere årene, bl.a. ved utforming av et lands doktriner. Denne tankegangen må også føres lenger ned i organisasjonen. Da vil det kunne utvikles en situasjon hvor de enkelte team lærer

og utvikles, samt at denne erfaring og kunnskap kan komme andre team på ulike nivåer til nytte.

Vi er fanger av det systemet vi opererer i, og det er derfor av kritisk betydning at man legger selvpålagte bånd til side for å utvikle nye planer og kontinuerlig utvikle disse. Dagens situasjon må ikke begrense de muligheter og utfordringer som ligger i fremtiden. I planleggingen for deployering må ikke arbeidet stoppe opp pga. rammene og reglementene som ligger til grunn. Det må være mulig å påvirke og tilpasse disse for fremtidige operasjoner, slik at vi kan unngå de samme problemene som ved sist deployering.

En læringsorganisasjon skal kunne møte fremtidens krav

En læringsorganisasjon er en organisasjon som blir forsøkt formet til de krav som vil bli stilt i fremtiden, og på den måte skape en organisasjon som vil kunne fungere i fremtidens konkurransesituasjon. Læring er en pågående prosess som prøver å utvikle, tilpasse og forvandle organisasjonen etter de krav som blir stilt fra interne og eksterne aktører. Fremtiden er beheftet med stor usikkerhet. Uansett i hvilken retning nye trusler måtte komme fra, er det forventet at Forsvaret skal kunne utføre sine oppgaver. Vi har fått en mer utadrettet sikkerhetspolitikk, og militære styrker må i større grad enn tidligere forvente å bli deployert til utlandet for å tilfredsstille de nasjonale sikkerhetspolitiske målsettinger.¹⁰

En av grunntankene i læringsorganisasjonsteorien er troen på at de menneskelige ressursene i organisasjonen har egenskapene til å ta del i nyutviklingen bare de blir benyttet. Disse egen-skapene må tas frem og dyrkes for at en utvikling skal kunne finne sted. Det må praktiseres og øves for at man skal kunne komme videre og utvikle seg til en læringsorganisasjon. Den tar vare på erfaringer og setter ressurser inn på å løse problemer og forhold som har gått galt.

Riktig læring er i henhold til Senge mer enn å lære og forstå hva som må til for å overleve, dvs. "tilpassings- læring" (adaptive learning). Det

inkluderer også "fruktbar læring" (generativ learning). Med det mener han at organisasjonen og enkeltaktøren lærer mer ved en "fruktbar læring" enn om man forholder seg til standarder og retter ut ifra disse. Det at man prøver å finne årsaken til at ting gikk galt istedenfor å stadfeste at noe gikk galt, er i så måte av vesentlig betydning. Dersom forsyningssystemet ikke fungerte, kan en løsning være å ta med seg ekstra utstyr neste gang. Da har man ikke funnet ut hva som var galt, og resultatet er en mer kostbar og mindre effektiv løsning. Det må derfor søkes i årsakene for at organisasjonen skal kunne bli bedre ved neste oppdrag.

Læring er en nødvendighet for oss mennesker, men læring er også en kompleks prosess. Læring består i følge Senge av tre ulike aktiviteter; tenke, kommunisere og samvirke med andre mennesker. Dersom våre egenskaper til å tenke, kommunisere og samarbeide øker, vil også vår evne til å lære økes. En læringsorganisasjon dyrker disse egenskapene og forsterker aktivitetene for å kunne bli bedre. Det betinger at det blir gitt muligheten til å dyrke disse egenskapene. Hva blir gjort etter at NORAIR kom hjem til Norge etter endt deployering i Bosnia høsten 1995? Ble de involverte gitt muligheten til å reflektere og bearbeide egne erfaringer om hva som gikk galt og eventuelt hva som gikk bra? Psykiatriske undersøkelser fra FN-oppdrag viser at det er et stort behov hos den enkelte til å bearbeide egne opplevelser. Det kan også tenkes at organisasjonen har et like stort behov for å bearbeide dens samlede erfaringer. Hvis dette ikke blir gjort, er faren stor for at mange av de samme problemene vil dukke opp igjen.

Læringsorganisasjonen er en organisasjon som lærer av de feil som blir gjort, og som setter inn ressurser for å utvikle og finne nye løsninger på fremtidens utfordringer. Den som begår feil, prøver ikke å skjule ting som har gått galt, men prøver alene eller i samarbeid med andre å finne årsaken til hva som kan gjøres annerledes neste gang. Ledelsen stimulerer til felles innsats for å få mest mulige konstruktive planer og forslag til løsninger på fremtidens utfordringer. Den suksessfulle lederen belønner tenking og engasjement på alle nivåer ved å lære bort ved

eksemplets makt, og ved ikke å frasi seg ansvaret. "Svarteper"- syndromet og "ikke mitt bord"- holdninger er destruktivt og gagnar ikke organisasjonens muligheter for å lære av egne feil.

Læringsorganisasjon versus tradisjonell organisasjon

En ideell læringsorganisasjon vil bestå av personer som vil tenke kritisk og kreativt. Personellet som deltar i slike prosesser vil være i stand til å kommunisere ideer og konsept på en effektiv måte. Dette vil føre til et effektivt samarbeid, og resultatet vil være bedre enn om enkeltindividene skulle tatt avgjørelser på individuelt grunnlag.

En tradisjonell organisasjon er normalt hierarkisk oppbygget, og tilfredsstillende våre primærbehov som lønn, en sikker arbeidsplass og tilhørighet. En læringsorganisasjon utfordrer den tradisjonelle organisasjonen ved at den ønsker å ta tak i de fundamentale problemene uavhengig av grad og stilling for å oppnå et bedre resultat.

Tradisjonelle organisasjoner forandres ofte på bakgrunn av hendelser i omgivelsene. Luftforsvaret og Prosjekt Fønix er et eksempel på dette. Referansene og incitamentene er ofte eksterne og basert på hva som har skjedd. Det er ofte en innebygget motstand mot forandring, mens en læringsorganisasjon er fremtidsrettet og kreativ. Forsvarets aktivitet og mål blir bestemt ut ifra bevilgende myndigheter, og må tilpasses de endringer som skjer på den internasjonale arenaen.

En av de store fordelene ved å utvikle Luftforsvaret og dets logistikkapparat til å bli en læringsorganisasjon, er at man får utnyttet det potensiale som ligger hos Luftforsvarets offiserer. Det finnes ulik erfaring på de ulike nivåer som til sammen kan føre til et totalt sett bedre resultat ved fremtidige deployeringer, samt at organisasjonen unngår å gjøre de samme tabbene om igjen. Det er selve grunnlaget, tenkingen og retningslinjene bak en læringsorganisasjon som i samhandling kan øke graden av suksess ved neste deployering. Da kan man ta tak i og utvikle det som fungerte bra og mindre bra, slik at sannsynligheten for å lykkes ved neste oppdrag er desto større. Det finnes

mange teorier og optimaliseringsregler for logistikk og materialflyt. Isolert sett har disse teoriene liten verdi for så komplekse og omfattende operasjoner som en deployering er. Det må settes fokus på helheten, og det er ofte mer enn enkeltindividet er i stand til å løse på egenhånd.

En læringsorganisasjon tar sikte på å utnytte det potensialet som ligger i de ansatte, som i mange tilfeller har best kjennskap til hvor problemene og utfordringene ligger. Det at disse får innflytelse i prosessen, i motsetning til at planer og regler blir pådyttet, vil virke motiverende og stimulere til bedre resultater. I motsatt fall vil ofte en "top-down"-tilnærming virke demotiverende og føre til at mye av det potensiale som er i organisasjonen forblir ubrukt. Dette illustrerer viktigheten av kommunikasjon, tenking og samarbeid for å få til et best mulig resultat. Det er en "vinn – vinn"-situasjon, hvor ingen har noe å tape og resultatet vil komme organisasjonen og den enkelte til gode. Evnen til å kommunisere ideer og konsepter må bli prøvet for at man skal kunne komme videre. Dette betinger at det er lagt til rette for at en slik prosess skal kunne finne sted. Dette vil sette store krav til ledelsen, og det må tas utradisjonelle metoder i bruk.

Sivil kontra militært fokus

Forsvaret er designet for å skulle fungere i fred, krise og krig med hovedvekt på de to siste situasjonene. Dette betyr at vi i fredstid skal trene på forhold vi kan forvente å møte i krise og krig. Implisitt ligger at brorparten av Forsvarets gjøremål i fredstid er trening og læring for å mestre oppgaver som vi kan forvente å møte i en krise og krigssituasjon. Dette bringer inn en rekke paradokser; vi skal bl.a. trene opp ferdigheter som vi forhåpentligvis ikke må benytte, og det vi trener på bør nødvendigvis ikke være riktig ut ifra det vi kan forvente å møte i en fremtidig krise og krigssituasjon. Den eneste mulighet til å teste våre ferdigheter i fredstid er ved realistiske øvelser.

I det sivile næringsliv blir bedrifter daglig testet i en markedsbasert konkurranse. Deres

produkter og tjenester må bli foretrukket av kunden, ellers må tiltak iverksettes for å bedre konkurranseposisjonen. Det er bl.a. i denne kampen om kundene og markedene at organisasjonslæring har fått innpass for å utvikle bedriftene til det bedre.

I Forsvaret har vi ingen slike naturlige markeds-tilpasninger for å utvikle de ulike ledd. I tillegg har man usikkerheten om at man ikke vet når, hvor eller hvordan de ulike elementene av Forsvaret skal brukes. Dette reduserer imidlertid ikke kravene til de ulike ledd, snarere tvert imot. I det sivile næringsliv måler man graden av suksess i fortjeneste eller tap. For Forsvaret kan dette først måles i krig, og da i døde og overlevende eller tap av et lands suverenitet. Fraværet av realistiske målinger og "riktige" suksesskriterier i fredstid er i så måte et problem for Forsvaret.

4. Deployeringen av NORAIR til Tuzla

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for logistikkapparatets erfaringer i planleggings- og deployeringsfasen av NORAIR høsten 1993. En grundig beskrivelse av NORAIR-deployeringen vil tjene som en analyse, samtidig som det er et utmerket utgangspunkt for å studere i hvilken grad Luftforsvaret er en læringsorganisasjon.

Den 10. juni 1993, i forkant av Sikkerhetsrådets resolusjon nr. 844, får Norges politiske myndigheter en uformell forespørsel fra FN om hva Forsvaret kan bidra med av styrker til den planlagte freds-operasjonen (UNPROFOR) i det tidligere Jugoslavia. Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) ga svar til FSJ om at Luftforsvaret kunne stille med helikoptervingen som var meldt inn som beredskapsstyrke.¹¹ Det var få som trodde at Luftforsvaret skulle delta i noen internasjonal operasjon på dette tidspunktet, og det ble heller ikke gjennomført tiltak for å starte forberedelsene til en eventuell deployering. Det ble på normal måte gjennomført ferieavvikling på de avdelingene som ville bli involvert ved en eventuell deployering, og fem uker etter de første signalene om at en eventuell deployering kom, var ingen vesentlige

forberedelser iverksatt.

Utenriksminister Johan Jørgen Holst annonserte via NRK TV og radio i slutten av juli 1993 at Norges bidrag til fredsoperasjonen i det tidligere Jugoslavia skulle bestå av bl.a en helikopterverving (NORAIR). Helikoptervervingen, som bestod av fire Bell 412 SP, skulle deployeres fra 720 skvadronen ved Rygge hovedflystasjon. Blant de involverte på logistikksiden ved henholdsvis Rygge hovedflystasjon og LFK/Driftsdivisjon materiell-helikopterkontoret (DMM-H) var overraskelsen stor. De politiske myndighetene hadde forventet at helikoptervervingen skulle være klar for deployering i løpet av få dager.¹² Dette er også beskrevet i stortingsmelding nr 14 1992-93, hvor det i punkt 8.6.1.3 om *Materiellberedskap i Luftforsvaret* står følgende:

Fra fagmilitært hold anbefales det ingen vesentlig endring i Luftforsvarets del av beredskapsstyrken. Det finnes i dag materiell og utstyr for hurtig innsetting av helikoptervervingen lagret ved Rygge hovedflystasjon. En tilsvarende ordning bør vurderes for innsetting av transportvingen ved Gardermoen flystasjon.

Med bakgrunn i dette er det ikke rart at forsvarsministeren undret seg over hvorfor det tok så lang tid som det gjorde å få helikoptervervingen på fote; kravet var satt til 7 dager. Dette tyder på en viss ubalanse mellom de mål og forventninger Forsvars-departementet (FD) hadde for Luftforsvaret, og hva organisasjonen var i stand til å løse. I planverket for Rygge hovedflystasjon samt BFL 45-2 står det at en slik skvadron skal kunne settes opp på 7 dager. Det hadde ikke blitt gjort noen forberedelser som skulle tilsi at dette kravet kunne holdes. Eksempler som kan illustrere dette, var at for eksempel kontrakter for personellet som skulle bemanne de ulike tjenestestillinger ikke var inngått når deployeringsordren ble gitt.¹³ Det var ikke utarbeidet logistikk- og støtte-planer for en deployering, og det fantes heller ingen planer for hvordan man skulle planlegge og organisere en helikopterverving ut ifra de ordrer som var gitt av FD.

Oberstløytnant Tom Johansen var tilbeordret som ny sjef Operasjonsgruppen ved Rygge hovedflystasjon fra 1. august 1993. Han ble ringt opp av GIL, og forespurte om det var mulig å stille helikoptervervingen innen den angitte tidsfristen. Johansen tok straks tak i utfordringen og iverksatte forberedelser til deployering fra den 4. aug 93. Den formelle anmodningen om deltakelse i UNPROFOR kom den 20. august 1993 og ble godkjent i statsråd med samtykke fra Stortinget den 27. august 1993.¹⁴

Meldingen om klargjøring for deployering kom til Rygge hovedflystasjon og LFK den 9. august 1993. Oppdraget var meget vidt definert:

Sak: FN-OPPDRAG I BOSNIA - OPPDRAG TIL LFK

Oppdrag: Luftforsvaret har fått i oppdrag av FD å klargjøre en helikopterverving (4 Bell 412) for eventuell innsats i Bosnia. Oppdraget vil bestå i flyvninger for et sanitetskompani, og eventuelle andre transportoppdrag. Dette forventes nærmere avklart i løpet av inneværende uke.

*Tidsfaktor: Helikoptrene skal være klare for deployering 27 sep 93.*¹⁵

Videre blir LFK bedt om å gjennomføre modifikasjoner slik at flyene skulle bli utrustet for å fly i et stridsmiljø. Deretter ble det satt krav til de logistiske forberedelsene:

UTSTYRS- OG RESERVEDELSANSKAFFELSER.

(1) Oppbygning av FLY-AWAYKIT med utstyr og reservedeler forseres.
(2) Opplegg for support av helikoptrene etter deployering utarbeides, herunder vedlikeholdskonsept. Et flyprogram på 5 timer pr. dag pr. helikopter legges til grunn.
ØKONOMI

(1) Midler vil bli skaffet til veie. Nærmere beskjed om hvor utgiftene skal belastes vil foreligge tirsdag 10. aug 93.

Med dette var startskuddet gått for operasjonen

som Luftforsvaret senere har høstet mye ros og anerkjennelse for. I hvilken grad var Luftforsvaret forberedt, og hvilke lærdommer er dradd ut fra operasjonen? Dette vil jeg beskrive i det følgende med hovedvekt på de erfaringer man gjorde innen logistikk-støttefunksjonen i planlegging og etableringsperioden, samt hvordan Luftforsvaret har forvaltet denne lærdommen i ettertid.

Erfaringer fra planlegging for deployering

Logistikkelementene ved Rygge hovedflystasjon, representert ved Forsyningseskvadronen og materiellseksjon ved 720 skvadron, hadde ingen erfaringer med deployeringer av en slik størrelse det nå var planer om. Det fantes ingen forhåndsplaner for organisering av forsyningstjenesten. Det fantes heller ingen erfaringer fra øvelser av mindre skala hvor kun det mest nødvendige av støtteutstyr var med. Forsyningseskvadronen var og er i liten grad involvert i skvadronens øvelser. Det hadde ikke vært noen rutiner for bearbeiding av positive og negative erfaringer relatert til det logistiske støtteapparatet ved disse øvelsene.

Det fantes heller ingen støtte i eksisterende planverk, men det hadde blitt utført noe arbeid tre år tidligere i samband med Golf-krigen. Det var den gangen planer om en eventuell deployering til Midtøsten. Dette arbeidet ble aldri fullført siden oppdraget ble kansellert før det ble beordret deployering. Det ble utarbeidet lister over materiell som måtte anskaffes for at en deployering skulle kunne la seg gjennomføre. Det som fantes av forhåndsplanlegging og tilrettelegging av forsyningsmessig støtte var blitt lagret på Gardermoen flystasjon siden Luftforsvaret hadde en helikopterving på FN-opppdrag i Libanon i 1978. Materiellet som fantes igjen etter denne operasjonen var utstyr tenkt brukt på UH-1B, og var derfor lite egnet for den operasjonen vingen nå skulle delta i. Når Bosnia-deployeringen skulle planlegges, var det ikke tilgang på noen form for skriftlige erfaringer fra Libanon-operasjonen i 1978. Utstyret ble den gangen sendt hjem i pappkasser for så å bli lagret på Gardermoen uten noen form for

oppfølgingsansvar frem til 1993. Dette utstyret bestod i all hovedsak av myggnetting og gammelt kvartermateriell.¹⁶

Arbeidet med å tilrettelegge for en eventuell deployering ble iverksatt ved materiellelementene på Rygge hovedflystasjon etter at oberstløytnant Johansen "sparket" det hele i gang i begynnelsen av august 1993. Han ble hovedkoordinator for oppsetningen av helikoptervingen på Rygge hovedflystasjon. Det ble ikke iverksatt noen ekstratiltak fra stasjonens ledelse, og de færreste trodde på dette tidspunktet at operasjonen ville bli gjennomført. Planleggingsarbeidet pågikk parallelt med at skvadronen opprettholdt sitt normale flyprogram. Dette medførte at forsyningsapparatet måtte arbeide for å opprettholde den daglige operativiteten, samtidig som ressurser måtte avsettes for å planlegge utrustningen til deployeringen. Forsyningseskvadronen var ikke dimensjonert for slike oppdrag og hadde heller ikke nødvendig erfaring.

Opprettelsen av WRSK (War Readiness Spares Kit)

I et skriv fra LST/PLAN den 9. august 1993 ble det gitt ordre om at utstyr og reservedeler skulle anskaffes til oppbyggingen av et "FLY AWAY KIT". Dette er materiell som er pakket i små containere eller metallkasser og er ment å inneholde de reservedeler som er kritiske og som ofte må byttes ut i operasjoner utenfor hjemmebase. Det hadde ikke blitt startet noe slikt arbeid før det var planer om en FN-operasjon. Det var heller ikke utviklet systemer som ivaretok forbruksmønsteret av reservedeler for helikoptrene under øvelser og mindre deployeringer i Norge, noe som gjorde det vanskelig å estimere/beregne hva som skulle tas med av materiell. Det tekniske elementet ved skvadronen influerte derfor i sterk grad på innholdet av kassene, basert på egne erfaringer og forventninger om hva som kunne komme til å bli kritisk. Materiell det var behov for måtte omfordeles fra Bardufoss flystasjon til Rygge hovedflystasjon. Det var ikke alt materiellet som var tilgjengelig i Norge, og det måtte derfor søkes på verdensmarkedet. Det at Luftforsvaret hadde

anskaffet noe materiell i sammenheng med forberedelsene for deployeringen til Midtøsten i 1990, gjorde situasjonen lettere. Innkjøpene kunne ikke, som følge av den korte tiden som var tilgjengelig, bli basert på grundige analyser og forberedelser som ville vært vanlig ved normal fredsdrift. Det ble i utgangspunktet avsatt 22 millioner for å gjennomføre anskaffelser og modifikasjoner.¹⁷ Det fantes ingen innkjøpsplan eller prioritering av hva som måtte anskaffes. Det ble kjøpt inn materiell for over 30 millioner til utrustning og reservedeler for NORAIR i løpet av forberedelsesperioden på to måneder.¹⁸ Behovene for nytt materiell ble koordinert via DMM-H, som igjen opprettet kontakt med helikopterprodusenten i USA og Bells europeiske hovedlager i Amsterdam (Bell supply center).

FMS-avtalen (Foreign Military Sale) som Luftforsvaret har med USA ble også til en viss grad benyttet. Luftforsvaret må kjøpe alt av etterforsyninger fra USA via FMS, det er ikke anledning å henvende seg direkte til f.eks. USAF. Ledetiden kan variere stort, for F-16-deler kan leveringstiden være alt fra noen få dager opptil 4 år. NORAIR var i en gunstig situasjon, siden det var den eneste skvadronen med Bell-helikopter som var tiltenkt oppdrag i Bosnia. Bruk av Bells-helikopter i Bosnia ble oppfattet som et prestisjeoppdrag for produsenten, og førte til at Luftforsvaret fikk høy prioritet når det gjaldt anskaffelser av deler. De tilbød seg også å lette forsendelsesrutinene ved å sende materiellet direkte til Split, Italia og Tyskland for å korte ned ledetiden for materiellet. Dette gjorde arbeidet for etterforsyning betraktelig lettere enn hva som ville vært tilfelle om bare FMS skulle vært benyttet.

720 skvadron skulle avgi halvparten av skvadronens totale helikopterpark til oppdraget. Det var fra teknisk side behov for verktøy og publikasjoner for at de i det hele tatt skulle være i stand til å utføre vedlikehold i operasjonsområdet. Det ble i utgangspunktet planlagt at alt vedlikehold skulle foretas i deployeringsområdet. Dette førte til at det meste av verktøy og Tekniske ordrer -(TO & TOC) publikasjoner måtte tas fra egen skvadron. Det fantes ikke dobbelt sett av verktøy eller

publikasjoner til tross for at skvadronen var tiltenkt deployeringsoppdrag. Dette medførte at den tekniske tjenesten hjemme i Norge måtte lide når vingen ble deployert. Tidspress gjorde sitt til at det ikke ble foretatt en kritisk gjennomgang av hva som skulle med av verktøy og reservedeler. Det var fra de involverte synspunkt bedre å ta med for mye enn å risikere å mangle noe i operasjonsområdet.

Det ble sendt en delegasjon fra Norge på "sitesurvey". Dette er en rekognosering som normalt blir foretatt i forkant av militære operasjoner og øvelser dersom tiden tillater det. Det består av en besiktigelse av det aktuelle innsetningsområdet som skal gi grunnlagsdata for planleggingen av deployeringen hjemme i Norge. Hensikten er å skaffe et best mulig bilde av det fremtidige operasjonsområdet, hvilke lokale ressurser som er tilgjengelige og hva som må tas med fra egen hjemmebase. Det var ikke representanter fra logistikkapparatet med på denne ekspedisjonen.¹⁹ Dette medførte at spørsmål som de involverte hadde når det gjaldt utforming, lokaliteter og host nation support (HNS) måtte rettes til representanter fra denne gruppen. Manglende informasjon og oversikt førte til at man ikke tok med utstyr som det senere skulle vise seg å bli behov for.

De som deltok i planleggingsprosessen på Rygge hovedflystasjon og DMM-H, arbeidet under sterkt tidspress. Det var få retningslinjer for hva som skulle prioriteres, bortsett fra skrevet fra LST/PLAN og generelle FN-reglementer. Disse reglementene fantes ikke ved Forsyningsskvadronen når deployeringsordren ble gitt. De som var involvert i prosessen, hadde hver på sin side mer enn nok å arbeide med, noe som til tider kunne gjøre koordinering vanskelig. Dette førte til at de operative la sine planer uten noen stor grad av koordinering med de øvrige støtteelementene.

Arbeidet med å utruste helikoptervingen med materiell fortonet seg for de involverte aktører som en eneste lang ad hoc prosess, med stadig nye problemer som det måtte tas beslutninger om. Fraværet av generelle retningslinjer og uklare mål førte til at alle involverte følte en stor grad av

frihet til å ta beslutninger, og sette inn ressurser der de følte problemet var mest prekært. Dette kan tolkes på to måter: Luftforsvarets ledelse har en meget stor tiltro til sine ansatte og forutsetter at det som blir gjort på saksbehandlernivå er mest effektivt. Det kan i denne forbindelse spørres om denne ansvars-delegeringen var planlagt. Det at så mye ansvar og tillit blir gitt de enkelte aktører, kan virke motiverende samtidig, som det skaper en viss frustrasjon pga manglende ledelse.

En annen måte å tolke situasjonen på er at det ble slik pga manglende planlegging på høyere nivå i forkant av operasjonen. Dette førte til at styring og kontroll ut ifra fastsatte mål ble meget vanskelig når beslutninger måtte tas hurtig. Dette kan igjen føre til at tilfeldigheter får avgjørende effekt på det endelige resultatet.

De oppgavene som måtte gjøres i forkant, ble utført etter beste evne, og det var et anselig stykke arbeid som ble lagt ned i den korte tidsperioden. Hvorvidt alt var like effektivt og hensiktsmessig, er vanskelig å stadfeste, da at det ikke har blitt gjennomført noen grundig analyse av dette i etterkant.

Informasjon til alle de ulike involverte aktørene var et problem i denne prosessen. Det var mange rykter og uklare forhold som gjorde seg gjeldende, og dette ble ytterligere forsterket da planleggingsarbeidet for logistikkjenesten ble utført på opptil 3-4 ulike steder. Det var ingen klare kommandolinjer over støtteapparatet. Det arbeidet som ble nedlagt, var i stor grad basert på de ønsker og behov som ble fremsatt fra teknisk og operativ side. Det var ingen mulighet til å overprøve disse ønskene med bakgrunn i de knappe tidsfristene. Det var heller ingen mulighet til å komme i forkant og starte arbeidet med det som kom til å skje lenger frem i tid, som f.eks. etablering av forsyningslinjer. Arbeidet bestod utelukkende i å tilfredsstille de ønsker og behov som ble fremsatt her hjemme.

Materiellelementene på Rygge hovedflystasjon og LFK/DMM-H innledet etter hvert et nært samarbeid og foretok en grenseoppgang av ansvarsoppgaver for den enkelte. Dette var tvingende nødvendig for å unngå dobbeltarbeid. I denne perioden var det ingen normal arbeidstid

ved materiellelementene ved LFK og Rygge hovedflystasjon. Personellet kunne arbeide opptil 16-19 timer per dag, og dette pågikk mer eller mindre gjennom hele perioden.

På LFK arbeidet spedisjonskontoret med å organisere transporten av materiellet til det fremtidige operasjonsområdet. På få timers varsel ble det besluttet å sende representanter til et felles planleggingsmøte mellom de nordiske landene i København. De norske representantene møtte uten å ha oversikt over hva og hvilke mengde materiell som skulle være med.²⁰ De andre landene hadde allerede utarbeidet ferdige planer for hva som skulle med av materiell. På dette møtet fikk de norske representantene opplyst at Sverige skulle ha koordineringsansvaret med hensyn til transport til operasjonsområdet. Det var besluttet at alt materiellet skulle fraktes via jernbane sammen med de andre nordiske landene. Dette var en avgjørelse som var fattet av FO/OFN-kontoret. Dette illustrerer klart problemene med mange ulike instanser inne i planleggingen, og at ikke nødvendige avklaringer er gjort i forkant. I planleggingen ble det ikke satt noen øvre begrensninger på mengden av materiell som kunne bringes inn i området. Det var heller ikke stilt noen krav til hvor lenge avdelingen skulle være selvforsynt med materiell, noe som har stor betydning for planleggingen og for hva som må bringes med av materiell inn i området i deployeringsfasen.

Transport til/fra operasjonsområdet er en kritisk faktor i deployeringer, noe man også erfarte ved 338 skvadron i deployeringen til Tyrkia høsten 1995. Her var ikke ansvarsforholdet mellom skvadronen og Forsvarskommando Sør-Norge tilstrekkelig avklart i forkant. Dette medførte ekstraarbeid, samt en dyrere løsning enn om det hadde vært tilstrekkelig planlagt.

Et annet moment i transportplanleggingen er de krav som blir satt av det enkelte lands tollmyndigheter. Det kreves dokumentasjon og papirer på alt utstyr som skal bringes inn i operasjons-området. Lister over alt materiell som skulle inn i området, ble som følge av dette utarbeidet på Rygge hovedflystasjon etter retningslinjer fra LFK/spedisjonskontoret.

LST/PLAN initierte diverse oppgraderinger og tekniske modifikasjoner for at helikoptrene skulle kunne operere i et stridsmiljø. Dette var den samme trusselen helikoptrene ville blitt utsatt for ved en krigssituasjon i Norge. *Det måtte en FN-operasjon til for at disse utviklingene og modifikasjonene skulle finne sted.* I skrevet fra LST/PLAN den 9. august var kravet at maskinene skulle være klare for deployering den 27. september 1993. Helikoptrene ble oppgradert, armert, pansret, malt hvite, utrustet med navigasjonssystemet GPS, og det ble installert "chaff" og "flares" samt IR-utstyr. Flygerne ble utrustet og trent i bruken av Night Vision Goggles. Alt dette skjedde i løpet av to måneder, samtidig som flygerne ble trent i bruken av de "nye" helikoptrene. Tidsfristen var så kort at man måtte benytte flytiden på vei ned til operasjonsområdet til trening og utsjekking av det nye utstyret. Det ble vist vilje og ikke minst evne på alle nivåer for å få flyene i best mulig stand på kortest mulig tid, noe man også greide. Situasjonen var gunstig siden produsentene av de nevnte komponentene hadde tid og ressurser til å utføre arbeidet for Luftforsvaret innenfor de korte tidsfristene. Situasjonen kunne fort blitt mer komplisert dersom det hadde vært flere aktører i markedet.

Den korte tiden som var tilgjengelig for å utarbeide planer, gjorde det meget vanskelig å søke erfaringer hos andre lands helikopterenheter. Det fantes ingen doktriner eller reglementer som var til hjelp i planleggingsfasen. Det var heller ingen form for erfaringsdokumenter fra tidligere operasjoner som kunne være til hjelp i planleggingen. På Rygge hovedflystasjon og LFK hadde arbeidet i stor grad vært rettet mot en optimalisering av fredsdriften. Dette har ført til at de problemstillinger som ble rettet fra teknisk og operativ side, i stor grad var nye og i mange tilfeller ukjente. Dette indikerer at logistikkapparatet startet med blanke ark, og formet rutinene mens planleggingen skred frem. En form for styringsdokument/oversiktsdokument rettet mot detaljer og rutiner på operatørnivå samt oversikt over hva som var tatt med av materiell, ble utarbeidet samtidig med de andre

forberedelsene. Dette arbeidet pågikk helt frem til 30. juni 1994, da det ble foretatt "insurvey".

Det ble opprettet kontakt med Hæren når det gjaldt utarbeidelse av "insurvey-dokumentet", som også er beskrevet i Bestemmelser for FN-tjeneste (BFN) reglementene. Dette er en oversikt over det materiellet Norge har tatt med inn i FN-operasjonen, og som igjen danner grunnlaget for refusjon av utgiftene relatert til operasjonen. Dette var en kjent problemstilling i Hæren fra dens deltakelse i Libanon. Det ble gitt en generell innføring, men mye av arbeidet med dette dokumentet ble til ved "prøv og feil-metoden". Denne avtalen med FN var meget viktig å ha i ordnede former før operasjonen starter. Dersom dette ikke var i forskriftsmessig orden, ville man heller ikke få tilbakebetalt det man hadde krav på.

En delegasjon fra FN/OFN reiste til FN i mai 1994 og forhandlet frem en god avtale, til tross for at denne avtalen skulle ha vært gjort i forkant av operasjonen. I hvilken grad det var grundig forarbeid eller tilfeldigheter som førte til at Norge som første land fikk refundert deler av sine utgifter i UNPROFOR, kan diskuteres. Planleggingsprosessen og rekkefølgen de ulike avtalene ble løst på, tyder på at det er muligheter for å gjøre ting bedre neste gang. Et annet moment i denne forbindelse var at Luftforsvaret hadde personer sentralt plassert i FN-hovedkvarteret på denne tiden, og de kunne på den måten informere FN/OFN og Luftforsvaret om hva som måtte gjøres for å få avtalen i land.

Push og Pull organisering av forsyningstjenesten

Push og Pull er to måter å organisere forsyningstjenesten på. Dette punktet må analyseres ut ifra to tidsperioder. Den første perioden, dvs fra oppdraget ble gitt til helikoptervingen forlot Norge, var utelukkende basert på et push-system. En push-organisering av forsyningstjenesten vil si at det var om å gjøre få med seg mest mulig materiell som det kunne bli behov for. Det var ingen kritisk gjennomgang av hva man reelt trengte, det var bedre å ha med for mye enn å risikere å mangle enkelte deler i Bosnia. Det var

også beheftet med stor grad av usikkerhet om hvordan de fremtidige forsyningene ville bli organisert. Organisering av etterforsyningslinjer fra Norge til det fremtidige operasjonsområdet var ikke fastlagt da NORAIR forlot Norge. Det tok over et halvt år før man fant frem til hensiktsmessige og effektive forsynings-linjer. Før avreise fra Norge hadde NORAIR fylt opp tre vogntog med tolv containere med materiell. Det ble ikke foretatt noen prioritering og "organisering" av materiellet i samband med opplastingen.²¹ Ingeniørmateriell var mangelvare da leiren i Tuzla skulle etableres.²² Dette medførte visse problemer, men lot seg løse ved hjelp av kreativitet og nytenking blant de norske offiserene. Det var ikke tid til å få dette materiellet sendt ned fra Norge, og man forhandlet seg derfor frem til støtte fra lokalbefolkningen i området.

En forutsetning for å kunne basere etterforsyning på et pull-system (dvs. at de reelle behovene i operasjonsområdet er styrende for varestrømmen), er at man har et tilfredsstillende kommunikasjons-system. Dette var ikke tilfelle for første kontingent, men ble betraktelig bedre med innføringen av Inmar Sat-C. Manglende kommunikasjon og lite egnede forsyningslinjer førte til en rekke høye prioriteter på materiellforsendelser den første perioden.

En kritisk faktor for forsyningssystemet er brukerne. Manglende planlegging medfører en økning i antall prioriteter, som igjen akkumulerer ekstraarbeid og usikkerhet for de operative og tekniske elementene. Den første perioden av deployeringen opplevde man også en tendens til mange høye prioriteter for å bøte på manglende planlegging. Dette bedret seg betraktelig ved at teknisk leder for NORAIR innførte en grundig pre-sjekk (PICF) av helikoptrene 30 timer før hovedservice. PICF var en sjekk hvor det tekniske personellet gikk over maskinene og fant ut hva som måtte byttes og repareres i hovedservicen. Behovet ble formidlet til forsyningssystemet, som sørget for at delene var på plass i operasjonsområdet når servicen skulle gjennomføres. PICF førte til en drastisk reduksjon i bruk av høye prioriteter, dette ga igjen

forsyningselementene tilstrekkelig tid til å løse andre oppgaver av oppdraget.

Helikopterkontoret ved LFK hadde en total oversikt over alt materiellet som ble sendt til NORAIR i Bosnia. Denne materiellisten ble utarbeidet fortløpende i Microsoft Excel og inneholdt katalognummer, antall, pris og transaksjonsnummer. Dette burde gi et utmerket utgangspunkt for en nærmere analyse i etterkant, både av forbruksmønsteret og hvilke komponenter som var kritiske i operasjonen. *Dette er ikke gjennomført per dags dato.*

NORAIRs første kontingent opplevde store problemer med å basere forsyningstjenesten på jevn etterforsyning fra Norge (pull-organisering). Det var flere grunner til dette. For det første var det vanskelig og lite egnet kommunikasjon, og for det andre var det manglende planlegging fra teknisk side. En tredje grunn var manglende erfaring fra slike forhold, samt problemene med å opprette sikre forsyningslinjer. Det var først etter over et halvt års drift at man kunne basere og stole på etter-forsyningene etter pull-prinsippet.

Gjennomføring av deployeringen

Etter åtte uker med forberedelser i Norge ble det gitt klarsignal fra politisk hold om at helikoptervingen skulle iverksette deployering til operasjonsområdet den 29. september 1993. Helikoptrene benyttet en annen rute enn materiellet og støttepersonellet. Flygerne brukte flygingen til operasjonsområdet som treningsflyging og fløy via kontinentet til Italia, for så å deployere til Split. Toglastene med materiell gikk via Sverige/Danmark og Ungarn for så å ende opp i Panzevo. Her ble det en lenger stopp pga. at bruene ved Zvornik var ødelagt. Forpartiet hadde kommet inn til Tuzla før broen ble ødelagt. Det resterende materiellet kom først inn i området etter et par måneder.

Personellet i FN-tjeneste er ikke underlagt arbeidstidsbestemmelser og hovedavtalen på samme måte som under fredsdrift i Norge. I NORAIR hadde man seks dagers arbeidsuke, og ingen overtids-betaling. En vanlig hovedservice på Bell 412 SP tar normalt ca. seks uker under

fredsdrift i Norge. I Tuzla gjennomførte det samme personellet en slik service på 10-12 dager dersom man fikk de delene som var bestilt. Dette vitner om en meget høy arbeidsmoral, og ikke minst innsats for å nå målene om en høy operativitet. FN hadde satt krav om en operativitet på 75 prosent overfor NORAIR, vingen hadde en imponerende operativitet på hele 80 prosent. Det var ikke mer enn i 5 prosent av tiden i den perioden hvor operasjonen pågikk, hvor det var mindre enn tre helikoptre operative. Dette står i sterk kontrast til hva man til tider kan oppleve under fredsdrift i Norge.

Kommunikasjon

Forsyningstjenesten i Norge er i stor grad organisert rundt TORIL (Terminal Orientert Regnskapssystem I Luftforsvaret) og LUMIS (Luftforsvarets Materiell Informasjons System).

Dette er materiellregnskapssystemer som gir oversikt over beholdninger av de ulike reservedeler og hvor disse eventuelt finnes. Ved prekære behov og hvor materiellet ikke finnes på egen stasjon, kan materiell bli tilsendt på prioritet etter kontakt med den enkelte flystasjon. Normale behov rekvireres via TORIL-systemet. Systemene er ikke egnet for bruk ved deployering til baser utenfor Norges grenser. LFK er det koordinerende ledd mellom stasjonene, og forestår også kontakten med produsenten og andre lands forsyningssystemer.

Det var ikke utarbeidet noe offisielt dataprogram for å ivareta materiellkontroll ved deployering. Det fantes et lokalt utviklet program ved Edb-seksjonen på Rygge hovedflystasjon som kunne brukes. Dette var til stor hjelp når det gjaldt "insurveyen" og den daglige kontrollen i operasjonsområdet, men vingen var avhengig av kontakt med Norge for å få avklart spørsmål og informasjon om hva som fantes av materiell i Norge.

Området NORAIR skulle deployeres til, hadde ikke fast kommersiell telefonforbindelse, og dermed ville tilgangen til de hjemlige datasystemer kun fås via satellittsamband. I starten av operasjonen ble materiellforespørsler rettet

vilkårlig til LFK, Bardufoss flystasjon og Rygge hovedflystasjon, som alle hadde erfaring med understøttelse av helikopter. Dette førte til manglende kontroll og koordinering. Det ble derfor besluttet at Rygge hovedflystasjon skulle forestå den daglige kontakten med skvadronen da det var dens hjemmebase.

Satellittsambandet viste seg å være både vanskelig og lite egnet for å formidle informasjon mellom Norge og Bosnia. Det var vanskelig å oppnå kontakt pga. enorm trafikk på linjene inn og ut av krigsområdet. Dette førte til at informasjon i forsyningsaksen ble en kritisk faktor. Dette var et problem forsyningselementet måtte leve med de første 8-9 månedene før et tilfredsstillende samband ble opprettet. Dette var Inmar Sat-C, som var en slags telefaks mellom de ulike forsyningspunktene. Dette er opprinnelig et maritimt samband og skulle i utgangspunktet ikke benyttes til militære operasjoner, men siden dette var en FN-operasjon ble det benyttet. Dette førte til at meldinger kunne bli sendt utenom de mest trafikkerte periodene. Informasjonsflyten ble med innføringen av dette systemet pålitelig siden man var sikret samband 24 timer i døgnet.

Det ble innført en hjemmevaktsordning for personellet som hadde ansvar for etterforsyninger til NORAIR hjemme i Norge. Dersom det var problemer i utførelsen av tjenesten i Tuzla, kunne man nå personell ved både Rygge hovedflystasjon og LFK døgnet rundt. Dette var en ordning som fungerte meget godt i henhold til offiserer i materiell-elementene ved Split og Tuzla. En slik ordning gjorde det mulig å skaffe til veie materiell utenfor normal arbeidstid og i helgene.

Problemer med etterforsyningskilder

Fredsoperasjonen i Bosnia var en operasjon ledet av FN. Dette medførte også at de avdelinger som skulle delta måtte forberede seg på å bruke organisasjonens forsyningssystem. I punkt nr 6.6 i St. meld. nr 46 1993-94 er norsk logistikk politikk beskrevet:

Forsvarsdepartementet arbeider for at etterforsyning og vedlikehold av materiell i

en FN-operasjon prinsipielt skal foregå innenfor FNs eget forsyningssystem. Det prioriteres derfor sterkt at de norske styrkene benytter systemet etter intensjonen, og at kravet til etterforsyninger og vedlikehold blir ivaretatt innenfor dette. Anskaffelser for nasjonale midler bør begrenses til et absolutt minimum. Det vektlegges videre at de norske avdelingene er kjent med prosedyrene for anskaffelse og vedlikehold innenfor systemet. Det understrekes imidlertid at materiellmangler spesielt knyttet til personellens sikkerhet skal forelegges nasjonale myndigheter dersom de ikke kan utbedres gjennom FNs etablerte forsyningskanaler.

Norge var kun forpliktet til å understøtte egne avdelinger de første 60 dagene, deretter var dette et FN-ansvar. Dette skulle vise seg å skape mange problemer. Det ble forhandlet frem en avtale som tillot at "helikopter-relatert" materiell skulle etterforsynes fra Norge, mens alt annet skulle rekvireres via FNs forsyningskanaler. Det var en enorm pågang på dette systemet og man opplevde store problemer med å få tak i de artikler en bestilte. Dette medførte at man i mange tilfeller prøvde å bestille fra Norge istedenfor å bruke de foreskrevne kanaler. Rygge hovedflystasjon og LFK kom som følge av dette i en meget kinkig situasjon siden reglene og retningslinjene fra høyere hold ikke tillot en slik form for etterforsyning fra Norge. Tvilstilfeller måtte forelegges FO/OFN for avgjørelse.

Et eksempel som understreker tregheten i FN-systemets forsyningskanaler var da man bestilte fettstifter til bruk i operasjonsrommet i juni 1994. Dette er et hjelpemiddel som letter jobben betraktelig i føringen av statustavler fremfor å skrive ut nye papirkopier hver gang det ble en endring. Fettstiftene hadde ikke ankommet NORAIR juni 1995.²³ Det var også problemer med standardisering av de ulike forsyningsartiklene som medførte at man ikke kunne bruke systemet. Et eksempel på dette er at det finnes mange ulike typer telefaks-papir. FNs forsyningssystem hadde ikke den standarden som

NORAIR benyttet. Dette skapte problemer siden Luftforsvaret ikke hadde anledning til å drive understøttelse av ikke-helikopterrelatert materiell.

Et annet problem var vanlig papir og ringpermer. De standardene vi har i Norge var ikke lik den FN-systemet benyttet. Dette gjorde arbeidet mer komplisert og tungvint siden NORAIR benyttet standard norske hullmaskiner, som igjen gjorde permene ubrukelige da de var av en annen standard. Det er her snakk om små, enkle ting som nødvendigvis ikke går utover den flyoperative driften. Det fører allikevel til irritasjon og tungvinte rutiner for å løse pålagte oppgaver, og burde ha vært avklart i forkant av operasjonen.

Nok et problem var manglende opplæring og ikke minst kjennskap til hvordan FNs forsyningssystem fungerte. Dette var spesielt merkbart under driften av de to første kontingentene. Dette ble bedret når personell som skulle tjenestegjøre i NORAIR ble sendt på FNs logistikkurs i forkant av tjenesten.

Organisering av forsyningstjenesten

Forsyningstjenesten og dets oppgaver ble i planleggingsfasen og i den første driftsfasen løst på ad hoc-basis. Det ble besluttet å sende to forsyningsoffiserer med første kontingent. Det viste seg etter hvert at de lange forsyningslinjene var meget sårbare og at materiell som var sendt ikke kom frem. Dette førte til at man måtte opprette kontakt-punkter langs forsyningsaksen for å sikre at materiellet kom frem. Det tok over et halvt år før man fikk opprettet disse kontaktpunktene og tilfredsstillende forsyningsakser. NORAIR opprettet kontaktpunkter i Norge både på LFK spedisjon, lager og helikopterkontoret, samt ved Forsyningsskvadronen på Rygge hovedflystasjon. Det ble også opprettet et punkt langs forsyningsaksen i Split, som foretok all tollbehandling og videre forsendelse til Tuzla.

Driften av NORAIR var basert på rullering av personellet, og det var derfor av essensiell betydning at tilfredsstillende rutiner for drift og

etterforsyning ble laget. Dette er ikke ting som er beskrevet i reglementer. Det hadde ikke vært tilstrekkelig tid hjemme i forkant av operasjonen til å tenke på og planlegge dette. Dette førte til at man i etableringen og den første driftsfasen utformet rutiner for å skaffe seg tilstrekkelig kontroll. Dette arbeidet ble utviklet fra bunnen av, og gradvis forbedret under hele operasjonen med overgang til en datastyrt kontroll.

Tollbehandling og mottak av materiellet i Kroatia var en kritisk faktor når det gjaldt opprettelsen av forsynings-linjene. Andre land har nødvendigvis ikke de samme referanserammer og forståelse for viktigheten av at materiellet går effektivt gjennom byråkratiet. Dette viste seg også å bli et problem ved mottak og tollbehandlingen i Split. Materieell ble sendt, men ble fanget i byråkratiet og stoppet nærmest opp. Dette førte til opprettelsen av stillingen i Split, som skulle være aksens kontaktpunkt overfor det kroatisk byråkratiet. At et forsyningsystems effektivitet er avhengig av enkeltaktørene viste møtet med de kroatisk tollerne. Det å knytte bånd og bli kjent med hvem en kan spille på, er av essensiell betydning. Dette ble gjort og førte til at behandlingstiden ble av minimal varighet. NORAIRs representant i Split fikk etter hvert en sær-behandling som førte til at etterforsyningene fra Norge ble ferdigbehandlet og fortollet i løpet av en halv dag, samt gitt mulighet for hjelp i helgene. Den svenske bataljonen opplevde ventetid på opptil tre uker før materiellet var ferdigbehandlet og klar for forsendelse til styrkene i Bosnia.

Transport av materieell til og fra Norge

Det ble satt opp en felles flytransport for den nordiske bataljonen i Tuzla. Dette viste seg å være en lite effektiv måte å transportere materiellet på siden behovene måtte meldes inn tre uker i forkant, og det var heller ingen garanti for at man fikk med materiellet. Dette førte til at Luftforsvaret begynte å benytte et sivilt spedisjonsfirma som gjennomførte en ukentlig transport til området. Dette kostet 40.000 nkr per tur. Med innføringen av denne rutinen var man

garantert å få forsyningene inn i området, samt at det skaffet tilstrekkelig handlefrihet. Man erfarte at Hærens behov i mye større grad enn Luftforsvarets behov var forutsigbare og kunne planlegges i en lengre tidshorisont. Luftforsvarets behov varierte, noe som kan ha ulike forklaringer. Ett av hovedargumentene som ble benyttet, var at Luftforsvarets utstyr var mer komplisert og teknologisk. Det var allikevel en manglende forståelse fra de andre landene for Luftforsvarets noe spesielle behov, og det at det ikke kunne planlegges tre uker i forkant.

Helikoptervervingen i Tuzla ble etter endt deployering forsynt på lik linje med avdelinger som opererte under fredsdrift i Norge. Dette ble opplevd som frustrerende og til tider meget tidkrevende for forsynings-elementet i Bosnia. Materiellet som benyttes i fredstid har et innebygd prioritetsystem, men det var ikke beregnet for internasjonale operasjoner. Dette medførte at helikoptervervingen ble behandlet på lik linje med skvadronene på Bardufoss flystasjon og Rygge hovedflystasjon. Prioritetssystemet setter krav til behandlingstider for rekvisisjoner og for hvor fort de skal bli utført. Det å endre prioritetskategori vil medføre at forsyningene til nasjonale oppdrag blir forsinket, og i verste fall stoppet helt i perioder med stor belastning i følge med internasjonale oppdrag. Dette var en beslutning som presset seg frem ettersom problemene og prioriteringen tilspisset seg med tanke på vingen i Bosnia og avdelingene i Norge. Resultatet var at helikoptervervingen fikk øket sine prioriteter til klasse 2/5 prioriteter mot tidligere 7/9. I praksis fikk NORAIR den høyeste prioriteten av samtlige avdelinger på LFK. Det ble også utpekt ansvarlige saksbehandlere på alle nivåer i organisasjonen som hadde et spesielt ansvar for driften av helikoptervervingen. Ved innføringen av de nye prioriteterne innførte man lufttransport for prioritert 2. Rygge hovedflystasjon fikk også etter hvert opprettet en egen stilling ved Forsyningssskvadronen, som hadde et spesielt oppfølgingsansvar for understøttelsen av NORAIR.

Etterarbeid og erfaringsoverføring

Personellet i NORAIR skulle i utgangspunktet rulleres hvert halve år. NORAIR valgte å ha en "skjev" rotasjonssyklus, noe som sørget for at ikke alt personellet ble byttet ut samtidig. Dette sikret erfaringsoverføring og kontinuitet, og man kunne hele tiden utvikle systemets effektivitet.

I samband med avslutningen av de enkelte kontingentene, var det en felles ukesamling på Rygge hovedflystasjon hvor personellet utklarte. Det ble ikke arrangert noen form for systematisk erfaringsoverføring for logistikkapparatet ved disse samlingene.

Etter tilbaketrekkingen av NORAIR fra Bosnia ble nøkkelpersonell invitert til en felles debriefing på Hankø. Dette var et personlig initiativ fra skvadronen. Hensikten var å utarbeide et dokument som kunne overføre lærdommen fra Bosnia til senere operasjoner. Det er viktig å merke seg at dette var ikke noen initiativ fra FO eller LST.

Et område jeg mener har blitt lite analysert i etterkant, er opprettelsen av forsyningssystemet og de erfaringer man fikk i denne forbindelse. Det ble i den første fasen opprettet mange nye kontakter, samt nye rutiner og måter å organisere arbeidet på ble utviklet. Dette var viktige faktorer for å få etablert tilfredsstillende forsyningslinjer til/fra operasjons-området. Problemene i logistikkapparatet i overgangen fra fred til kriseoperasjoner, er i liten grad berørt. Personlige erfaringer til de enkelte aktører ved for eksempel forsyningseskvadronen, spedisjonen og helikopterkontoret er også i liten grad vektlagt. Dette burde ha relevans for andre stasjoner, som nå er i ferd med å forberede seg for internasjonale operasjoner. Spørsmålet er hvem som har ansvaret for at disse erfaringene blir analysert og bearbeidet slik at Luftforsvaret kan lære noe før neste deployering.

I et skriv fra LFK henstilles Rygge hovedflystasjon om å utarbeide en mønstringsrapport som skal brukes som grunnlag for autorisasjon av IOK (Internasjonalt Operasjons Kit).²⁴ Det som i denne forbindelse er interessant for LFK, er materiellets generelle tilstand og en

oversikt over materiell som må anskaffes for å få et tilfredsstillende IOK til bruk i fremtiden. I pureskrivet datert 25. mars 1996 fremhever LFK viktigheten av at man prioriterer arbeidet mens det fortsatt er friskt i minne og personellet som arbeidet opp mot NORAIR fortsatt er på Rygge hoved-flystasjon. Det understrekes også betydningen av at dette arbeidet vil kunne spare en for mye arbeid ved senere oppdrag. Det understrekes at god planlegging er avgjørende for om helikoptervingen skal kunne bli operativ innenfor de strenge tidskrav som er satt. Signalene LFK gir i dette skrivet er at det primære med oppsetting av en helikopterving i fremtiden er at man har et vel planlagt IOK.

Planleggingen for Bosnia-operasjonen høsten 1993 viste at manglende IOK var ett av flere problemområder. Det medførte mye arbeid å skaffe til veie tilgjengelige deler for å utruste et "FLY-AWAYKIT". Det viste seg under operasjonen at de delene skvadronen hadde utrustet kittet med var feil. Det var andre deler som ble forbrukt pga. en annen type flyging, og ikke minst et annet klima enn hva man var vant med fra Norge.

Til de nevnte skriv har Rygge hovedflystasjon utarbeidet en mønstringsrapport, men de rette instanser på LFK har ikke mottatt denne. Rygge hovedflystasjon skriver i sin konklusjon i mønstringsrapporten at de nødvendige anskaffelser i henhold til vedlegg er nødvendige for å sikre en materielloppsetning med evne til å støtte operativ virksomhet i følge med internasjonale operasjoner. Det er også viktig å følge lagringskonseptet for materiellet slik at tidsfristen for klargjøringen av avdelingen kan overholdes. Det gjenstår fortsatt mye arbeid før materiellet er hensiktsmessig lagret og preservert. Det ble i sammenheng med NORAIR-operasjonen tilført en ekstra stilling innen logistikkapparatet på Rygge hovedflystasjon. Denne ble fjernet med virkning fra 1. august 1996. Rygge hovedflystasjons mønstringsrapport ble fremsendt 3. mai 1996. Det er ikke kommet noen form for tilbakemelding på skrivet, og FN-erfaringene er nå i ferd med å bli forvitret.

NORAIR ble etter tilbakeføringen til Norge

nærmest lagt brakk. Det er kun opprettet en styringsgruppe, bestående av ledergruppen ved Rygge hovedflystasjon, som skal ha koordineringsansvaret for fremtidige deployeringer. Det er ikke noen i linjeorganisasjonen som har fremtidige deployeringer og forberedelser for dette som sin primærfunksjon. Innen logistikkapparatet er oppmerksomheten og ressursene igjen konsentrert om fredsdriften.

5. Noen logistiske erfaringer fra NORAIR operasjonen

I denne delen vil jeg drøfte noen av de logistiske erfaringene det involverte personellet i NORAIR opplevde i startfasen og den første perioden av deployeringen. Jeg anser denne fasen for å være mest kritisk, da de beslutninger som ble tatt i forkant og under selve gjennomføringen fikk betydning for hele operasjonen. Jeg har tatt for meg noen av de punktene som jeg mener kan ha relevans for fremtidige operasjoner, men mange momenter burde vært analysert grundigere. En grundig analyse ville betinget at det personellet som hadde en funksjon i deployeringen tok del i selve utarbeidelsen.

"You fight like you train" er ett av mottoene til U.S Navy Fighter Weapon School (TOP GUN). TOP GUN ble etablert i 1968, som et direkte resultat av U.S Navys dårlige forberedelser og resultater i luftkampene over Vietnam. Luftforsvaret fikk også smertelig erfare hva manglende trening og forberedelser for internasjonale operasjoner kunne medføre under oppsettingen av NORAIR høsten 1993. Det kom som en overraskelse på alle nivåer at man nå skulle deployere til et krigsområde. Dette burde ikke ha vært noen stor overraskelse siden dette stod beskrevet både i Stortingsmeldinger, Bestemmelser for FN-tjeneste (BFN), Bestemmelse for Luftforsvaret (BFL) og ikke minst i det lokale planverket for Rygge hovedflystasjon. Det var også satt et meget strengt tidskrav på sju dager, noe som burde tilsi at alle forhold rundt en eventuell deployering burde vært avklart i forkant. Erfaringene fra høsten 1993

viste at helikoptervingen var langt fra forberedt.

Arbeidsoppgavene forsyningspersonellet møtte under planleggingen for deployeringen av NORAIR, var nye i forhold til de oppgaver personellet normalt arbeidet med. Under normal drift hadde arbeidsinnsatsen til dette personellet i stor grad vært rettet mot å understøtte de ulike produksjonsledd ved flystasjonen. Det at Forsyningsskvadronen ved Rygge hovedflystasjon og LFK ikke var forberedt på en slik deployering, kan ha ulike forklaringer.

De krav som var stilt til Rygge hovedflystasjon i St.meld. nr 14 og i det lokale planverket, hadde ikke vært diskutert i nevneverdig grad eller vært øvet før oppdraget kom. Den eksisterende organiseringen av de ulike jobbfunksjonene samt mangel på samtrening, fremmet ikke muligheten for en effektiv deployering. Dette sammen med et utdanningssystem som i liten grad har fokusert på "operativ" logistikk, kan ha vært noen av årsakene til at logistikkapparatet var uforberedt. Dette førte til at alle involverte aktører startet fra bunnen av i planleggings- og gjennomføringsfasene av deployeringen i Bosnia-operasjonen.

Situasjonen ved Rygge hovedflystasjon og 720 skvadron er ikke enestående, man har erfart akkurat det samme ved 335 skvadron. Her kom også deployeringsordren i oktober 1995 som en "overraskelse" på det involverte personellet.²⁵ Det viste seg også her at man ikke hadde tilstrekkelige rutiner for å iverksette en hurtig deployering etter de krav som var satt i beredskapsdirektivet. Mangelfulle forberedelser i fredstid førte igjen til at det var vanskelig å iverksette hurtige operasjoner i krisesituasjoner. Materiellskvadronen måtte utarbeide egne direktiver for å understøtte operasjonen etter at ordren var gitt. Det var heller ikke her noen ensartet form for styring og retningslinjer fra høyere hold når det gjaldt organiseringen av støtteapparatet for operasjonen.

På Ørland hovedflystasjon var 338 skvadron meldt klare som Immediate Reaction Force (IRF) styrke for fremtidige NATO- oppdrag med virkning fra 1. januar 1996 til tross for at arbeidet med å planlegge og tilrettelegge det logistiske støtteapparatet ikke var ferdigstilt. Opprettelsen

av IRF-skvadronen ved Ørland hovedflystasjon har resultert i opprettelsen av prosjekt 7141, som blant annet tar for seg anskaffelser av nytt materiell. 338 skvadron har ikke deltatt i noen IRF-oppdrag. Øvelsesaktiviteten er blitt intensivert, og i denne forbindelse øves også logistikkapparatet. Disse øvelsene gir viktige innspill til utvikling og forbedring av det logistiske støtteapparatet i følge med et fremtidig IRF-oppdrag.

Disse eksemplene illustrerer at det er behov for øving og trening i fredstid for å kunne gjennomføre deployeringer på kort varsel. En deployeringsordre vil alltid medføre en økt kompleksitet og dertil hørende "kaos". Det er lite trolig at grundig planlegging i forkant vil forhindre "kaos", men det burde ikke være nødvendig å måtte utforme rutiner og gjennomføre anskaffelser i en slik fase. Dette kan avverges ved tilstrekkelige forberedelser. Dette vil kreve en klar prioritering og styring fra Forsvarets og Luftforsvarets ledelse. Et inntrykk som har festet seg blant de som hadde ansvar i oppsettingen av NORAIR, er at det ofte blir uttalt at opprettelse av IOK og avklaringer av forhold rundt NORAIR er meget viktig for å kunne gjennomføre en effektiv deployering i fremtiden.²⁶ Dette blir kun en "festtale" når ordene ikke gjenspeiler de prioriteringer som virkelig gjøres. Dette kan ha negative følger ved at det personellet som i utgangspunktet ivrer og innehar kompetansen for å legge forholdene til rette, blir "utbrent" pga. manglende støtte og oppfølging ovenfra. Dette kan på sikt føre til at det som finnes av oppsettingsplaner blir liggende halvferdig inntil neste deployeringsordre blir gitt.

Hvilke konsekvenser får manglende forberedelser i fredstid?

NORAIR-operasjonen illustrerte klart at manglende forberedelser i fredstid førte til at planene for oppdraget måtte utarbeides under tidspress. Dette førte til at planene måtte improviseres og ikke ble viet den grad av grundighet som hadde vært ønskelig. Anskaffelser måtte foretas uten nødvendige forberedelser og på

et manglende erfaringsgrunnlag. Dette førte til en dyrere og mindre optimal løsning enn om dette var blitt gjort i forkant av operasjonen.

Tidsfaktoren er en viktig faktor i krisesituasjoner. Det vil være for seint å adoptere tidligere erfaringer når deployeringsordren blir gitt, og disse bør derfor søkes innlært i organisasjonen i fredstid. Det er lite trolig at avdelingen kan forberede seg på alle mulige eventualiteter, men en viss grad av forberedelse bør kunne forventes av en militær beredskapsstyrke.

NORAIR var ikke utrustet for internasjonale operasjoner høsten 1993. Det måtte foretas hurtige modifikasjoner på helikoptrene samtidig som "FLYAWAY-KIT" ble bygget opp fra bunnen av uten tilstrekkelig erfaring. Det var ikke laget planer for hvordan man skulle støtte og vedlikeholde helikoptrene i operasjonsområdet. Disse planene ble utarbeidet under oppholdet i Tuzla. Det synes klart at slike "strakstiltak" ikke er viet den grad av grundighet og forarbeid som om det hadde blitt bearbeidet kontinuerlig under fredsdrift. Faren for å gå til anskaffelse av feil komponenter og unødvendig støttemateriell, er betraktelig større enn om det hadde vært knyttet opp mot langsiktige planer.

I planleggingsfasen og perioden hvor NORAIR ble utrustet, var det ingen fokus på kostnader når det gjaldt materiellanskaffelser. Det primære målet var å dekke behovene uavhengig av kostnad. Dette sammen med uklare retningslinjer øker faren for unødvendig ressursbruk, som kan hindre senere anskaffelser av komponenter. Det kan også stilles spørsmål om en slik ressursbruk er den beste. NORAIR erfarte at det etter endt oppdrag var vanskelig, eller tok meget lang tid, å få godkjent innkjøp av nødvendige komponenter til bruk ved neste oppdrag. I fremtiden skal Forsvaret og Luftforsvaret opprettholde driften med stadig mindre tildelte midler, planlegging i forkant blir av denne grunnen enda mer kritisk.

Etablering av forsyningslinjer og et ensartet forsyningsystem

Et annet viktig perspektiv er utformingen av de rutiner og organiseringer Luftforsvaret ønsker å benytte ved internasjonale operasjoner. Dette er forhold som må være avklart i forkant av operasjonen. 338 skvadron har i de ulike øvelsene fått testet og revidert rutiner for hvordan de skal organisere logistikkapparatet ved fremtidige deployeringer. Gjennomtenkte og øvede rutiner for forsyningslinjene er med på å sikre en høy effektivitet på et mye tidligere tidspunkt enn hva man opplevde under Bosnia-deployeringen. I NORAIR opplevde man at det tok over et halvt år før tilfredsstillende forsyningslinjer var etablert. Dette vil være for lang tid i en fremtidig operasjon dersom man skal basere driften på etterforsyning fra hjemmebase. Dette vil i så måte få innvirkning på oppbyggingen av det tekniske og forsyningsmessige støtteapparatet. Det tok over ni måneder før man var i stand til å gjennomføre en "insurvey". I BFN 00-2 punkt 25 står det at FN-operasjonens forsynings-organisasjon skal benyttes etter inntil normalt 60 døgn. Dette betinger at insurveyen blir gjennomført og godkjent før denne tiden. Grunnen til at det tok så lang tid i NORAIR, skyldtes i stor grad manglende rutiner og retningslinjer for driften av forsyningssystemet i en krisesituasjon. Dette er ting som må innøves før Luftforsvaret blir involvert i fremtidige internasjonale operasjoner.

Forsyningslinjen og de involverte aktører i denne linjen var av essensiell betydning for logistikk-apparatets suksess. Forsyningspersonellet utarbeidet etter hvert spisskompetanse på drift av dette noe spesielle forsyningsapparatet. Dersom ett av leddene ikke fungerte, kunne det føre til stopp i hele aksen. En viktig faktor i opprettelsen av forsyningslinjer var at det ble etablert klare ansvarsforhold og innført en hjemmevaktsordning. Denne ordningen omfattet nøkkelpersonell på LFK og Rygge hovedflystasjon. En slik ordning medførte at personellet i Norge tok ansvar og fulgte opp behovene som ble meldt inn.

Det fantes ingen rutiner for hvordan man skulle

drifte forsyningssystemet uten bruk av TORIL. Forsyningsystemet i Luftforsvaret er organisert rundt flystasjonene, og det forutsettes at man har tilgang til datasystemet. Dette er også planen i en eventuell krigssituasjon. Det måtte som en konsekvens av dette opprettes og utformes helt nye datasystemer. Dette var en ny situasjon for alle de involverte materielloffiserene. Datasystemet som var lokalt utviklet ved Rygge hovedflystasjon var til stor hjelp i den daglige tjenesten, men avdelingen var allikevel avhengig av kommunikasjon med Norge for å få tilgang på eksterne data. Dette er et moment Luftforsvaret må ta hensyn til ved utviklingen eller anskaffelse av et nytt datasystem. Dette bør også standardiseres på tvers av skvadronene slik at man har et ensartet datastøttet forsyningsystem. Rygge hovedflystasjon, Gardermoen flystasjon og Ørland hovedflystasjon har alle erfaringer med bruk av ulike standarder og egenutviklede datasystemer. For fremtiden bør slike systemer samkjøres og tilpasses slik at man unngår mange ulike subsystemer.

En erfaring fra Bosnia var at Luftforsvarets komponenter og utstyr ikke var standardisert godt nok i henhold til andre lands system og forsyningsartikler. Det er også behov for en intern standardisering slik at norske avdelinger opererer med likt utstyr. Dette gjelder alt fra PC-verktøy til mindre forbruksartikler som f.eks. telefaks-papir. Et viktig kommunikasjonsverktøy kunne bryte sammen ved at man ikke maktet å skaffe riktig type papir. Et annet problem oppstod ved opprettelsen av radiokommunikasjon i nærforsvar hvor flere land var involvert. Dette ble vanskelig gjort ved at det ikke fantes felles standarder. Det er lite trolig at Norge vil operere alene i fremtidige internasjonale operasjoner, derfor må avdelingens materiell tilpasses utenlandske standarder.

St. meld. nr 46 stadfester at FNs forsynings-system skal benyttes. Dette krever en bevisst skolering og ikke minst trening av personellet i forkant av deployeringer. Det var ingen offiserer som fikk denne utdannelsen det første 1½ året operasjonen varte. Det er urimelig å forvente at etterforsyningene skal gå i henhold til de regler

som er fastsatt uten en bevisst skoloring av personellet. Under NORAIR-operasjonen ble det nedsatt en undersøkelseskommisjon for å stadfeste om de regler som var satt, ble brutt. Det må i fremtiden prioriteres å sende forsyningspersonell på FNs logistikkurs og andre relevante kurs i forkant av internasjonale operasjoner. Disse kunnskapene bør igjen kunne komme hele organisasjonen til gode.

Rett person på rett plass til rett tid

Erfaringer fra NORAIR viste at personellet som tjenestegjorde i de enkelte stillingene måtte vise en stor grad av initiativ og improvisasjon under den første perioden av deployeringen. Det fantes ingen faste rutiner og retningslinjer, og dersom personellet ikke søkte å finne nye løsninger stoppet forsynings-systemet opp. Personellutvalgelse vil bli en kritisk faktor og må derfor være avklart i god tid før fremtidige operasjoner for å kunne bygge opp et godt fungerende team, samtidig som svakheter kan avdekkes og erstattes. Dette betinger at teamet som er ment å skulle fungere i en krisesituasjon, har muligheten til å trene sammen før de blir satt inn i internasjonale operasjoner.

Manglende forsyningsrutiner og prosedyrer var et problem i oppstarten av NORAIR. Problematikken mellom detaljplaner og rammeplaner er i denne forbindelse sentral. Det er meget vanskelig å fastsette og utforme detaljerte planer i forkant av en deployering, og en rammeplan vil være å foretrekke i slike situasjoner. Amerikanerne, som har utarbeidet Combat Support Doctrine, erfarte under Golf-krigen at det var verdifullt å ha rammeplaner. Dette hindret ikke improvisasjon og nytenking når det gjaldt utvikling og etablering av forsyningslinjer og etterforsyningsrutiner. Generalløytnant Pagonis har påpekt evnen til nytenking og improvisasjon som viktige faktorer i følge med etablering og drift av forsyninger til egne styrker i en krigssituasjon.²⁷ Det er viktig at forsyningspersonellet blir gitt nødvendige rammer og styring fra høyere hold og søker å løse problemene ut ifra disse. Etter hvert som

tilfredsstillende forsyningslinjer er blitt etablert, vil utfordringen bli å etablere driftsrutiner som sikrer nødvendig kontroll og kontinuitet.

Transport til/fra operasjonsområdet

Transporten til operasjonsområdet krever et grundig forarbeid. Reiseruter må planlegges og undersøkes, samtidig som det må tas stilling til hva slags transportmiddel avdelingen anser som mest hensiktsmessig å benytte. Dette må også ses opp mot de kostnader de ulike alternativer innebærer. NORAIR hadde ingen mulighet til å påvirke valg av transportmåte. Sett i ettertid kunne det vært mer hensiktsmessig og få alt materiellet inn i et løft. Dette kunne sikret operativitet fra et tidligere tidspunkt. Det arbeides nå med et container-konsept som skal sikre dette ved fremtidige operasjoner. Containerlagring ifm mobilitet og deployering er mye diskutert i Luftforsvaret. NORAIR har kommet frem til en noe annen løsning enn hva man har valgt ved 338 skvadron. Dette er uheldig med tanke på samvirke og felles utnyttelse av ressursene.

Det må ved fremtidige deployeringer foretas en prioritering av materiellet som skal fraktes dersom kapasiteten blir for liten. Det er lite trolig at Luftforsvaret vil ha ubegrenset tilgang på transportkapasitet, og da må det kunne foretas prioriteringer av materiellet etter graden av viktighet. Dette var ikke tilfelle for NORAIR, hvor man opplevde at åtte containere ble stående igjen på den andre siden av bruene ved Zvornik. Dette materiellet kom ikke inn til operasjonsområdet før etter et par måneder. Dette skyldtes uklare prioriteringer av hva som var viktig å ha med av materiell i første omgang.

I fremtiden er det også viktig for at de avdelinger og kommandoledde som skal ha et ansvar for deployering utfører de oppgaver som er tillagt dem. 338 skvadron opplevde manglende oppfølging og støtte ved deployeringen til Tyrkia høsten 1996. Dette førte til at transporten til og fra området, som er Forsvarskommando Sør-Norge og FO/Transport Kontroll Kontorets(TKK) ansvar, ikke ble oppfylt. Dette førte til mye ekstraarbeid, og ikke en slik kontrollert

overføring og tilbakeføring av utstyret som burde vært ønskelig.

Et annet problem Luftforsvaret vil møte igjen ved neste deployering er utarbeidelsen av tollpapirer. Dette er papirer som må være i ordnede former når deployeringsordren blir gitt. Dette førte til mye ekstraarbeid under deployeringen av NORAIR. Det må på et tidlig tidspunkt være avklart hva som skal med av materiell til operasjonsområdet, og papirene må være utarbeidet i forkant. Dette er et system som burde vært innebygd i det fremtidige datasystemet og standardisert mellom skvadronene i Luftforsvaret. Tollbehandling krever at man benytter den kompetansen som allerede finnes i Luftforsvaret. Da kan man unngå unødvendige forsinkelser og problemer slik man opplevde i NORAIR.

6. Er Luftforsvaret en læringsorganisasjon?

Avslutningsvis kan det være interessant å se på i hvilken grad Luftforsvaret har lært noe av NORAIR deployeringen. Har de logistiske erfaringer personellet i NORAIR ervervet ved deployeringen til Tuzla blitt tilbakeført til Luftforsvaret?

Personellet som tjenestegjorde i de ulike logistikk-stillingene, enten det var i Bosnia eller Norge, møtte på helt nye arbeidsoppgaver. Det var ikke noe man var trent i på forkant, men etter en innkjøringsfase av varierende lengde viste det seg at man fikk etablert et tilfredsstillende system. Dette var ikke på grunn av et grundig forarbeid, men heller til tross for manglende forberedelser. Personellet oppfattet oppdragene som spennende og lærerike, og de erfarte at de kunne benyttet et større spekter av sine egne ferdigheter. Dette oppfattet mange som en kjærkommen avveksling fra en "rutinepreget" hverdag. Personellet beviste ved sin innsats at de er i stand til å mestre usikre situasjoner med uklare rammer. Det viser seg også i ettertid at de ulike positive og negative erfaringer i stor grad har kommet den enkelte aktør til gode. Det har ikke blitt foretatt noen systematisk nedskrivning av de erfaringer som er

blitt gjort underveis. Disse erfaringene kunne ha vært gjenstand for evaluering og utvikling av nye systemer til bruk ved neste deployering. Erfaringen og lærdommen stoppet opp i DIPE-syklusen ved at man ikke foretok en evaluering og utvikling av de erfaringene man ervervet. Personlig mestring av oppgavene er utviklende og tilfredsstillende for den enkelte aktør. Det har i ettertid ikke blitt foretatt noen kobling mellom den enkelte aktør på forsyningskvadronene på Rygge og Ørland hovedflystasjon, selv om begge skvadroner vil ha mange av de samme oppgavene ved en deployering. Den enkeltes mestring blir ikke benyttet for å gi en annen person i tilsvarende stilling den samme grad av læring.

Mentale modeller

Jeg har i stor grad tatt for meg hvordan logistikk-apparatet løste de ulike problemer på saksbehandler-nivå ved NORAIR, Rygge hovedflystasjon og LFK. Dette bildet viser at det var mange nye utfordringer som måtte løses pga. en mangelfull planlegging i forkant. Luftforsvarets ledelse gir ofte et bilde av en operasjon som forløp mer eller mindre problemfritt. Det har ikke meg bekjent vært gjennomført noen grundig evaluering, og der Luftforsvarets ledelse har deltatt i planleggingen for hvordan Luftforsvaret skal møte den neste deployeringen. Både på Rygge hovedflystasjon, Gardermoen flystasjon og Ørland hovedflystasjon har man erfart at klare retningslinjer og direktiver er en forutsetning for å kunne utføre et grundig forarbeid. Dersom Luftforsvaret lever i den tro at alt er i orden for en fremtidig deployering av f.eks. NORAIR, vil man møte mange av de samme problemene man hadde høsten 1993. Det er avsatt midler til anskaffelse av IOK, men rutiner, organisering og tilstrekkelige forberedelser er langt fra avsluttet. Det var dette som førte til flest problemer i oppsettingsfasen. Det finnes ikke et forum for en slik diskusjon, og det er heller ikke utarbeidet doktriner som igjen kan være gjenstand for diskusjon. Dersom Luftforsvaret ikke har noe å diskutere ut ifra, noe doktriner er egnet til, har man heller intet verktøy å kommunisere med på tvers av kommandonivåene.

Dette fører også til at de forestillinger man har om en effektiv deployering kan være helt annerledes enn hva som er tilfelle for NORAIR. Mellom disse to ytterpunktene finnes det mange diskusjoner som igjen kan bidra til en effektiv og hurtig deployering når situasjonen krever det.

Bygge felles visjoner

Problemer og utfordringer vil variere fra nivå til nivå innenfor Luftforsvaret. Det vil allikevel være behov for kommunikasjonen på tvers av de ulike nivåer. Dette ble illustrert ved de manglende retningslinjene og styringen i NORAIR høsten 1993. Det var på dette tidspunktet ikke tid eller mulighet for den kommunikasjon som kanskje hadde vært mest formålstjenlig. Dette kan også illustreres ved utformingen av "insurvey"-dokumentet. Dette var et viktig dokument for at Luftforsvaret skulle få tilbakebetalt de kostnader det rettmessig hadde krav på. Dette var et dokument som igjen skulle brukes i forhandlinger mellom Luftforsvarets ledelse og FN. Arbeidet forutsetter en gjensidig kommunikasjon og oppfølging og kan ikke baseres på tilfeldigheter. I en planleggingsfase hvor det er tilstrekkelig tid, er det viktig at de som skal styre operasjonen hjemmefra også deltar i planleggingen. Det sikrer ledelsen den oversikten og de referansene som er nødvendige for forståelsen omkring problemene som oppleves under selve deployeringen. Mangelfull planlegging fører til at man må benytte en "top-down"-tilnærming til utfordringen når oppdraget blir gitt. Dette kan igjen føre til feil prioriteringer og mangelfull koordinering mellom de ulike ledd i organisasjonen. Dette var et problem i NORAIR og likedan ved deployeringen til Rimini (335 skvadron).

Det å bygge felles visjoner kan også ses ut fra et stasjonsnivå, hvor det er viktig at nødvendig koordinering og samarbeid innad i stasjonen blir opprettet i forkant av deployeringen. På Rygge hovedflystasjon er det opprettet en styringsgruppe som involverer de ulike ledd ved stasjonen. Det er et første skritt i riktig retning, men for at en effektiv oppsetning kan kunne finne sted, er det viktig at det blir et ansvar i linjeorganisasjonen.

Utvalg og råd fører ofte til en ansvarsfraskrivelse i linjeorganisasjonen. En fremtidig deployering er et linjeansvar på Ørland hovedflystasjon. Der har man en fredsorganisasjon som har klare oppgaver ved en eventuell deployering og vil styre deployeringen sammen med en organisasjon som opprettes når ordren blir gitt. Dette viser at det er en rekke erfaringer som burde vært utvekslet på tvers av stasjonene.

Mitt inntrykk er at den enkelte stasjon i for stor grad utvikler sitt eget konsept uten at det er noen form for sentral styring. Det finnes gode og dårlige erfaringer på de ulike stasjoner, men planene utvikles fra bunnen av på den enkelte stasjon. Det er ikke noe apparat som har til oppgave å styre denne organiseringen og bringe erfaringer fra den ene stasjonen til den andre. Dette forsterkes av at det ikke er utarbeidet noen klare logistikk-doktriner som kunne fungert som et diskusjonsgrunnlag. Ser man dette opp mot DIPE-syklusen, så fungerer denne internt på egen stasjon hvor man lærer av de gode og dårlige erfaringene og endrer planene med bakgrunn i disse. Disse erfaringene tilfaller ikke de øvrige stasjonene. Vi har parallelle DIPE-sykluser for de enkelte stasjonene, hvor man erfarer mange av de samme problemene. Problemet er at stasjonene i liten grad lærer av hverandre.

Team læring

Under forberedelsene av deployeringen til Tuzla ble det opprettet mange ulike team som arbeidet under sterkt tidspress, og med mål om å få arbeidet ferdig innen de gitte tidsfrister. Dette førte til sterkt samhold og trygghet innenfor det enkelte team, og til at erfaringer ble utvekslet på tvers av avdelinger og mellom Rygge hovedflystasjon og LFK der det var hensiktsmessig. Enkeltpersonene i disse teamene mobiliserte også det de hadde av ressurser for å løse pålagte oppgaver. Dette illustreres klart med den arbeidsbelastningen de ble utsatt for i forberedelses-fasen. Dette ga grobunn for læring på tvers av avdelinger uavhengig av posisjon. Den enkeltes kunnskap og viten øket som en følge av dette. Etter operasjonen ble teamene oppløst uten

noen systematisk form for dokumentasjon eller erfaringsoverføring. Ser man dette i sammenheng med beordringssystemet, skal det ikke gå mange årene før det blir foretatt en total utskifting av personellet som fikk denne erfaringen. Det var ingen form for dokumentasjon etter Libanon operasjonen i 1978 tilgjengelig når oppdraget om deployering kom i 1993. Det ble i etterkant av operasjonen i Bosnia utarbeidet et erfaringsdokument som vil kunne gi viktige bidrag ved en fremtidig deployering. Dette dokumentet tar i liten grad for seg problematikken som de enkelte team innen logistikkapparatet erfarte i oppstartsfasen, og hva som ble gjort for å løse problemene. Generaløyntnant Pagonis beordret alt personell innen logistiktjenesten i Golf-krigen til å skrive ned et A4 ark med erfaringer og problemer de hadde opplevd under tjenesten. Slik team-arbeidet er organisert i Luftforsvaret i dag, fører det til at teamenes kompetanse og erfaring etter noen få år er forvitret, og Luftforsvaret står igjen uten nødvendig lærdom for å kunne gjøre en enda bedre jobb neste gang. Mange av de lærdommer som ble erfart, vil også dukke opp igjen ved neste deployering, dersom ikke teamenes erfaring blir analysert og bearbeidet i etterkant.

"System-tenking"

Luftforsvaret hadde ikke arbeidet med problematikken omkring deployering av norske skvadroner til internasjonale operasjoner i forkant av NORAIR. Det fantes få planer på de ulike nivåer som kunne sikre en hurtig deployering. Systemet er rettet mot fredsdriften og de utfordringer som det innebar. Det er urovekkende at dette arbeidet ikke hadde vært høyere prioritert med tanke på at vingen var meldt inn som Luftforsvarets beredskapsverktøy. Hva er gjort etter at NORAIR vendte tilbake, og hvordan forbereder systemet seg på neste deployering? Utstyret er snart pakket og klart, men det er ikke etablert kontrakter for personellet til å bemanne de ulike tjenestestillinger. Forsyningsskvadronen har ingen personer som er avsatt til å jobbe med problematikken omkring fremtidige

deployeringer. Det er søkt om å få en slik stilling opprettet for å kunne ivareta dette for fremtiden. Fremtidige deployeringer blir ikke oppfattet som et linjeansvar, og utgangspunktet er i ferd med å bli likt det som var tilfelle sommeren 1993. Det mest positive er at man har etablert et IOK, men rutinene er ikke fastlagt. Apparatet blir ikke øvet slik at man kan finne ut hva som vil være problemet ved en deployering, og som igjen kunne vært med på å holde erfaringene "varme".

Ved Ørland hovedflystasjon har IRF og fremtidige deployeringer høy prioritet i arbeidet som blir utført ved stasjonen. Dette har medført at personellet deltar i planleggingen samtidig som konseptet blir øvet. Det gjøres en rekke erfaringer som igjen fører til revisjoner av de opprinnelige planene. Det er allikevel ingen automatikk i at disse erfaringene blir tilført de andre stasjonene som arbeider med tilsvarende problemstillinger, f.eks. NORAIR.

7. Konklusjon

Luftforsvaret har en lang vei å gå før organisasjonen kan kalles en læringsorganisasjon. Luftforsvaret har et utdanningssystem som gir den enkelte offiser verdifull læring. Det er et utall av kurs og skoler som den enkelte kan delta på. Vi har et utdanning- og karrieresystem som tilstreber mottoet om "livslang læring". Dette tilfaller Luftforsvaret i form av dyktige offiserer som gjør en utmerket jobb, som blant annet ble vist i deployeringsfasen for NORAIR. Karrieresystemet er også med på å utvikle den enkelte offiser, da han får stadig nye utfordringer i form av nye jobbposisjoner. Dette er med på å utvikle den enkelte offisers ferdigheter og kunnskaper.

I hvilken grad har Luftforsvaret som organisasjon lært av deployeringen? Med bakgrunn i de intervjuer og telefonsamtaler jeg har hatt med personellet som har vært involvert i deployeringen, er det overraskende å oppdage hvor lite disse erfaringene er blitt diskutert. Det er ikke blitt ført noen bred diskusjon som involverer ulikt personell, og de enkelte stasjoner foretrekker tydeligvis å utvikle egne planer fremfor å søke samarbeid på tvers av stasjonene.

Personellet som har innehatt spesialkunnskap har i liten grad blitt trukket inn i andre relevante oppdrag. I de tilfellene dette er blitt gjort, er det tilfeldig og sporadisk. Etter at Bosnia-operasjonen var avsluttet, ble det iverksatt et erfaringsoverføringsmøte, noe som var meget positivt. Men det skal en kontinuerlig diskusjon og kommunikasjon til for at systemet skal kunne fungere bedre neste gang. Det har i liten grad blitt studert hvorfor NORAIR hadde den tunge starten som den virkelig hadde. Det er derfor vanskelig å unngå at noe lignende skal skje neste gang. Det har i stor grad blitt lagt lokk på hele deployeringen etter at IOKen ble opprettet. Forsyningsselementet er i dag oppmerksomheten rettet mot fredsdriften, og personellet er i liten grad involvert i planleggingen for neste deployering. Personellkontrakter for å utruste en fremtidig helikopterverving er heller ikke organisert, og det er ikke planer om å øve den i nærmeste fremtid, noe som også er vanskelig uten dedikert personell. Luftforsvarets offiserer har gjort en rekke erfaringer, men de er i liten grad blitt benyttet i arbeidet for å forberede og utvikle organisasjonens planer for fremtidige deployeringer. Ved å utvikle Luftforsvaret til en læringsorganisasjon kan avdelinger slippe å oppleve de samme problemene NORAIR opplevde under deployeringen høsten 1993. Dersom dette ikke skjer er faren for å møte "uforberedt" til neste deployering overhengende stor.

Noter

¹Forsvarets overkommando (1995): FO 26. juni 1995/28742/FO/O/strat.

²Forsvarets overkommando/Luftforsvarsstaben LST/INFO 1996, samt Fønix info nr. 1 omstilling.

³Clausewitz, Carl von. On War, oversatt Michael E. Howard og Peter Paret, Princeton University Press, 1984, s 121.

⁴Pagonis William G. Moving Mountains Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1993.

⁵Rekkedal, N. M. Krigføring ved inngangen til det 21. Århundre, FFI/RAPPORT 1996, s. 80-83.

⁶Liddell Hart, B H. Strategy 2d ed. Rev. New York: Signet, 1974, (pp. 329-330).

⁷Joint Pub 4-0, Doctrine for Logistics Support of Joint Operations, Sep 25, 1992.

⁸Argyris C & D A Schon. Organizational Learning, Addison-Wesley Reading, Massachusetts, 1978.

⁹Senge PM. The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization, Century Business, 1990.

¹⁰Forsvarets overkommando. FSJ grunnsyn, punkt 9.5.

¹¹Forsvarsdepartementet. St. meld. nr 14 (1992-93), Beredskap for fred - Om Norges framtidige militære FN - engasjement og FN's rolle som konfliktløser, 18. desember 1992.

¹²I et foredrag i Trondheim militære samfund høsten 1996 uttalte forsvarsministeren at han var overrasket over hvor lang tid det tok å få vingen operativ og klar for deployering.

¹³Dokken E, Solstad J, Røstad S, Rapport fra NORAIRs engasjement i Bosnia, 10. juli 1996, punkt 3.1.

¹⁴St. prop. nr 95 (1992-93), med Innst. S nr 247 (1992-93).

¹⁵Melding fra LST/PLAN den 9. august 1993 referanse LST/PLAN - 1996/93.

¹⁶Dragseth Kjell Ivar, kaptein, sjef Regnskapsavdeling Rygge hflystn, samtale 22. januar 1997.

¹⁷Melding fra LST/PLAN referanse 2094/93, datert 19. august 1993.

¹⁸Mattingsdal Georg, kaptein, leder LFK DMM-H høsten 93, samtale 23. januar 1997.

¹⁹Dette var heller ikke med representanter fra logistikkapparatet i følge med 335 skvadrons "sitesurvey" til Rimini i 1995. Dette førte bl.a. til at det ikke ble inngått avtale om etterforsyning av Fuel ved deployeringsbasen.

²⁰Bakken, Geir, konsulent, LFK/ spedisjonskontoret, samtale 23. januar 1997.

²¹Det samme var tilfelle ved 335 skvadrons deployering til Rimini i 1995.

²²Johansen Tom, Oberstløytnant, foredrag LKSK høsten 1995.

²³Hansen Henning, kadett, operasjonsoffiser i NORAIR, foredrag LKSK 11. februar 1997.

²⁴Melding LFK- DMS 96 - 01, datert 17. januar 1996 og LFK/25. Mars 1996/DF/02788-001/740.

²⁵Aas Johan, kaptein, leder Lageravdelingen Materiellskvadron Gardermoen flystn, samtale 22. januar 1997.

²⁶Røstad Stig, kaptein, Teknisk sjef 720 skvadron, samtale 5 februar 1997.

²⁷Pagonis William G. Moving Mountains Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War. Massachusetts 1993.