



Fra god til bedre

Hvordan kan jeg påvirke besetningen om bord på en Skjold klasse til å lære mer effektivt?

Masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

Steffen Vambheim Vågenes

Unntatt offentligheten til 30.01.2015

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Høst 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Fra god til bedre – Hvordan kan jeg påvirke besetningen om bord på en Skjold klasse til å lære mer effektivt?

FORFATTER:

Steffen Vågenes

VEILEDER:

Øystein Hatteland

EMNEORD/STIKKORD:

Læring, organisasjonsutvikling, endringsledelse, uformell læring, oppgave type 3

SIDETALL:

80

Bergen

DATO/ÅR

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
INNLEDNING	5
PROBLEMBAKGRUNN	6
HENSIKT OG OPPGAVER.....	6
TRENING OG ØVING – I DAG	10
ORGANISERING OMBORD.....	12
<i>Oppsummering</i>	15
PROBLEMSTILLING	16
TEORIDEL	17
VALG AV TEORI.....	17
FREMSTILLING AV TEORI.....	19
<i>"Lille jeg" modellen</i>	19
<i>Uformell læring</i>	19
<i>Debriefing</i>	34
<i>Nivåer av ferdigheter</i>	36
<i>Oppsummering</i>	41
VIRKSOMHETSDIAGNOSE	42
VIRKSOMHETSAGENDA.....	42
<i>Status læring ombord</i>	43
INNSAMLING AV INFORMASJON	46
<i>Undersøkelsesbehov</i>	46
<i>Metode</i>	46
<i>Resultat av undersøkelsene</i>	49
<i>Omverdenen</i>	52
<i>Virksomhetens handlingsparametere</i>	54
<i>Oppsummering</i>	56
JEG DIAGNOSE	56
JEG AGENDA	59
<i>Jeg mål</i>	59
JEG HANDLINGER	60
<i>Giving – seeking information</i>	61
<i>Influencing people</i>	63
<i>Making decisions</i>	64
<i>Building realtionships</i>	68
KONKLUSJON	70
REFERANSELISTE	72
VEDLEGG I - INTERVJUVEILEDER	75
VEDLEGG II – VEILEDNING DEBRIEF	77
VEDLEGG III – REFLEKSJONSNOTAT	78

Forord

I en situasjon hvor Skjold klassen er innblandet kan konsekvensene av beslutningene og hvordan fartøyet yter være av internasjonal karakter eller at det står om liv og død. For at en skal kunne ta gode beslutninger må en være trygg i situasjonen. Og en stor del av veien for å komme der er gjennom læring av egne og kollektive ferdigheter om bord. Jeg ønsker å bidra til at vi kan bli bedre til nettopp dette. Og det må begynne nå. Straks en er i situasjonen er det for sent.

Jeg håper at de som leser oppgaven kan ta det som står her med seg inn i sitt eget liv, og gjøre tilpasninger for at dette kan bidra til at leseren og de rundt leseren blir bedre lærende. Den gode samtalen mellom mennesker må aldri undervurderes.

Jeg vil rette en stor takk til besetningen om bord som har stilt opp som intervjuobjekter og som gir meg en arena for å prøve ut mine tanker. MTBV har gitt meg rom for å gjennomføre en bachelorgrad og mastergrad noe jeg også er takknemlig for. Det har vært mange timer arbeid på egenhånd, så takk til Øystein Hatteland for verdifulle innspill underveis. Helg eller kveld har aldri vært en utfordring for å få svar underveis.

Jeg vil også poengtere i egoismens ånd at jeg først og fremst har skrevet oppgaven for min egen del, og for å bli bedre i jobben min. Men jeg håper at den vil være til nytte for andre som leser den.

Tilslutt vil jeg takke min kone Silje som har vært svært tålmodig underveis, og godtatt at mange timer har blitt tilbrakt på kontoret for meg selv. Lille William har også kommet til underveis og har fungert som et fantastisk avbrett i hverdagen når de mørke skyene har vist seg.

Steffen Vågenes

Bergen, 8/1 - 13

Innledning

5 milliarder kroner har regjeringen brukt på å kjøpe nye Skjold klasse MTB-er til Sjøforsvaret. De er bemannet med en total organisasjon på over hundre personer og er dyre i drift. Oppgavespekteret de skal løse er svært variert og det dukker stadig opp nye fagområder fartøyene skal håndtere. Dette er utfordrende for besetningene, samtidig som de skal ta vare på fartøyene som er levert.

Dette stiller krav til at vi lærer på en effektiv og god måte internt på fartøyene. Klarer vi å stadig forbedre oss vil det kunne resultere i overlevelse i en skarp operasjon, samtidig som skattebetalerne får bedre valuta for skattepengene, familiene til de i Sjøforsvaret kan føle seg tryggere og medarbeiderne kan være stolte av det de leverer.

Hensikten med denne oppgaven er å bidra til dette ved at jeg ser på hva jeg kan gjøre for å påvirke i riktig retning. Som struktur for oppgaven har jeg valgt "Lille Jeg" modellen(Ottesen, 2011) fordi jeg mener denne passer godt til det oppgaven dreier seg om. Jeg følger ikke oppsettet fra Lille Jeg slavisk da jeg inkluderer en egen del som omhandler teori, og i tillegg tydeliggjør problemstillingen i et eget kapittel.

Som en del av virksomhetsdiagnosen har jeg inkludert en intervjudel som skal bidra til at diagnosen blir bedre forankret og mer spisset mot hvordan problemet oppleves for hele besetningen, og ikke bare meg.

Til slutt skal jeg oppsummere med jeg-handlinger som blir det en kan anse som den lange konklusjonen. I denne delen skal jeg oppsummere og konkludere med hvilke tiltak jeg bør iverksette for å gjennomføre for å oppnå ønsket effekt. Tilslutt vil jeg i konklusjonen svare på om jeg har løst problemstillingen.

Problembakgrunn

Hensikt og oppgaver

I denne oppgaven vil hovedelementet jeg skal beskrive og studere være besetningene på Sjøforsvarets nye fartøyer, Skjold klassen. Totalt er det i Sjøforsvaret i løpet av de siste årene brukt cirka 30 milliarder på nye fartøyer, hvor Skjold klassen representerer 5 milliarder. Videre i denne virksomhetsbeskrivelsen ønsker jeg å få frem hvor fartøyene ligger i organisasjonen, hva som styrer oppdragsporteføljen og programmet til fartøyene samt at jeg skal beskrive det jeg mener er det sentrale virksomhetsproblemet jeg skal fokusere på, nemlig effektivisering av læring om bord på Skjold klassen.

I det store bildet er Skjold klassen en liten brikke, til tross for dens store kapasiteter. Norge er en del av NATO, noe som gjør at Sjøforsvaret må forholde seg til NATO sine krav og styrende dokumenter. Den rene NATO organisasjonen består av cirka 9 000 personer (NTB, 2011). Dette er en organisasjon som skal styre og organisere 28 land sine væpnede styrker. Ideelt sett skal et fartøy fra et av de 28 landene kunne samarbeide med eksempelvis et fly eller en hæravdeling fra et hvilket som helst annet NATO land.

Alle avanserte militære operasjoner vil foregå som et samarbeid mellom minst to av enten sjø, land eller luft. Et eksempel på en slik operasjon kan være en landsetting av en hæravdeling. Hensikten her er å bringe en tropp med soldater til land, med støtte fra luft og sjø. Det innebærer at en gruppe fartøyer først må samarbeide med luftforsvaret for å beskytte seg selv mot fiendtlige fly, båter, missiler og ubåter. Når gruppen nærmer seg land skal de samme fartøyene sette i land hæren. Når personellet er kommet i land, skal fartøyene støtte personellet på land ved å beskytte mål på land etter instruksjoner fra hæren. Og alt dette skal gjerne foregå mellom enheter med ulik nasjonalitet og i ukjent farvann.

Dette er bare en av tingene en NATO styrke skal kunne gjennomføre. Det finnes et stort utvalg av operasjoner som blant annet piratjakt, overvåking, anti smugling og etterretningsoperasjoner som alle fartøyer på et visst nivå skal

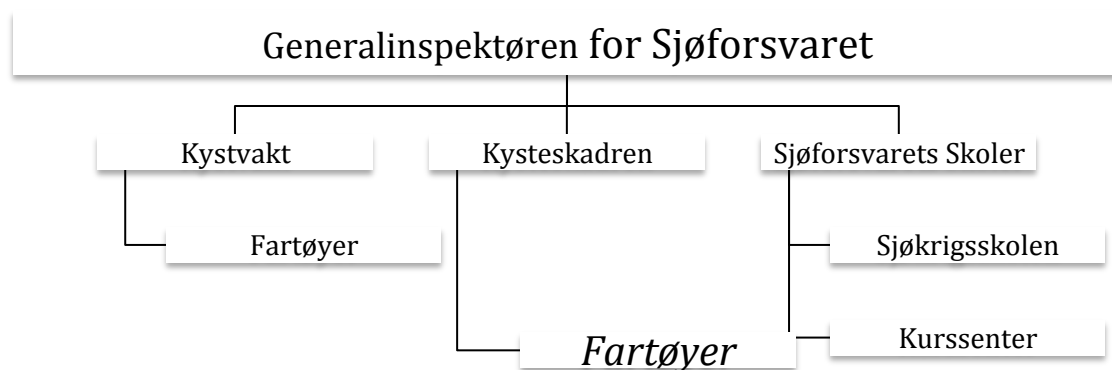
kunne gjennomføre. I tillegg til NATO operasjonene, finnes det og en rekke nasjonale oppgaver som skal håndheves. Dette kan være søk og redning, myndighetsutøvelse i form av inspeksjoner av sivile fartøyer og overvåking av norske farvann i samarbeid med hæren, luftforsvaret og etterretningstjenesten.

For at dette regimet skal fungere hensiktsmessig må fagområdene være strukturert og beskrevet på en måte som kan fungere for alle. Som et resultat av dette finnes det tusenvis av publikasjoner som beskriver operasjonsmønster, taktikker, formater, oppøvningsmetoder, sikkerhetsregler og overordnede retningslinjer for operasjoner. Årsaken til at jeg beskriver dette i så stor grad er at jeg mener det er viktig å få frem det brede spekteret av oppgaver, samarbeidsforhold og regulerende publikasjoner en enhet i forsvarsstrukturen trenger å forholde seg til.

Forsvarsorganisasjonen til Norge består av relativt få enheter, noe som medfører at de som er egnet til ulike oppdrag må kunne mestre et bredt spekter av oppgaver. En Skjold klasse er en slik enhet. Dette er et fartøy med følgende spesialiteter; høy fart, vanskelig å oppdage, stor slagkraft på våpensiden og gode overvåkingskapasiteter. Den er spesielt designet for å drive krigføring i innenskjærs farvann i Norge, men som et resultat av at omverdenen forandrer seg med tanke på oppdragsporteføljen, må også besetningen på en Skjold klasse være beredt på å hele tiden lære seg nye ting, i tillegg til de grunnleggende ferdighetene.

Sjøforsvaret har en stor og komplisert organisasjon. For gi et overblikk over samarbeidspartnere og hvilke etater vi har å forholde oss til, velger jeg å trekke inn organisasjonskartene. Selve bildet av hvordan besetningen er satt opp, vil jeg beskrive senere under problemdiagnosen.

Figur 1.1



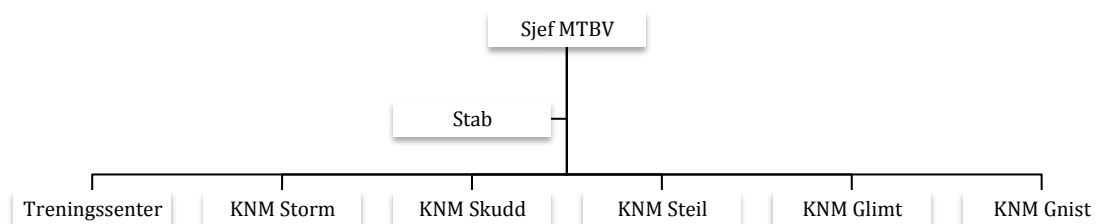
Historisk sett har fartøystypen Skjold klassen ligner på hatt torpedoer om bord. Derav betegnelsen MTB(Missil Torpedo Båt). Det siste MTB fartøyet er tatt ut av strukturen, men på grunn av tradisjon og "kulturmessige forhold" kalles fortsatt det for MTB. Skjold klassen ligger under Kysteskadren i MTB Våpenet, sidestilt med en del andre fartøystyper:

Figur 1.2



MTBV våpenet i seg selv er organisert slik:

Figur 1.3



Fartøyene, beskrevet med delnavnet KNM, danner den *operative kjerne*, staben representerer *støttestrukturen* og treningssenteret danner *teknostrukturen* og

Sjef MTBV representerer Strategisk *toppunkt*(Mintzberg, 2003). Fartøyene er hovedansvarlig for leveranse av operativ slagkraft. På grunn av dette ansvarsforholdet, vil jeg karakterisere mutual adjustment som den regjerende koordineringsformen.

Treningssenteret er ansvarlig for nivåkontroller og fasilitering av trening og øving. Her sitter det erfarne offiserer, som skal bidra inn i opplæring. Det er også treningscenteret som er ansvarlig for operativ periodisk utsjekk(OPUS), som vi kommer tilbake til. Fokus fra deres side er på *standardization of work* slik at vi har beste grunnleggende prosedyrer for hvordan samhandling om bord foregår. Da blir sikkerheten ivaretatt, og det fasiliterer for samarbeid mellom fartøyene. Fra våpensjefen sin side, er det svært lite *direct supervision*. Han kommer gjerne med overordnede føringer til sine underlagt sjefer. Dette ansvarliggjør i stor grad fartøyene selv. I figur 1.1 er det vist avdelingen "Sjøforsvarets skoler" som har ansvaret for produksjon av kurs som ikke er spesifikk for fartøysklassen. De står for *standardization of skills*, og sørger for at besetningsmedlemmene har vært igjennom samme kursrekke, og har de grunnleggende kunnskapene før de kommer om bord.

På en annen side er det stor forskjell mellom hvordan tjenesten utføres på de forskjellige fartøyene. Det stilles store krav til spesifikk fartøyskunnskap, og det å være eksempelvis navigatør på en Skjold klasse som kjører i 60 knop i trange farvann på nattetid, er annerledes fra å kjøre fregatt på det åpne havet. Det betyr at det første året de fleste kommer om bord, går med til "on the job training", hvor det stilles krav til at personellet selv tar ansvar for å utvikle sine ferdigheter.

Som et resultat av den store oppdragsporteføljen fartøyene skal løse samt konsekvensen dersom nivået ikke er tilstrekkelig er det en del forutsetninger som må være oppfylt. Blant disse er:

1. Turnover på personellet må være lav. (Drotningvik & Hareide, 2012)
2. Organisasjonen må være en effektivt lærende organisasjon.

Odd Sveinung Hareide og Øyvind Drotningvik vil i sin masteroppgave ta for seg personellutfordringene. Denne oppgaven vil fokusere på punkt to, øke graden av læring i organisasjonen.

Trening og øving – i dag

Som beskrevet over er det en hel del kvaliteter fartøyene skal besitte dersom de skal fungere som operative kampfartøyer. For å beskrive de forskjellige nivåene et fartøy er på og dermed synliggjøre for politikere og ledelsen i Forsvaret hva de kan brukes til er det blitt utarbeidet følgende kampkraft (KK) nivåer:

KK 4 – Dette er når et fartøy er kommet ut fra verftet, besetningen har akkurat mønstret på, og har svært liten eller ingen grad av samtrening. Det kan også være fordi en mangler store deler av besetningen. På dette nivået er fartøyet ikke disponibelt for noen oppdrag og driver bare egentrening.

KK 3 – Besetningen er sikkerhetsmønstret. Det innebærer at personellet har vært igjennom en treningsperiode med fokus på sikkerhet, brannbekjempelse og havarisituasjoner. Besetningen kan ivareta sin egen sikkerhet. Oppdragsområdene er grunnleggende overvåking og opptrening.

KK 2 – Besetningen har vært igjennom en omfattende oppøvningsperiode og er svært godt samtrent. De grunnleggende ferdighetene innen skyting, overvåking, taktikk og samarbeid er godt innøvet og de fleste formelle krav til opplæring er tilfredsstillt. På dette nivået er fartøyet klart til å utføre de fleste typer skarpe oppdrag.

KK 1 – Besetningen er klarert for et spesifikt oppdrag av høy kompleksitet. Et eksempel på dette kan være en fredsbevarende operasjon i havområdene utenfor Gaza stripen. Da vil det gjennomføres en sertifiseringsøvelse hvor den multinasjonale gruppen som skal løse oppdraget sjekkes ut.

Mellom alle nivåene er det egne nivåkontroller som gjennomføres for å verifisere at besetningen tilfredsstiller kravene. Dersom det er store endringer i personellsammensetningen faller kampkraftnivået.

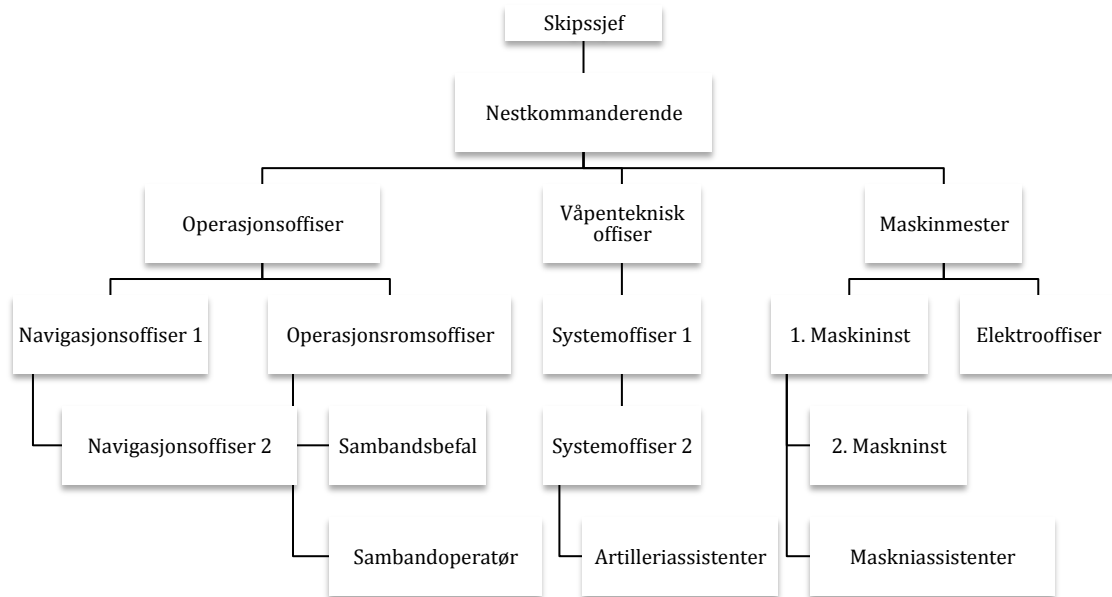
For å systematisere dette har MTB treningssenter utarbeidet et regime kalt Operativ Periodisk Utsjekk (OPUS). Det er igjen delt opp i 5 nivåer, hvor OPUS I – III foregår for å bevege besetningen fra KK4 til KK3. Denne prosessen avsluttes av en nivåkontroll som varer i cirka 3 dager. Hele prosessen OPUS I – III tar omtrent 4 uker å gjennomføre. Den inneholder detaljerte beskrivelser av hvilke kurs, klareringer og formell utdanning som skal finnes om bord. Det gis føringer for hvilken type undervisning som skal gis, hva den skal inneholde, hvor mange øvelser som skal gjennomføres samt hvilke momenter disse skal inneholde.

Det nest steget vil være hovedfokus for meg i denne oppgaven. Prosessen fra KK3 til KK2 er langt mer omfattende. OPUS IV og V gir, på samme måte som OPUS I-III, retningslinjer for hvordan denne perioden skal foregå. I tillegg er det i denne perioden totalt 18 nivåkontroller som skal gjennomføres i form av alt fra skriftlig eksamen av besetningen til døgnseilas på havet. Perioden avsluttes med en 5 dager lang kontroll av fartøyet under en øvelse med flere deltakende enheter. Som jeg nevner ovenfor er det først på dette nivået fartøyene er et godt verktøy for politikere og ledelsen i Forsvaret.

Slik situasjonen er i dag er det ofte redusert teknisk tilgjengelighet på fartøyer, svært tidkrevende vedlikehold og høy turnover blant besetningene. Det medfører at viktigheten av punkt 2, en effektivt lærende organisasjon, fremstår som enda viktigere. Når OPUS IV-V tar over et år å gjennomføre er det svært mye ressurser som blir brukt i en slik oppøving. Det er ikke bare fartøyets egne ressurser som brukes, men for å oppnå tilstrekkelig grad av samøving er det nødvendig å bruke andre enheter til motstandere og samarbeidspartnere. Mitt fokusområde vil være hvordan vi kan øke kvaliteten på den læringen som skjer i denne perioden. Både internt på fartøyet, men også mellom de ulike besetningene.

Organisering ombord

Besetningen om bord er organisert på følgende måte:



Dette organisasjonskartet ligger i bunn for organiseringen om bord. Denne organiseringen kommer tydelig frem under landligge, da hver avdeling jobber med sine fagområder og materiell. Nestkommanderende er en "daglig leder" i organisasjonen og under er det tre tydelige avdelingsledere med hver sin avdeling. Det er daglige rutiner for at hele fartøyet samles til et morgenmøte og hvor ledergruppen, som består av operasjonsoffiser, våpenteknikk offiser, maskinmester, nestkommanderende og skipssjef, samles ved behov. Morgenmøtet er tenkt som et kort koordineringsmøte for å se at alle er på jobb og for å raskt fordele informasjon. Dette skal ikke være en tidstyv i hverdagen.

Selv om det er klarer skille mellom avdelingene rent organisatorisk, er det relativt lave barrierer mellom avdelingene i praksis. Mange av personellet om bord kommer fra samme kull på Sjøkrigsskolen og kjenner hverandre fra før. På grunn av morgenmøter, felles lunsj, felles arbeidsstasjoner og det faktum at alle sitter i samme båt uten fysiske skiller mellom avdelingene er det praksis for god

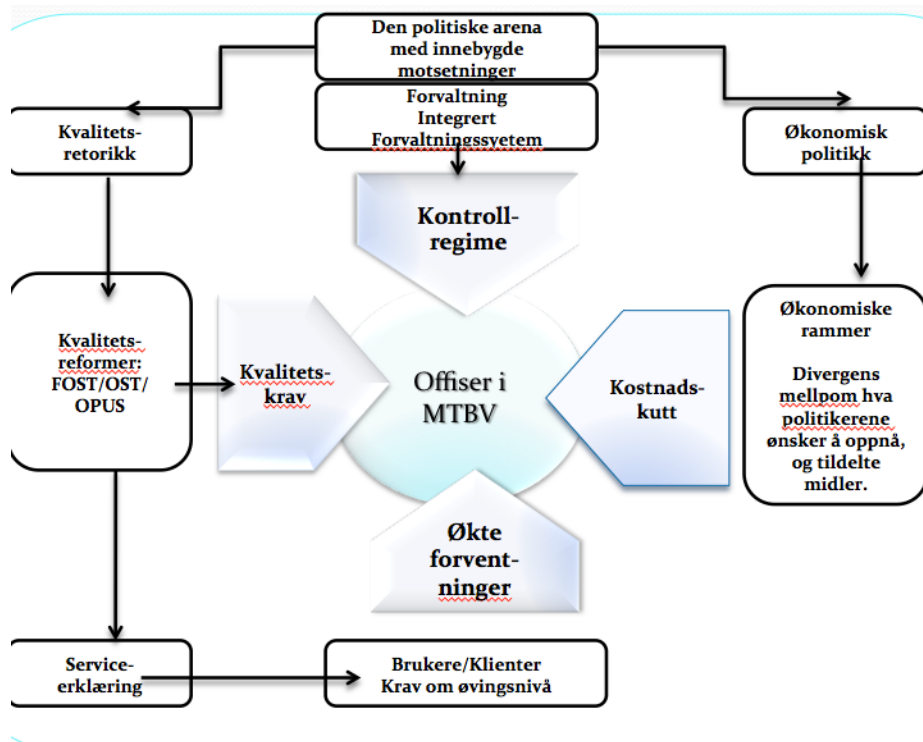
kommunikasjon på kryss og tvers innad i avdelingen. Dette blir forsterket av hvordan organiseringen endrer seg straks vi kaster loss.

I sjøen finnes det to ulike vaktkonstellasjoner. Det vi kaller sjøvakter og tilstanden "klart skip". Sjøvakter brukes under transitt og patruljer med lav trussel. Da er det et vaktsystem hvor en går seks timer på og seks timer av. Straks trusselen øker, våpen skal brukes eller at det er behov for en økning i beredskap opprettes klart skip.

Under begge disse tilstandene blandes våpenavdelingen og operativ avdeling sammen til en organisasjon, hvor hierarkiet til dels endres. Ved klart skip er den tilstanden fartøyet yter desidert best, da spesialistene bemanner sine spesialområder. Dette strekker seg fra å holde kontroll på aktivitet i området rundt fartøyet på radar, tidlig oppdagelse av andre fartøyer, navigasjon, avfyre kanon eller sambandsoperering. Og det er spesielt dette oppøvingen dreier seg om. Operering, samarbeid og situasjonsbevissthet om bord under klart skip er avgjørende for ytelsen til fartøyet. I tillegg er ledergruppen viktig da den har ansvaret for utførelsen og oppfølging av organisasjonen.

Hverdagen om bord på en Skjold klasse er preget av en del ulike aktiviteter. Fartøyets ny teknologiske art gir svært mange muligheter for bruksområder og variasjoner innenfor krigføring. Sensorene er svært gode men også svært dyre. På grunn av det høye kostnadsnivået og graden av høyteknologi, er vedlikeholdsbehovet stort. Etter innfasing av nye fartøyer har Sjøforsvaret også fasett inn "Integrert Forvaltnings System"(IFS). Dette systemet gir hver dag hvilke rutiner som skal utføres for å vedlikeholde fartøyene, og det er svært gjennomiktig om fartøyet ikke overholder vedlikeholdssystemet.

Hverdagen beskrives godt av en modifisert utgave av modellen "Tjenesteyteren i klemme" av Preben Lindøe fra 2003:



På grunn av klemmen rundt offiseren blir tiden til oppøving og trening redusert, spesielt når fartøyet er til kai, til en liten bit, selv om dette er det viktigste en gjør. Når fartøyet endelig har kommet ut på havet på planlagt seilas, forsvinner fokuset rundt forvaltningen. Da er det kravene til kvalitet og forventninger som er fokus, og opptrening for å nå disse. Men på grunn av andre påtvungne oppdrag også i sjøen samt IFS som alltid vil være tilstede vil verdifullt tid ikke bli brukt for å trene mot KK2.

Når i tillegg trening og øving til kai består av sporadiske simulatorøkter eller kortvarige og intensive undervisningsøkter med innleid personell blir det totale treningsutbyttet ikke godt nok. Etter seilas er det ikke kultur og rutine for å drive med debriefing, da presset på forvaltning, rapportering og vedlikehold er så stort at det krever mesteparten av tiden. På grunn av den høye turnoveren på personell er det ofte de samme grunnleggende øvelsene som går igjen, samtidig som det er kultur for at de erfarne tar på seg en veiledningsrolle og dermed ikke får treningen selv.

Erfaringer fra luftforsvaret ,som de siste årene har større grad av deltakelse i skarpe operasjoner, viser at ”effektivitet i operasjoner er betinget av en organisert og systematisk læringsprosess som i tillegg til et instrumentelt fokus også ivaretar følelser og irrasjonalitet, stressmestring og etiske dilemmaer”(Moldjord & Arntzen, 2007, p. 23).

Det er altså erfart at variert læring internt i besetningene og i organisasjonen har direkte operative konsekvenser. Og derfor mener jeg at denne oppgaven kan bidra til noe meningsfullt. Både fordi effektivitet er sentralt i en oppøvningsfase for å sikre god læring, men også fordi gode læringsforhold er viktig i et skarpt scenario. Da vil læringsforhold kunne være det som ivaretar følelser og etiske dilemmaer og fungere som en stressmoderator i reelle situasjoner. Men det betinger at det er velfungerende læringsforhold. Dette er det store deler av denne oppgaven skal dreie seg om.

Oppsummering

En Skjold klasse skal løse et stort antall komplekse og ulike oppgaver. Besetningen er en del av en stor og tungrodd organisasjon, med et komplekst regime av krav og etater med eierskap til fartøyet. Men selv om det er en stor organisasjon over og rundt fartøyene, er det viktig å påpeke at det til syvende og sist er fartøyene som er viktig. Det er fartøyene og besetningene som er verktøyet hele landorganisasjonen skal støtte oppunder.

For å ha kontroll med fartøyene finnes det flere ulike regimer for å måle og støtte fartøyene innen både forvaltning og operativ evne. Selv om alle disse kravene til medarbeideren om bord er tilstede med den hensikt å støtte besetningen, blir det fort til at de trekker i hver sin retning og blir noe en må prioritere mellom for at tiden skal strekke til. Og lite tid til opplæring og trening er også ugunstig når fartøyet er svært komplekst og krever svært høy grad av spesialisering fra besetningen.

Dette kombinert med høy utskiftning på personell gjør at det er behov for at vi lærer på en god måte om bord. Tiden fra KK3 til KK2 er svært presset fra før, og

må utnyttes på en så god måte som mulig. Om bord er det en relativt liten besetning, hvor barrierene mellom avdelingene i utgangspunktet er lave. Det er tett samarbeid internt samtidig som det er 4 andre besetninger som gjør det samme som en selv. Det er altså en del ting som ligger til rette for at vi skal kunne lære godt. Og en del ting som er i veien. Dette kommer jeg tilbake til videre i oppgaven.

Problemstilling

Problemstillingen og forskningsspørsmålet jeg skal jobbe mot å finne ut av er følgende:

Hvordan kan jeg påvirke besetningen om bord på en Skjold klasse til å lære bedre og mer effektivt?

Med bakgrunn i det store spennet av oppgaver vi skal kunne løse, er det et tydelig behov for å både lære mer effektivt, samt å lære på en måte som kan bidra til at kunnskapen utvikles i organisasjonen. Jeg anser problemet som løst når jeg har kommet opp med konkrete handlingsparametere jeg kan begrunne i min egen virkelighetsforståelse, kvalitative undersøkelser og teori.

Teoridel

For å komme frem til relevante og gode jeg-handlinger for å påvirke organisasjonen er det en del av strategien å bruke teori for å beskrive problemet, og på den måten utlede jeg-handlinger. Hensikten med teorikapitlet er nettopp dette. Ved hjelp av det jeg anser som relevant teori skal jeg utdype virksomhetsproblemet tydeligere samt bruke denne teorien til å se på hva virksomheten bør endre. Jeg har tatt utgangspunkt i teorien om uformell læring og trekker i tillegg inn en del annen relevant teori jeg mener jeg har nytte av.

Valg av teori

Den grunnleggende problemløsningsmetoden i oppgaven vil være basert på "Lille Jeg modellen" av Otto Ottesen. Mye av innholdet i "Lille jeg" forutsettes kjent, men det følgende kapitlet vil inneholde en kort fremstilling av modellen, og de delene jeg vil legge vekt på.

En stor del av teorigrunnlaget for denne oppgaven vil dreie seg om læring. Cato Wadel har i sine to bøker "Læring i lærende organisasjoner" og "En lærende organisasjon" tatt for seg læring i organisasjoner. Wadel skiller mellom formell og uformell læring (C. Wadel, 2002, p. 18). Den formelle delen av læring er den delen som er en offisiell del av organisasjonens design. Dette er konkrete kunnskapsdatabaser og undervisning som blir satt opp. Det viser seg at slike systemer, spesielt kunnskapsdatabaser for å ivareta erfaringslæring, har begrenset effekt i forhold til uformell læring.(C. C. Wadel, 2011, p. 84)

Uformell læring står for en adskillig større del av læringen i de fleste organisasjoner. Dette er den ikke planlagte læringen som foregår i samhandlingen mellom medarbeidere, hvor den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen kommer til nytte. Dette er kunnskap det normalt sett er vanskelig gjøre eksplisitt, for dermed å kunne nytte den på formelle læringsarenaer(C. C. Wadel, 2011, p. 86). Det er sistnevnte type læring som gir grunnlag for hurtig endring som reaksjon på endring i omgivelser(C. C. Wadel, 2011, p. 90) og som dermed vil være viktig for den type virksomhet Skjold

klassen driver med. Et annet begrep for en svært lik form for læring er "cooperative learning". Det er bevist at denne formen for læring gir bedre utbytte, forbereder besetningen bedre for jobben og gir dypere innsikt i kunnskapen enn tradisjonelle læringsmetoder (Vasquez, Johnson, & Johnson, 2001).

Med tanke på det store fokuset på "on the job training" som råder i MTB våpenet, mener jeg at hovedvekten av handlingsparameterne bør dreie seg om å øke graden av uformell læring. Både på tvers av fartøyene og treningssenter, men også innad i fartøysbesetningene. Wadel tar i sine bøker for seg hva som må ligge til grunn for at uformell læring skal blomstre. Jeg kommer til å ta utgangspunkt i dette, og undersøke om det nødvendige er tilstede, for deretter å fremstille hva jeg mener bør gjøres for å lukke gapet mellom ønsket grad av uformell læring, og dagens situasjon.

Læring i team er en sentral del av Wadel sine teorier om uformell læring og passer godt for å beskrive hvordan vi arbeider om bord. Fokuset på teamet vil jeg beholde gjennom oppgaven, og jeg vil også trekke inn noe annen teori for å beskrive hvordan teamet bør arbeide.

Ulike nivåer av kunnskap er også et aktuelt område når det gjelder valg av teori til oppgaven. Hubert og Stuart Dreyfus omtaler fem ulike ferdighetsnivåer en person kan befinne seg på innenfor et fagområde. Beskrivelsen av disse ferdighetsnivåene kan bidra til å klarlegge hvordan læring i bøl foregår om bord for å få personellet opp på det tiltenkte nivået. Denne teorien kan også bidra for å velge ut hvilket nivå de ulike personene i organisasjonen bør være på. Selv om det til syvende og sist er de kollektive ferdighetene om bord og det relasjonelle internt på fartøyet som er det avgjørende, vil det være nyttig å se på de individuelle ferdighetene.

Fremstilling av teori

”Lille jeg” modellen

Lille Jeg modellen tar utgangspunkt i en endringsleder som skal vurdere om en organisasjon kan endres til det bedre. Modellen er oppdelt i tre steg, hvor det første er en virksomhetsdiagnose. Her pekes det på virksomhetens utfordringer, hvor det er fokus å prioritere på vegne av virksomheten. Utfordringene blir presentert som gap mellom ønsket tilstand og nåværende tilstand, et gap det vil være fokus på å lukke. Det poengteres også viktigheten av å vurdere om endring er nødvendig, og at det også er endringsledelse å eventuelt konkludere med at endring ikke er ønskelig.

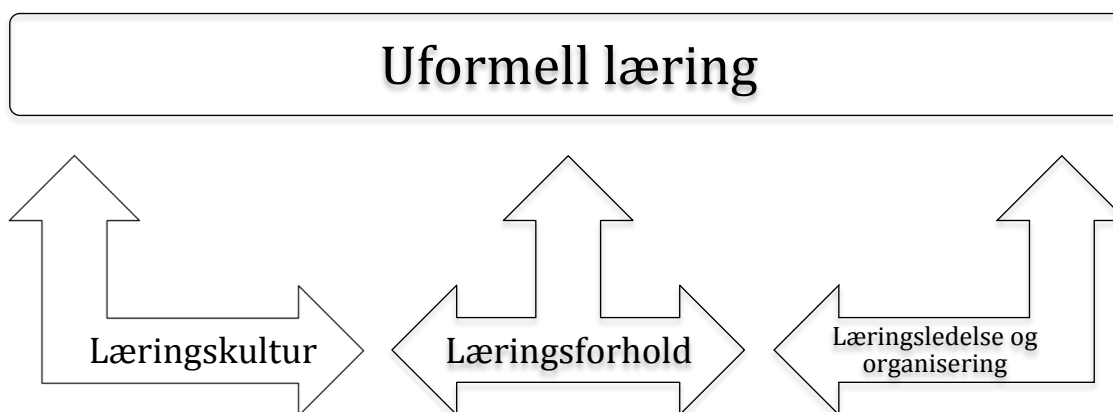
Neste steg er jeg diagnosen hvor en vurdering av egne muligheter for innflytelse, motivasjon og handlemåter foregår, før en i tredje steg setter opp en konkret jeg agenda med mål og handlinger. Alle tre stegene må vurderes fra virksomhetens organisasjon, virksomhetens omverden og samspillet som foregår her.

Jeg kommer til å benytte meg av ”lille jeg” med utgangspunkt i hva jeg kan gjøre for å lukke gapet i organisasjonen. Et vellykket resultat av oppgaven er et jeg har utledet en del gjennomførbare jeg handlinger som kan påvirke organisasjonen. Organisasjonen jeg kommer til å fokusere på er i hovedsak besetningen på mitt eget fartøy, men en del jeg-handlinger vil også være rettet mot omverdenen. Min største mulighet for innflytelse er i organisasjonen om bord, hvor jeg besitter formell makt i form av min stilling. Ved hjelp av et økt kunnskapsnivå og vellykket gjennomføring håper jeg å opparbeide meg nok uformell makt til å kunne påvirke den avhengige omverdenen.

Uformell læring

Grunnlaget for å øke graden av uformell læring i en organisasjon kan deles opp i tre byggesteiner. Disse grunnsteinene påvirker hverandre i stor grad, og det er ikke mulig å oppnå en organisasjon med utbredt uformell læring uten at alle de tre underliggende egenskapene er tilstede. Figur 3.1 viser dette samspillet.

Figur 3.1



Læringsforhold

Læringsforhold er selve grunnsteinen i en lærende organisasjon. Et læringsforhold er et relasjonelt forhold mellom to medarbeidere, hvor læring er hovedmålet med samhandlingen. Eksempel på dette kan være når en navigatør om bord har problemer med planleggingen av et komplisert sjøområde som skal forseres i høy fart i mørket. For noen vil det da være naturlig å involvere en annen navigatør, forteller hva han har tenkt, for så å få innspill som kan bidra til en bedre løsning. Dette er et typisk situasjon med uformell læring, hvor det opprettes et læringsforhold mellom to navigatører med komplementære kunnskaper.

For å klare å opprette slike uformelle læringsforhold må det være underliggende formelle kvaliteter tilstede. Dette være seg en uttalt visjon om at vi skal fokusere på læring, eller strukturering av virksomheten som legger til rette for etablering av læringsforhold. Dette kommer jeg tilbake til under punktet læringsledelse og organisering. Men det er de uformelle læringsforholdene som er de viktigste for virksomheten. (C. Wadel, 2008) De uformelle læringsforholdene er i dag tilstede i besetningen. Oppstår det problemer, vil en henvende seg til andre om bord for å få hjelp til løsning. Når en i hverdagen har behov for å benytte et læringsforhold er det ofte fagspesifikt og et nytt problem. Da er det typisk at en henvender seg til sin nærmeste overordnede, og dermed blir det lite mangfold i læringsforholdene om bord. En annen svakhet er at det som regel kun er når en står fast at annet personell blir oppsøkt. Læringsforholdene blir sjelden brukt for

å utfordre vanlige handlingsmønstre om bord for å gjøre disse enda bedre. Dette blir også understøttet gjennom undersøkelsene gjort i forbindelse med oppgaven.

I en virksomhet med kompliserte systemer og mange avdelinger er det også en nødvendighet å skape et mangfold av læringsforhold. Det innebærer at en som navigatør ikke bare etablerer læringsforhold til andre navigatører, men også til teknikere, maskinister og personell med ulike typer kompetanse og personlige ferdigheter. På denne måten får en utviklet et mangfold i læringsforhold i organisasjonen, noe som gir grunnlag for innovasjon og fremtidsrettet kunnskap. (C. Wadel, 2008, p. 47) Satses det på kunnskapsdatabaser, og nedtegning av erfaringer vil ikke samhandlingen som er nødvendig for å gjøre kunnskapen fremtidsrettet være tilstede. Et slikt mangfold gjør det også lettere for en medarbeider å komme seg tilbake i flytsonen dersom han møter på utfordringer som ligger utenfor hans kapasitet. (C. Wadel, 2002)

Som nevnt tidligere er det en tydelig tendens at de fleste læringsforholdene om bord er innenfor egen bransje og spesielt mellom over og underordnede. Systemene og rollene om bord er avhengige av hverandre, noe som gjør læringsforholdene på tvers av bransjene vil være viktig. Et eksempel er i en krigssituasjon hvor fartøyet blir truffet. Da er det sannsynlig at enkelte om bord vil bli opphengt i andre roller eller falle fra, noe som gjør det nødvendig at den enkelte om bord har kunnskaper utover sitt eget fagområde. (Sjøvold, 2007) Både for å dekke inn den andre personen sin rolle, men også for å forstå hvilken innvirkning det vil ha på eget fagområde.

I denne relasjonsbyggingen er det også viktig at en velger ut personer en klarer å lære sammen med. Når enkelte samarbeid slår feil, blir ofte individuelle ferdigheter trukket frem for å forklare dette, selv om problemet egentlig er av relasjonell art. Dersom en ikke klarer å lære sammen, må dette aksepteres, og en bør finne andre en lærer bedre med. (C. Wadel, 2008)

Læringskultur

Læringskulturen i en virksomhet er helt sentralt for hvordan læring foregår. Kulturen består av mønster for våre handlinger og oppskrifter for hvordan læringen foregår og kan beskrives som det som kommer i forkant av våre handlinger (C. Wadel, 2008). Et kjennetegn på god læringskultur er at den verdsetter kontinuerlig læring i organisasjonen, og at en aldri blir fornøyd med nivået.

Hvilken læringskultur vi har i organisasjonen avhenger av hvilke læringsforhold som eksisterer, de eksplisitte verdiformuleringene (formelle) fra ledelsen og omgivelsene til organisasjonen. Finnes det tilstøtende organisasjoner som er kontinuerlig endring med en god læringskultur, vil det gjøre det nødvendig å opptre på samme måte selv. Slik jeg vurderer besetningen er læring absolutt et fokus. Mange om bord har vært kort tid om bord og dermed er det et fokus på å mestre jobben sin. Denne stadige turnoveren av personell gjør også at vi ofte stagnerer på "avansert nybegynner" (Dreyfus & Dreyfus, 1986) stadiet, og dermed ikke når ekspertisen vi ønsker. Det ligger også implisitt fra ledelsen at læring er viktig, og at det er blant det viktigste vi driver med, men så lenge det ikke blir uttalt ofte nok, er det lett å nedprioritere om det kommer i konflikt med annen aktivitet. Dermed lærer vi personellet opp til å håndtere jobben sin, men det blir ikke stort nok rom for innovasjon og ekspertise da det i neste steg er nytt personell som må læres opp.

En kan også dele opp læringskulturen i delkulturer i form av ledelseskultur, arbeidsdelingskultur og graden av mangfold i læringsadferd og læringsforhold. (C. Wadel, 2008, p. 82)

Dersom ledelsen har et mangelfullt fokus på læring, omgivelsene til organisasjonen er statisk og samhandlingen mellom medarbeiderne er fraværende vil det danne grunnlag for en lite lærende organisasjon. For å endre dette må da ledelsen øke sitt fokus på læring, arbeidsdelingen må bli løsere, barrierer mellom avdelinger og medarbeidere må brytes ned. Et første steg mot en endret læringskultur kan være å øke graden av ubunden tid. Da vil en kunne

etablere og vedlikeholde læringsrelasjoner og bringe taus kunnskap til eksplisitt kunnskap.(C. Wadel, 2008)

Innad i besetningen er det fokus på læring, omgivelsene er i høyeste grad dynamiske og medarbeiderne samhandler. Men fra mitt ståsted oppleves det som fokuset på læring og samhandlingen mellom medarbeiderne ikke holder følge med kravene og endringene i omgivelsene. Dette ligger innenfor ledelsen sin rekkevidde å gjøre noe med gjennom et mer eksplisitt fokus på læring og større grad av samhandling om bord. Som jeg vil komme tilbake til i virksomhetsanalysen, er ubunden tid en nøkkelparameter i denne sammenhengen.

Læringsledelse og organisering

Som nevnt tidligere er det læringsforhold som er grunnsteinen i en lærende organisasjon. Læringsledelse er en stor del av grunnlaget for gode og varierte læringsforhold.

Det første steget mot god læringsledelse er erkjennelsen av at ledelse av læringsforhold er en samhandlingsprosess. Dette avviker fra det tradisjonelle synet på ledelse (C. Wadel, 2008) hvor lederen delegerer og fortelle hvordan ting skal bli gjort, men endrer fokuset til at forholdet leder – ledet skal være et samspill. Dette er sentralt for å fasilitere for læringsforhold. Et annet avvik fra tradisjonell tenking er at læringsledelse ikke trenger å være en oppgave for formelle ledere. Alle ansatte som kan bidra med å etablere mottaker og senderforhold kan fungere som læringsledere(C. Wadel, 2008). Straks en ansatt har behov for et læringsforhold, eller ser at han kan bidra med noe bør det være rom for at han eller hun kan ta på seg hatten som læringsleder. Uformelle samtaler på kryss og tvers innad i organisasjonen er viktig for å skape en lærende organisasjon(C. Wadel, 2008). Men en forutsetning slik jeg ser det er at dette uformelle snakket må dreie seg om jobbrelatert i majoriteten av tiden, for at det skal bidra i riktig retning.

Denne overgangen fra det tradisjonelle ledelsesperspektivet til i større grad et samspill kan være utfordrende på en Skjold klasse. Jeg har tidligere understreket

viktigheten av spesialkompetanse om bord, og at overordnede har tillit til og gir rom for at underordnede kan utføre jobben sin selvstendig. Men erfaring viser at det i enkelte situasjoner kan være nødvendig å komme med konkrete ordre i enkeltsituasjoner. Dette kan eksempelvis være en situasjon hvor fartøyet beveger seg med høy fart under vanskelige forhold samtidig som det foregår krigføring. For at broteamet skal fungere må navigatøren arbeide selvstendig samtidig som vakt sjef bro tar seg av krigføring og det overordnede. Dersom vakt sjef bro fanger opp uregelmessigheter i navigasjonen må han som overordnet ta over kontrollen, og detaljstyre for å ivareta sikkerheten. Dette vil på en annen side kunne frarøve initiativet fra navigatøren. Balansen mellom dette lederskapet, og den typen lederskap hvor en "sidestiller" seg med de underordnede for å samhandle er viktig å være bevisst. Et annet aspekt som er problematisk er at en ved å gå dypt inn i hver enkelt sine arbeidsoppgaver kan miste helhetsbildet over hva fartøyet gjør. Men på tross av dette bør det være mulig å få til god samhandling mellom over og underordnet. Alle er innforstått med at det i mange situasjoner er nødvendig med et tydelig lederskap samtidig som at det er grunntanken i organisasjonen at alle må stå frem som initiativtakere for at fartøyet skal fungere.

Ofte klarer en nettopp å skape gode og uformelle relasjoner mellom over og underordnet om bord. Og selv om det er opp til alle i besetningen å ta rollen som læringsledere når de selv føler et behov for det, betyr ikke det at rollen til de formelle ledere faller bort. Selv om ansvaret for opprettelse av læringsforhold skyves på de ansatte er det fortsatt viktig med en formell ledelse. Det er tre oppgaver som skiller seg ut for formelle ledere (C. Wadel, 2008, p. 111)

1. Bygge og vedlikeholde læringsforhold mellom seg selv og medarbeidere
2. Bygge og vedlikeholde læringsforhold mellom andre medarbeidere
3. Fasilitere for at medarbeidere kan skape læringsforhold seg imellom.

I organisasjoner med kompliserte systemer og oppgaver bør fokus ligge på oppgave 3, slik at organisasjonen ikke blir avhengig av lederen for å være lærende. Dersom lederen skal ha oppfølgingsansvar for alle læringsforhold i en

organisasjon vil det hemme utviklingen da det blir svært mange læringsforhold. Men det å se, ta hensyn til og skape forpliktelser til læringsforhold er en formell lederoppgave. På tross av at oppgave 3 trekkes frem som den viktigste ser vi behovet for at ledergruppen i større grad fokuserer på oppgave 1, (II, 2012) og da at ledergruppen skal involvere seg selv i problemløsningen, og ikke bare i forkant og etterkant.

Denne formen for læringsledelse må gjennomsyre hele organisasjonen dersom det skal ha god effekt. Det må oppfordres til å etablere læringsforhold og barrierer i form av organisasjon, kultur, kjønn fag og personlige forhold må bygges ned(C. Wadel, 2008). Et eksempel for hvordan slik uformell læring kan fasiliteres er logistikkselskapet FedEx sine debriefer. Etter hvert skift samles de involverte til en uformell gjennomgang av det som har hendt på skiftet. På denne måten får en diskutert og gjennomgått erfaringer på en måte hvor det som normalt ville vært taus kunnskap, blir eksplisitt(Scharmer, 2007, p. 320). Dette er en måte å legge til rette for uformell læring gjennom organisering og læringsledelse. En slik god debriefingsrutine vil være et svært nyttig verktøy innad i en besetning, og et virkemiddel for ledelsen for å sette fokus på læring internt.

Forlengelse

Den viktigste delen av læringsprosessen kalles forlengelse. Det foregår når en person uttrykker sin kunnskap, enten gjennom handlinger eller i dialog. Mottakeren vil da reflektere over denne kunnskapen, og reformulere den på sin egen måte. Neste gang kunnskapen skal tas i bruk vil den ha blitt utviklet for begge parter, og begge deler av læringsforholdet vil trekke nytte av forlengelsen. Eksempelet med navigatøren som ber om råd fra en annen navigatør er et eksempel på forlengelse. Den andre navigatøren i eksemplet vil da videreføre og utvikle kunnskap den første navigatøren la frem. Dette er svært sentralt i læringsforhold, og spesielt innenfor teamarbeid. (C. Wadel, 2008, p. 22). Slike eksempler på forlengelse kan gjøre det lettere for besetningen å forstå hva vi er ute etter. I kort er forlengelse det en gjør gjennom uformelle læringsforhold, så viktigheten av dette må komme tydelig frem i en endringsprosess.

Læringsforhold satt i system

I en organisasjon vil det finnes læringsforhold innad i ulike typer systemer. Et eksempel kan være nettverk. Den enkleste formen for nettverk er dersom en person har to kolleger hvor han har opprettet læringsforhold mellom seg selv og begge kollegene. Et nettverk kan være forbudet utelukkende av læringsforhold mellom personer, og det er ikke gitt at alle har et læringsforhold til hverandre. Dette passer ikke helt inn i bildet av besetningen på en Skjold klasse.

Jeg kommer til å fokusere på to ulike typer sammensetninger av læringsforhold. Læringsforhold til team passer godt for å beskrive hvordan besetningen jobber om bord. Med tanke på at denne oppgaven i størst grad vil fokusere på personellet som arbeider på bro og i operasjonsrom vil hovedgruppen være avgrenset til 12 personer. Selv om disse 12 bør opprette læringsforhold til alle deler av besetningen, er det innad i dette teamet de største utfordringene ligger.

Læring i team

Et team kjennetegnes ved at det er (a) et lite antall personer med (b) komplementære ferdigheter som (c) er forpliktet til et felles mål og (d) som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for å oppnå. (C. Wadel, 2002, p. 44). Alle disse er viktige faktorer som må ligge til grunn for at teamet skal kunne være effektivt. Ser vi på hvordan dette stemmer med slik operasjonsrom og brobesetningen er sammensatt passer dette relativt godt. Det er et relativt lite antall personer(a). Organisasjonen er designet for at hver enkelt skal ha komplementære ferdigheter, og dette stemmer såfremt samtlige har vært gjennom en grunnleggende opplæring(b).

I stor grad er også teamet felles forpliktet(c) og gjensidig ansvarlige(d), men på grunn av det klare hierarkiet kan det være nettopp her det svikter for å skape et velfungerende team. Personell som føler at de ikke har så mye makt og myndighet som andre i teamet, kan letter føle at ansvaret ligger på noen andre, og at de mangler opplæring. Denne felles ansvarliggjøringen og følelsen av forpliktelse vil være en viktig handlingsparameter for å skape et bedre team. Og gjennom bedre team får vi bedre læring.

Innad i teamet må det være god aksept for at andre får utvikle seg og sine læringsforhold. Gjennom de sterke motivasjonsforholdene vil en hele tiden jobbe mot å utvikle seg og sine læringsforhold med den hensikt å bedre teamets resultater, og derfor kan dette utviklingsrommet gis.

I et team vil det oppstå et rikt mangfold av læringsforhold, som gir mulighet for å lære fra ulike kanter. På en Skjold klasse vil teamet kunne bestå av opp til 20 personer, noe som gir muligheter for 190 ulike læringsforhold. Dersom forholdene for et team og gode læringsforhold er tilstede, vil dette kunne utvikle nye ideer samtidig som den sterke forpliktelsen vi trekke teamet i en bestemt retning. Retningen teamet vil trekke i er vanskelig å gi føringer for på forhånd, men det vil være en tilpasning mot omgivelsene så lenge alle i teamet ønsker jobbe mot bedring(Stacey, 1995).

I tillegg til det teamet bestående av hele operasjonsrom og brobesetningen, kan det oppstå to-person team om bord. Dette i form av læringsforhold mellom besetningsmedlemmer. Et to person team om bord vil ofte være forpliktende samtidig som det er komplementære ferdigheter innad. Slike to-person team kan gi grobunn for gode læringsforhold, og kan oppstå som uforpliktende læringsforhold i starten. Det viser seg at mennesker samarbeider godt i to-person team, og dette er noe som har vist seg å gi gode resultater. Spesielt dersom teamene er sammensatt av personer hvor den ene har en kreativ tankegang og det andre medlemmet sitter på empirisk kunnskap(C. Wadel, 2008, p. 74) Dersom team opprettes med dette i tankene, vil det gi god grobunn for kreativitet og forlengelse om bord.

Velfungerende og effektive team er et stort og komplekst fagområde jeg ikke har mulighet til å dekke på en fullstendig måte. Men for å skape lærende team, vil det være viktig for mine handlingsparametere å ha grunnleggende kunnskap om teamutvikling. Da velger jeg å støtte meg til delkapitlet "Trening i operativ effektivitet i team – et rammeverk" av Endre Sjøvold(Sjøvold, 2007). Dette er et kapittel skrevet for å veilede helikopterbesetninger under trening til å oppnå

godt øvingsutbytte. Min påstand er at teorien er direkte overførbar til Skjold klassen. Som i helikopter er det et relativt lite antall personer som jobber sammen, hvor alle har ulikt erfaringsnivå. Det er viktig at kommunikasjon og læring foregår på tvers av stilling og grad. På denne måten blir gjeldende handlingsmønster og prosedyrer utfordret og tilpasset de gjeldende omgivelsene.

Og det er dette teamet i operasjonsrom og på bro på en Skjold klasse må ta innover seg. På grunn av lang operasjonstid sammen vil en kunne komme i komplekse situasjoner hvor de innøvde prosedyrene og taktikkene ikke strekker til. Da er det velfungerende teamet viktig for å løse oppgaven. Selv om hierarkiet er klart og ledelsen sitter med et godt bilde, er det teamets samlede oppfatning av situasjonen som er den utslagsgivende. For å skape dette teamet er det tre faktorer som trekkes frem.

1. Treningen må legges opp som en blanding av forberedte situasjoner som kan løses etter boken, og en del uforutsette situasjoner som fremtvinger et nytt handlingsmønster og at personell må kryssbytte funksjoner. Stresselementet er viktig under treningen. Dette er noe jeg kan ta med videre til handlingsparameterne.
2. Debriefing blir et sentralt virkemiddel. Ikke bare av resultat og tekniske løsninger, men også vurderinger som ble gjort underveis og kvaliteten av disse. Selv om stresselementet er viktig, må det være gjeldende under selve treningen. I forkant og etterkant er det viktig med god tid til forberedelser og debriefing.
3. Tillit internt. I bunn baserer den seg på at alle kan utføre sine grunnleggende arbeidsoppgaver, slik at besetningen er i stand til å operere i et forutsigbart miljø. Den tilliten som trengs for å håndtere det uforutsigbare er at alle føler seg trygg på at alle har vilje og evne til å konfrontere hverandre på en konstruktiv måte. Da vil en føle seg trygg på at det en gjør er bra, samtidig som det ved tvil vil være rom for å stille spørsmål.

Får en til dette vil en få en besetningen som er vant til å utfordre sin virkelighetsoppfatning, både på det sosiale og situasjonelle. Og for å skape dette er det en fordel at teamet består av personell med ulikt grad og erfaringsnivå. (Sjøvold, 2007)

Praksisfellesskap

Et praksisfellesskap er *uformelle samlinger av personer med like utfordringer* (C. Wadel, 2002, p. 51) Det karakteriseres av at de er typisk kunnskapsorienterte fremfor praksisorienterte, hvor medlemmene har vedvarende gjensidige relasjoner, en felles måte å engasjere seg på, hurtig flyt av informasjon og fravær av introduserende innledninger. Dette er med andre ord fellesskap hvor en har dyp innsikt i samme fagfelt, og dermed vil kunne være en god arena for å luften problemstillinger gjennom dialog.

Praksisfellesskap skiller seg fra subkulturer ved at de er kunnskapsmotivert og ikke sosialt motivert. Det betyr at medlemmene ikke trenger å være gode venner, men at de må være god til å lære i lag. Med andre ord må det aksepteres at noen personer ikke er god til å lære i lag, og at det da ikke har med deres personlige egenskaper, men at det er et relasjonelt problem.

Men det er samtidig viktig at slike praksisfellesskap tilføres nye personer som kan bidra. På denne måten vil en få inn de naive grunnleggende spørsmålene som bidrar til å rokke ved grunnsteinene til praksisfellesskapet. Dette kan igjen føre til en mer innovativ og fremtidsrettet kunnskap som resultat.

Jeg anser resten av MTBV for å være den avhengige omverden. Her finnes det mye taus kunnskap som er vanskelig å gjøre eksplisitt. Dette er kunnskap det vil være viktig at min egen besetning drar nytte av. På samtlige fartøyer sitter det personer med relativt lik kompetanse og utdannelse med de samme utfordringene. Per i dag benyttes møtene mellom disse gruppene til koordinering og administrering. Møtene mellom disse gruppene bør i større grad utvikles i retning av praksisfellesskap med den hensikt å lære og utvikle hverandre. Et viktig handlingsparameter vil være å øke utbyttet av disse

samlingene, eventuelt legge til rette for flere samlinger hvor kunnskap og faglige problemstillinger er i fokus. Først da vil denne dype innsikten gjøres eksplisitt og forlenges til nytenking.

Lærende omgivelser

For at en organisasjon skal bli stimulert til å være lærende, er det viktig at omgivelsene også kan karakteriseres som lærende. Lærende omgivelser består av andre lærende organisasjoner. Dette vil være andre organisasjoner i konstant endring. For å overleve i disse omgivelsene er det kritisk med mottakerkompetanse i egen organisasjon. (C. Wadel, 2008, p. 77) Denne mottakerkompetansen oppnås gjennom læringsforhold innad. Da vil inntrykk fra omverdenen kunne tolkes gjennom forlengelse og dialog innad i organisasjonen. Resultatet av dette vil være at egen organisasjon tilpasser seg omgivelsene, og kan sette standarden for hvordan fagfeltet utvikler seg videre.

Slik det er i dag er våre omgivelser lærende. Det er et stadig fokus på å få mer kunnskap og trening i krigføring, og det er nødvendig for min egen besetning å holde følge. Vi er i en svært gunstig situasjon for å dra nytte av våre lærende omgivelser, på grunn av at de andre fartøyene holder på med akkurat det samme som oss. Det viktige er at vi har to andre faktorer tilstede. Praksisfelleskap mellom egen besetning og de andre fartøyene og interne læringsforhold. På den måten kan vi motta nye impulser fra andre fartøyer, ta de med til egen besetning og forlenge de internt i våre egne læringsforhold.

Lærende organisasjon

Hva er så en lærende organisasjon? I bunn for en lærende organisasjon ligger det noen premisser. Det må være en stor grad av samhandling mellom medarbeiderne og en relasjonell tenking som ligger til grunn for hvordan samarbeidet forgår. Forholdene mellom medarbeiderne må være basert på tillit, aktelse, følelse av felleskap og motivasjon for å bidra (C. Wadel, 2002, p. 34) I bunn må det også ligge en felles læringskultur for hele organisasjonen (C. Wadel, 2008, p. 28)

For å kunne vurdere om en organisasjon er lærende kan en vurdere opp mot følgende typiske kjennetegn.

- Mangfold – Organisasjonen består av en stor mengde ulike typer læringsforhold. Dersom personer med ulik fagkunnskap og ulike personlige egenskaper har etablert læringsforhold. Med andre ord må læringen foregå på kryss og tvers i organisasjonen (C. Wadel, 2008, p. 89) men også mellom personell med ulik personlighet.
- Tett integrasjon – Lave organisatoriske og kulturelle barrierer mellom avdelinger og medarbeidere er sentralt for utveksling av erfaringer og diskusjoner rundt fagområder. Dette legger til rette for teamarbeid og praksisfellesskap i organisasjonen, samt at medarbeidere vil kunne ha innflytelse til å benytte seg av det en har lært. En viktig faktor her er ledelsesfilosofien som råder. Ledelse må ansees som en samhandlingsprosess hvor det er samspillet mellom ledet og leder som fører til best mulig resultat.
- Ubunden tid – Tid til at medarbeidere kan etablere, vedlikeholde og utvikle læringsforhold er essensielt. Ved for mye systemer som regulerer tiden, møter og fastlagte timeplaner vil det ikke være rom for den viktige uformelle læringen.
- Evne til å ta vare på kunnskap – Kunnskaper som nedtegnes og videreformidles til nytt personell er viktig. Neste steg i prosessen er at denne kunnskapen ikke aksepteres som den er, men at den videreutvikles og gjøres klar for fremtiden (C. Wadel, 2008, p. 45). Medarbeidere bruker kunnskap og erfaringer fra et fagområde for å overføre det til eget felt, selv om den i utgangspunktet ikke var relevant (C. Wadel, 2008, p. 99).

I tillegg til nevnte kjennetegn finnes det en del fallgruver som ofte blir ødeleggende for en organisasjon. Gjennom sterkere strukturering og effektivisering vil typisk barrierer øke, ubunden tid vil minke og etablerte læringsforhold vil bli brutt opp uten at det blir umiddelbart synlig. (C. Wadel, 2008, p. 39) Mangel på takhøyde i form av "tabbektvote" vil også kunne bidra til at personellet vegrer seg mot å utvikle seg.

Teorien om uformell læring kan oppfattes som løs og med liten garanti for effekt. I prosessen for å skape gode læringsforhold vil det være mye prøving og feiling, og resultatet er ikke garantert. Jeg ser for meg at denne teorien rendyrket er godt tilpasset organisasjoner som driver tung problemløsning, utvikling og forskning. Her er det akseptert å gi det kreative rommet i større grad samtidig som det er forståelse for at enkelte prosesser tar langt tid.

I Sjøforsvaret råder et strengt hierarki, med klare krav til leveranser og effektiv utnyttelse av skattepenger. Dette er lettere å synliggjøre gjennom faste arbeidsdelings og rapporteringssystemer. Derfor ønsker jeg å innføre begrepet *effektiv lærende organisasjon*.

Dette er nødvendig da det er et tung arbeidspress på vedlikehold og forberedelser i en arbeidsdag på en Skjold klasse. Det er med andre ord lite rom for ubunden tid. For å veie opp for dette må de andre faktorene fremheves, samtidig som bevisstheten rundt kvaliteten på læringen må økes. Det må være en grunnleggende forståelse av at det ikke lønner å holde innsikt for seg selv

Jeg tenker at det som kjennetegner en *effektivt lærende organisasjon* i tillegg til en lærende organisasjon er at det er et stort fokus på utnyttelse av de muligheter som er tilstede for læring. Mulighetene må være gode og de må utnyttes godt. På denne måten kan en opprettholde at individene kontinuerlig lærer ilag. Fallgruven med dette er at mulighetene ikke blir utnyttet da personellet prioriterer andre ting enn læring og kunnskap (C. Wadel, 2008, p. 14)

En effektivt lærende organisasjon er en organisasjon prioriterer å skape, erverve seg og å overføre kunnskap samt modifisere sin adferd slik at den reflekterer den nye kunnskapen og innsikten. Effektivt da det prioriteres når det vil gi godt utbytte og en kultur som understreker viktigheten av læring.

Den effektive lærende organisasjonen kan oppfattes å være i strid med resten av uformell læring. Men det finnes gode anledninger for læring og det finnes dårlige anledninger. For å bli god på læring må vi komme på et nivå hvor intuisjonen og

erfaringen forteller oss hvordan vi skal prioritere. Samtidig vil en kunne miste noen deler av den kreative nyskapingen da en del av det kreative rommet tas ut. Dette kombinert med begrepsutviklingen kan forsvinne ved en effektivisering, da dette typiske er noe som krever utvikling over tid.

For å oppnå større grad av uformell læring om bord, vil det være snakk om en kulturendring for å få bedre læringskultur om bord. Vi beveger oss da inn mot det åpne og naturlige organisasjonsperspektivet (Busch, 2007), men for å skape denne endringen forutsetter jeg at det er rom for intensjonalitet i disse perspektivene. Dermed vil jeg forsøke å bruke noen strukturelle endringer for å fremskape en kulturendring. Dette kan være en utfordring, men for å bygge opp under de formelle endringene, må jeg få frem en "kunnskap og vitenskapsoptimisme" (Blindheim, 2010) om bord som kan få frem en tro på og motivasjon for at denne teorien og handlingsparameterne jeg utvikler vil gi utbytte.

Jeg kommer også til å bruke deler av Alvesson og Sveningsson sine 15 "lessons" (Alvesson & Sveningsson, 2008) for å designe handlingsparameterne. Blant disse kommer jeg spesielt til å fokusere på å få samtlige som er inkludert i endringen, med på endringen. Dette gjennom å fokusere på realistiske mål, som alle om bord kan forholde seg til, og føle en oppnåelse av. En del av endringen vil være å fokusere på hvordan det er om bord i dag og forsøke å få besetningen selv til å være de som arbeider for endringen. Dette gjennom å bidra til å belyse problemer og mulige løsninger, men at besetningen føler et eierskap til løsningene. Gjennom dette vil jeg forøke å gi inntrykk av at det er "vi" og ikke "jeg" som skal gjennomføre en endring.

Et annet viktig punkt er konkretisering av hvor vi skal. Teorien om uformell læring beskriver i stor grad verdier og overordnede beskrivelser av hvordan en lærende organisasjon er. Min utfordring vil være å bryte dette ned til det konkrete. Dette vil jeg gjøre gjennom å stille spørsmål som "hva er galt med læringsmiljøet om bord?" og "hva kan vi gjøre med det?" Det vil være viktig for meg å være i stand til å gjennomføre dette over et lengre tidsrom. Oppstarten er

viktig, men det er vel så viktig å holde "poteten varm" i organisasjonen, slik at endringen får anledning til å sette seg. Gjøres dette gjennom diskusjoner og samtaler underveis vil en også kunne få inn nødvendige endringer underveis.

Det jeg vurderer som det viktigste poenget fra Alvesson og Sveningsson er viktigheten av å fokusere på personellet i besetningen. Klarer jeg å integrere kunnskapen og erfaringen som er i organisasjonen, fokusere på kulturen som er og de små endringene jeg skal gjennomføre, være årvåken for hvordan de nye impulsene blir mottatt og holde oppe fokuset på læringen vil organisasjonen selv endre seg. Det finnes ingen garantier for at den vil endre seg i den retningen jeg ønsker, men sannsynligvis vil den endre seg til å bedre tilpasse seg sine omgivelser. (Shaw, 2002)

Debriefing

Som det kommer frem under delkapitlet teamarbeid, er debriefing et sentralt punkt innen erfaringslæring. Debrief er de militære uttrykket for analyse som gjøres i etterkant (Moldjord & Arntzen, 2007). Men innholdet i denne analysen er avgjørende for hvor effektiv trainingen i forkant er. Evnen til å gjøre noe av den tause kunnskapen en har opparbeidet seg eksplisitt gjennom debriefing er essensiell for at de besetningen skal kunne trekke erfaringer fra hverandre. I tillegg vil debriefing være sentralt for å skape læringsforhold mellom medarbeiderne samt å sette et tydelig fokus på læring.

Så hvordan får til en god debrief? Det første steget vil være å få til en rutine for gjennomføring. Dette er en tydelig rutine innenfor jagerflymiljøet (Moldjord & Arntzen, 2007), og fordi det er en så fastsatt rutine stilles det ingen spørsmål rundt nødvendigheten, og det er en kultur for at alle bidrar og at det er god takhøyde for tilbakemeldinger.

Når det gjelder rammen rundt selve analysen er det viktig at alle er innforstått med viktigheten av at en ikke skal fordele skyld. Fokuset ligger på læring, og eksterne faktorer må ikke komme i veien for dette (Doren, 2007). Dette kan være problematisk da overordnede og øvingsstaben ofte ikke er tilstede. Så de fakta

behov som er nødvendig for å gjennomføre debriefen er viktig å få på plass i forkant, slik at ikke frustrasjon og syning rundt utenforstående sine handlinger blir fokus.

Selve debriefen kan gjennomføres i følgende faser(Doren, 2007):

Situasjonen: En felles gjennomgang av situasjonen og øvelsen for å etablere et felles bilde av hva som har hendt. Her må det etterlyses hva den enkelte opplevde var virkeligheten. Dette har to formål. Både å avsløre svikt i det felles bildet av situasjonen samt skaffe et godt utgangspunkt for resten av debriefen. Dersom det viser seg at personellet har hatt et stort sprik i sin oppfatning av situasjonen, kan de tyde på ulike mentale modeller, noe som er essensielt for effektivt teamarbeid(Sjøvold, 2007). En kan også forsøke å få frem tilsvarende situasjoner fra tidligere som personellet kunne sammenligne med underveis.

Gjennomføring: Under denne delen skal en forsøke å få frem målsetningen i starten av øvelsen. Hvordan var planen for gjennomføring og hvilke valg ble tatt underveis. Dersom det var andre alternativer tilstede, hadde de fungert bedre? Her er det viktig å fokusere på vurderinger fra enkeltindivider og kvaliteten på disse(Sjøvold, 2007). Hvilket overordnet planverk ble brukt og eventuelt manglet? Kommunikasjonen er også et viktig punkt. Bevissthet rundt kommunikasjonsflyten er viktig, da dette er grunnlaget for mye i teamet om bord. Et siste tema under gjennomføring er tidsfaktoren. Var det gjennomgående tidspress og opplevd stress gjennom øvelsen? Og hva ville vært annerledes om det var det?

Refleksjon: De resterende temaene går på trening og alternative situasjoner. Det er dette punktet som i størst grad skal bidra til forbedring. Ved først å se på alternative utviklinger av hendelsen vil en kunne belyse hvor robust egne handlinger og vurderinger egentlig var.

Den siste delen går direkte på å konkretisere treningsbehov. Ved å gå gjennom hvilken kunnskap som var nyttig for personellet under øvelsen, samt beskrive hva som var savnet vil gi nyttige output for hva som skal øves videre. Dette må

ses i sammenheng med de interne prosessene i teamet, da spesielt med hvordan teammedlemmene opplever hverandre.

Nivåer av ferdigheter

Hubert og Stuart Dreyfus fremstiller fem ulike nivåer av kunnskap og ferdigheter. Det strekker seg fra nybegynner til ekspert, og hvert av stegene har bestemte karakteristikk som beskriver nivået. Teorien springer ut fra et miljø Dreyfus & Dreyfus kaller "det ustrukturerte". Beskrivelsen av dette passer godt på hverdagen og oppgaveporteføljen til en Skjold klassen. Under en hektisk operasjon på en Skjold klasse vil antallet faktorer som potensielt spiller inn på resultatet være svært stort. Mange av faktorene henger sammen og får konsekvenser for andre hendelser. Alt dette gjør at streng logikk ikke kan brukes for å løse oppgaver. Omgivelsene er for komplekse til at faste regler og handlingsmønster kan benyttes. Samtidig er det også et poeng at på de mest elementære arbeidsoppgavene vil regler og enkle tillærte algoritmer kunne gjøres gjeldende.

Nybegynner

Når en person tar fatt på en oppgave vil han i starten fokusere på de grunnleggende regler som gjelder for utførelsen. Tillæringen av oppgaven isolert sett vil være fokus, og utførelsen vil være uten tanke på kontekst eller konsekvenser resultatet vil få. Det er et typisk kjennetegn at han bare utfører en ting om gangen. Ved vellykket utførelse i virkelige omgivelser aksepteres det at individet er en nybegynner.

Avansert nybegynner

Det neste steget er når begynneren starter å se oppgaven sin i en større kontekst. Fokuset på hva nåværende steg for å si for neste økes, og rutinen og erfaringen fra tidligere oppgaver får større betydning enn regler og rutiner fra første steg. En vil fortsatt være begrenset av tillærte prosedyrer og regler da det er fortsatt dette som er den største drivkraften.

Personell med kunnskapsnivå tilhørende de to første gruppene kan gjøre en jobb hvor innarbeidede prosedyrer og rutiner er tilstrekkelig for oppgaveløsning. Det

er ikke behov for stadig endring av rutiner for å lykkes. Offisers yrket på en Skjold klasse tilhører ikke disse kategoriene. Det er en profesjon som krever større grad av intuisjon, noe som gjør at vi må høyere opp på kompetansestigen for å kunne fungere i et operasjonsrom. Dette understrekes av Sjøvold sin beskrivelse av kravene til en helikopterbesetning.(Sjøvold, 2007)

Kompetent

Personer som kan betraktes som kompetent kjennetegnes av at de kan prioritere samtidige oppgaver og inntrykk i forhold til hva som er viktig for oppgaven de er satt til å løse. Situasjonene blir mer kompliserte, og en gjenkjenner elementer fra tidligere lignende situasjoner. Evnen til å sortere ut faktorer som er viktig for oppgaveløsning er også utviklet. Et sentralt kjennetegn er også at det er resultatet av handlingene som fremstår som det viktige. Selv om en utfører handlinger etter de innlærte prosedyrene og reglene samtidig som en drar nytte av tidligere erfaring, er ikke dette en garanti for at resultatet blir godt nok. Men en kompetent person vil føle eierskap for oppgaven og tenke kreativt for å skape et godt resultat. På dette nivået bør systemoperatører på en Skjold klasse være. Men for å nå dette nivået handler det ikke bare om individuell trening. Her er det viktig å kunne sette egne handlinger i kontekst, og kunne bidra til at situasjonen rundt en selv blir løst. Derfor er det ressurskrevende å utvikle dette nivået.

Kyndig

Når en person kan omtales som kyndig er intuisjonen velutviklet. Det blir en blanding mellom assosiasjon og et holistisk syn som ligger til grunn for intuisjonen. Fortsatt er analyse og viktig, men den kommer først i kraft i del to, hvor problemet skal løses. Ved å fange opp de sentrale problemstillingene ved hjelp av intuisjonen, vil en kyndig person bruke analyse og logisk tenking for å løse oppgaven. Det er her ledergruppen bør sikte mot. Intuisjonen vil kunne gi umiddelbare svar på problemstillinger og videre vil analyseevnen bidra til at kompliserte situasjoner får gode løsninger.

I mange tilfeller må også de erfarne offiserene ivareta sikkerheten parallelt med annen aktivitet. Jeg opplever også selv at det er "magefølelsen" som kan gi første "hintet" om at noe er feil. Da er det viktig at ledergruppen har godt nok utviklet

magefølelse til at den kan regnes med, samtidig som at de velger å stole på magefølelsen.

Ekspert

Det siste steget er ekspertnivået. En person vil her føle at ferdigheten er blitt en del av han selv. Oppgaveløsning virker ikke som oppgaveløsning, men fremstår som å gjøre det en alltid har gjort. Selv løsningene vil komme av seg selv, og ved nok tid vil eksperten reflektere over den intuitive planen for å vurdere om den holder mål selv om en tar hensyn for en lang rekke fremtidig hendelser. Et viktig kjennetegn er at eksperten sitter inne med en lang rekke situasjoner han vil kjenne igjen, noe som vil være umulig å gjøre eksplisitt gjennom formell læring.

I det vestlige samfunnet er det typisk at den siste formen for kunnskap, intuisjonen, ikke er godtatt som begrunnelse for en handlemåte i seg selv. Dette gjelder selv om intuisjonen stemmer. Det medfører at eksperter og kyndige kan havne i situasjoner hvor man konstruerer årsaker i ettertid for å rettferdiggjøre egne valg. Det tyder på at intelligens ikke bare bygger på kalkulasjoner og evnen til å se logiske resonnementer, men også evnen til å blande inn intuisjonen i problemløsningen. På en annen siden betyr ikke dette at irrasjonell adferd skal belønnes.

En kultur som også råder i MTBV er at under mønstringer må en være forberedt på at hver minste handling må begrunnes. Dersom ledelsespersonellet utvikler intuisjonen, bør det være akseptert at så lenge tanken og handlingen ikke er irrasjonell, er intuisjonen verdt å stole på der hvor personellet har kyndig kompetanse. Med andre ord må resultatet vurderes og ikke prosessen.

Det som kjennetegner en Skjold klasse er at straks en er på nivå tre med muligheter for å gå videre melder behovet for å drive opplæring seg. Da er det yngre personell som skal slippe til. Jeg ser for meg at personell på ledelsesnivå bør ha en kompetanse som tilsvarer *kyndig*. Med tanke på at det i ytterste konsekvens skal tas avgjørelser med konsekvens for liv og død samt store politiske ringvirkninger, bør øvelsesnivået være høyt. Det vil i en krise ikke være

tid til å analysere frem løsninger, og en holistisk og assosierende angrepsvinkel for å prioritere riktige faktorer vil være sentralt. Dette tar det tid og øving for å komme frem til, samt god kvalitet på den læringen som foregår. En annen viktig del av jobben til ledelsen er å fange opp feil som blir gjort på underlagt nivå. Til dette trengs intuisjon.

På operatørnivå bør personellet befinne seg på et *kompetent* nivå. Et viktig stikkord her er resultatfokus. Eierforholdet til oppgavene er sterkere og selv om de tillærte metodene for måloppnåelse ikke fungerer, vil personellet jobbe "utenfor boksen" for å løse oppgaven. Et eksempel er en hyppig problemstilling for oss. Andre fartøy svarer ikke på samband, og er vanskelig å få tak i. Samarbeid er essensielt, og ferskt personell har en tydelig tendens til å gi opp om andre fartøyer ikke svarer på oppsatte frekvenser. Skillet her er at erfarne og flinke sambandsoperatører tar i bruk alle midler for å oppnå kontakt, da de vet at denne kontakten er viktig. Dette kan ikke forventes av ferske operatører, da de ikke er på et høyere nivå enn *begynner* eller *avansert begynner*.

Når personellet kommer ut fra skolesystemet befinner alle seg på begynnerstadiet. Enkel trening er gitt i utførelse av oppgaver i virkeligheten, men ikke i den konteksten de skal utføres i om bord. Ved hjelp av "on the job training" bringes personellet opp på avansert nybegynner og etter komplett oppøving bør operatørene være kompetent. For ledelsesgruppen sin del bør de være på et kompetent nivå ved inngangen av en oppøving, for så å bringes opp mot kyndig mot slutten. Det innebærer at treningen må legges til et så avansert nivå et ledelsen blir utfordret og skaper erfaringer.

Ideelt sett ville ledelsesgruppen kommet opp på ekspertnivå. Slik det beskrives av Dreyfus og Dreyfus, krever dette i de fleste tilfeller så lang erfaring, at det slik sjøforsvaret er organisert i dag ikke er mulig. Eksempelvis er lengste tid en skipssjef kan sitte i stilling 3 år. I tillegg er det slitasje på personellet som følge av tett program og mye reising, noe som medfører at personell sjelden er på sjøen i mer enn 10 – 12 år, og i løpet av denne tiden besitter opp til 5 ulike stillinger om bord. Det er også et poeng at langt ifra alle har muligheten til å nå et ekspertnivå

innen et fagfelt. Dette kombinert med at tiden ikke strekker til gjør at jeg ikke kommer til å fokusere på nivå fem i resten av oppgaven.

Av viktige handlingsparametere som jeg kan utlede fra teorien om nivåer av kunnskap, tror jeg det å identifisere hvor hver enkelt er i forkant av oppøvingen er viktig. Det er svært vanskelig å få et team til å fungere godt sammen i dynamiske omgivelser om ikke alle medlemmene som et minimum befinner seg på et kompetent nivå (Sjøvold, 2007). Dersom dette ikke er tilfelle, må det jobbes målrettet mot det først, før en satser på trening med mye ressurser i fellesskap.

Et annet punkt er viktigheten av intuisjonen. Dersom en slipper til intuisjonen på interne øvelser, vil det være mulighet for utvikle den videre. Ved fullført øvelse må dette inkluderes i debriefingen og aksepteres som en reell grunn for beslutning. Det siste punktet er konkrete tiltak mot å få personell til å være lengre i stilling. Det er et problem at det er så stor turnover på personellet at en sjelden mestrer jobben sin godt nok til å bevege seg i retning av ekspert.

Et annet viktig poeng i forhold til ekspertnivå er hva vi faktisk blir eksperter på. Det vi i bunn og grunn trener til er krigføring. På øvelser er det umulig å skape det realismenivået som skal til for å bli eksperter på krig. Ser vi på andre krigførende avdelinger som stadig er i trefninger, er det mulig å utvikle denne ekspertkunnskapen. Trond Bolle hadde svært lang tjeneste i land i krig. Slik Dagbladet (Bergsaker & Kristiansen, 2012) beskriver innsatsen hans i Afghanistan går det frem at Bolle handlet etter intuisjon, og at den berget han og undergitt personell gjentatte ganger. Denne intuisjonen tror jeg er vanskelig å bygge godt opp så lenge vi bare deltar på øvelser. Dette fordi det er en del faktorer som ikke kan gjenskapes på øvelser. Det kan være motstanderens vilje til å ofre seg, slite seg ut, ta materiellmessige skader eller stress momentet som vil være tilstede på grunn av at handlingene får reelle konsekvenser. Det gjør at øvelsene blir mindre kompliserte enn virkeligheten og intuisjonen vi bygger opp vil ikke bli komplett.

Fokuset på intuisjon starter på Sjøkrigsskolen. Her undervises det i ledelsesperspektivet til Whermacht fra andre verdenskrig(Sjøkrigsskolen, 2009). I sum beskrives det av en intensjonsbasert ledelse. Den har en del ting som må ligge til grunn for at en militær organisasjon skal fungere. Et av disse begrepene er "fingerspitzengefühl", som handler om evnen til å oppdage de viktige tingene først og gjøre en handling som en basert på erfaring er trygg på at vil gi ønsket resultat. Med andre ord finnes språket allerede om bord hos en del offiserer. En viktig handling vil være å tilbakeføre fokuset på det om bord, og knytte det opp mot ny kunnskap.

Oppsummering

Jeg har valgt å benytte meg av Lille Jeg modellen (Ottesen, 2011) som veileder i oppsettet på oppgaven. Dette fordi dette er en god struktur for å ende opp i konkrete jeg-handlinger som kan bidra til at jeg faktisk klarer å gjennomføre endringen i min organisasjon. Det grunnleggende jeg ønsker å endre i organisasjonen er å øke graden av uformell læring, noe som underbygges av læringsforhold, god læringsledelse og en god læringskultur. Alle disse faktorene påvirker hverandre, og alle kan påvirkes av meg. Jeg tror dette er veien å gå fremfor å satse på erfaringsdatabaser, mye på grunn av potensialet for innovativ tenking ved uformell læring. Men jeg har i løpet av kapitlet belyst at det finnes en del utfordringer som jeg skal trekke videre inn i handlingsparameterdelen, men mangfold i læringsforhold og måten vi benytter de er sentralt.

I tillegg har jeg trukket inn teori rundt team og praksisfellesskap for å spisse teorien inn mot det jeg mener er sentralt for mitt arbeid i besetningen. Her kommer også de ulike nivåene av kunnskap inn. Ved å benytte disse er det mulig for meg å vurdere hvilken type trening de ulike besetningsmedlemmene har behov for. Jeg har også forsøkt å benytte teorien til å beskrive en del av virksomhetsutfordringene vi står ovenfor, men hovedvekten av dette kommer i neste kapittel.

Virksomhetsdiagnose

Jeg skal i dette kapitlet forsøke å gå dypere inn i hva som er årsaken til problemet slik at jeg kan fokusere på konkrete årsaker når jeg skal videre til handlingsparametere. Først ved å konkretisere og prioritere virksomhetsproblemet, deretter en analyse av egne erfaringer. I tillegg vil en del av kapitlet også være en beskrivelse av undersøkelsene jeg har gjort, samt resultatet av disse. Sammen med teorikapitlet sin beskrivelse, og de elementene av teorien jeg trekker inn i dette kapitlet skal jeg danne et godt grunnlag for å utlede virksomhetens handlingsparametere og deretter jeg handlinger. Jeg har fra teorikapitlet språket og begrepene jeg trenger, nå skal jeg forsøke å avdekke hvilke fenomener som faktisk er i kraft. Det er hensikten med dette kapitlet.

Virksomhetsagenda

Det overordnede gapet som kommer frem av virksomhetsbeskrivelsen av en Skjold klasse er at der er et *gap mellom ønsket treningsnivå og nåværende treningsnivå*. Dette skyldes flere forskjellige faktorer, hvor tiden er det som går igjen i størst grad. Det er generelt et for stort tidspress på medarbeideren i MTBV til at ønsket kunnskapsnivå kan oppnås. Det kan faktoriseres til følgende:

- Gap mellom programmert tid og behov. I et årsprogram skal det tas høyde for politisk ønsket aktivitet, andre etater og fartøy sine behov, VIP aktivitet, hviletid og vedlikeholdsbehov. Dette medfører at den rene treningstiden blir sporadisk og for liten i forhold til behovet.

På grunn av det sterke presset fra ledelsen i Forsvaret vil dette være vanskelig å gjøre noe med fra min posisjon. Endring av måten forsvaret planlegger aktivitet vil være en stor prosess, hvor en er avhengig av støtte fra politisk nivå. Dette er ikke noe jeg kommer til å omhandle i oppgaven.

- Gap mellom mengde vedlikehold og tid til vedlikehold. På grunn av en stor mengde vedlikehold som faller på egen besetning samt tungroddede vedlikeholdssystem blir verdifull øvingstid til kai ikke benyttet.

Dette er også et organisatorisk problem i måten Sjøforsvaret håndterer vedlikehold, rapportering, dokumentasjon og ressursbruk. De siste årene har Sjøforsvaret gjennomgått en omorganisering som har ført til nettopp dette systemet. Jeg kommer derfor ikke til å omhandle endringer i dette i oppgaven.

- Gap mellom ønsket tid i stilling og faktisk tid i stilling. På grunn av et personellsystem som oppfordrer til å skifte stilling ofte og relativ høy avgangsprosent (Drotningsvik & Hareide, 2012) er det stort gjennomtrekk i stillinger som krever spesialkompetanse. Dette gjør at mye tid brukes på å gjennomføre grunnleggende opplæring.

Det er fordeler og ulemper med dette systemet om bord. En får god rotasjon i kompetanse innad i Sjøforsvaret, noe som bidrar til en lærende organisasjon. Men endringer i personellsystemet er et tungrodd system som ligger utenfor mitt ansvarsområde. Dette kommer ikke til å være fokus i oppgaven.

- Gap mellom ønsket utnyttelse av muligheten for læring og faktisk utnyttelse. Mange av forutsetningene for en effektivt lærende organisasjon er tilstede, men det er rom for å utnytte dette bedre.

På kort sikt mener jeg dette er det viktigste å prioritere. Fartøysbesetningen er en liten organisasjon som er lettere å påvirke, samtidig som de viktigste prosessene med tanke på læring foregår her.

Jeg velger videre å definere virksomheten som besetningen jeg jobber på. I den besetningen er det et gap mellom ønsket utnyttelse av muligheten for læring og faktisk utnyttelse.

Status læring ombord

Det som blir vektlagt av læring på Skjold i dag er formell læring. Under oppøvingen blir det leid inn personell fra treningssenteret til å undervise, det blir arrangert kurs og det er fokus på faste øvelser. I stor grad baserer treningssenteret seg på skriftlige rapporter etter nivåkontroller som en erfaringsdatabase. Ved bestått nivåkontroll kan rapportene blir brukt positivt av besetningen som blir vurdert, men ved stryk er det lett å anse rapporten som en

forklaring på hvorfor resultatet ble ikke bestått og dermed gå i forsvarsposisjon. På en annen side er det gode og utfyllende rapporter som kan gjøre at besetningen får et godt grunnlag for neste forsøk. På grunn av forholdet hvor treningssenteret er både lærer og nivåkontrollør kan det oppstå en situasjon hvor fartøyet ikke er ærlig angående mangler hos egen besetning.

Problematikken med rapportene at de ikke klarer å beskrive godt hva som ikke fungerte når det kommer til avanserte operasjoner. Ergo er fokuset på formell læring er riktig så lenge det dreier seg om grunnleggende ferdigheter (C. Wadel, 2008, p. 45), men når det er snakk om å utnytte treningssenteret sine innspill til det fulle er det også her nødvendig å finne de uformelle læringsforholdene.

Læringsforhold

På en skjold klasse er det en rekke ulike interpersonlige forhold. På grunn av de tette relasjonene mellom personellet i en besetning har alle om bord et forhold til hverandre. Fokus videre bør være å videreutvikle de eksisterende forholdene til å bli læringsforhold. Det må være et uttalt fokus at alle muligheter skal brukes til læring. I ledergruppen må det utvikles en bevissthet om viktigheten av læringsforhold, at det aksepteres at personell bare "prater sammen", så lenge det dreier seg om faglig relatert prat (Shaw, 2002). Denne praten gir besetningsmedlemmene innsikt i hverandres roller og gjør at kunnskapen utvikles. Dersom vaktsjef i operasjonsrom får opplæring i grunnleggende egenskaper på kanonen, og skytteren får opplæring i hvordan vaktsjefen jobber og tenker vil det gi positive effekter for samarbeidet.

Det viktigste her vil være å utvikle læringsforholdene fra sosiale forhold til læringsforhold.

Når det gjelder læringsforhold mot den avhengige omverdenen er det mindre grad av etablerte sosiale forhold, samt at skillene i form av ulike fartøy og land bygger barrierer (C. Wadel, 2008). For en del av besetningsmedlemmene har de rotert mellom besetninger og har etablerte forhold til personer på andre fartøy og land, men dette gjelder langt ifra alle. En utfordring her vil være å fasilitere for at læringsforhold og praksisfellesskap mellom besetningene kommer istand.

Læringsledelse og organisering

I besetningen er det verdsatt at kontinuerlig læring finner sted. Det er forståelse for viktigheten av at vi utvikler egen kunnskap og dette gjennomsyrrer besetningen. Men det er etter min vurdering ikke verdsatt høyt nok. Ofte blir læring nedprioritert, og en prioriterer annet type arbeid til kai eller at en ikke utnytter mulighetene i sjøen. Ledergruppen om bord bør i større grad peke på viktigheten av læring om bord, og fasilitere til at det blir satt av perioder hvor læring er fokus, og andre perioder hvor aktiviteten kan være lavere. Dette vil være en "strukturering" av ubunden tid, for å sikre at det faktisk er satt av tid til læring. Veiledninger til hva som bør fokuseres på kan øke bevisstheten rundt hva en skal kunne i arbeidet sitt om bord, og dermed styrke læringskulturen. For å legge press bak at det blir jobbet målrettet kan det være hensiktsmessig med en klarering hvor kunnskapene blir satt på prøve. Denne modellen finnes til en viss grad i våpenet allerede, og erfaring viser at den fungerer godt.

Det råder til tider en sterk arbeidsdelingskultur om bord. Det er en tydelig oppdeling hvem som gjør hva mellom de ulike avdelingene, men innad i avdelingene er det i større grad frihet. I tillegg er det under klart skip en sterk arbeidsdeling, men ved endringer i omgivelser eller på sjøvakter vil det være mer blandet hvem som gjør hva. På grunn av den sterke spesialiseringen som finnes på systemene, mener jeg at det er nødvendig med en sterk arbeidsdeling, men det er også viktig at alle har innsikt i hva de ulike systemene kan gjøre og hvordan de fungerer.

Læringskultur

Både læringsforhold og læringsledelsen er med på å forme læringskulturen i våpenet. Og det vi ser er at det mangler en del ting begge steder. Det medfører at det ikke er kultur for å prioritere læring høyt, og at det ikke er aksept for å eliminere støyen fra forvaltning og andre krav for å fokusere på læring i perioder (II, 2012). Men jeg vurderer vår læringskultur til at en i mange tilfeller sier seg fornøyd med nivået vi er på, for å kunne fokusere på opplæring av nytt personell. Og selv om en verdsetter kontinuerlig læring, er det i lange perioder praksis at akkurat det blir nedprioritert. Det mener jeg er et tegn på at

læringskulturen kan bli bedre. Jeg ønsker at en kulturendring vil medføre at alt vi kan lære av, blir verdsatt.

Innsamling av informasjon

Undersøkelsesbehov

Det jeg i prosessen hittil mangler mest informasjon om, mener jeg er de ulike medlemmene i besetningen om bord sin opplevelse av læringen om bord. Selv om jeg har en viss innsikt i hvordan læringen foregår og hvilken læringskultur som finnes, er det essensielt for resultatet at min oppfatning harmonerer godt med virkeligheten om bord. Hensikten med denne forskningen er å intervenere i en sosial situasjon om bord, og da er det viktig at jeg har så god virkelighetsforståelse som mulig.

Det jeg trenger å finne ut er:

- Hvordan kan jeg utvikle forholdene for uformell læring om bord?

Det jeg har behov for er altså en mer inngående analyse av hvordan vi faktisk driver læring om bord i dag, og hva som er til hinder for å effektivisere læringen ombord. Med byggesteinene for uformell læring mener jeg læringskultur, læringsforhold og læringsledelse. Det vil være vanskelig å avdekke læringskulturen på en god måte gjennom intervjuer, men jeg vil til dels forsøke å undersøke dette og. Hensikten med undersøkelsen er å gi bedre grunnlag for jeg handlinger internt i besetningen. Jeg håper også at selve undersøkelsen skal kunne bidra til at bevisstheten rundt læring om bord heves. Som en del av undersøkelsen velger jeg også å inkludere hvordan besetningsmedlemmene oppfatter teamet i operasjonsrom. Dette for å kunne bidra til å spisse treningen videre mot behovet i besetningen.

Metode

For å finne svar på spørsmålene velger jeg å gjennomføre intervjuer av utvalgte deler av besetningen i deres naturlige sosiale rammer. Årsaken til at jeg velger en kvalitativ metode er at jeg har behov for å utforske innholdet i fenomenet

læring om bord. Da vil kvalitativ forskning være den best egnede fremgangsmåten (Jacobsen, 2005). Ulempen ved at jeg skal gjennomføre kvalitativ forskning i egen organisasjon er at jeg fort kan påvirke informanten gjennom at jeg er overordnet, og at det kan føles ubehagelig å være fullstendig ærlig. Dette vil være en viktig faktor å ta med i analysen av intervjuene. Spesielt delen som går på tillit i organisasjonen kan være vanskelig å uttale seg om. På grunn av viktigheten av dette temaet velger jeg likevel å inkludere det i intervjuene.

Aktive informantintervju

Jeg planlegger å gjennomføre individuelle intervjuer hvor jeg kommer til å ta en relativt aktiv del i intervjuet. Da får jeg primærdata tilpasset mine forskningsspørsmål, og som er relevante for meg. Det finnes forskning på andre typer grupper som undervannsbåtbesetninger, helikopterbesetninger og fregattbesetninger. Men forskjellene i størrelsen på besetningene, måten å sette sammen teamene og kompleksiteten i utstyret og arbeidsoppgavene gjør at jeg ønsker å generere egen empiri. Årsaken til at jeg velger en aktiv intervjuform er at jeg mener personellet om bord er nøkkelinformanter som evne til å formidle det de mener. De to største fallgruvene jeg må være bevisst er at jeg i hierarkiet er overordnet de fleste intervjuobjekter og at det er personlige prosesser det er snakk om, noe som kan være vanskelig å være ærlig rundt. Fokus initielt i intervjuet vil da være å skape et godt tillitsforhold mellom meg og informanten samt understreke anonymiteten og frivilligheten.

Videre gir aktive informantintervju mulighet til å falsifisere informasjonen og utfordre informanten underveis i intervjuet for å skape en dypere forståelse. Det vil også her være nødvendig å vurdere objektet, da enkelte føler seg mer på "hjemmebane" i slike intervjuer enn andre. En aktiv intervjustil vil også gjøre det lettere å avsløre om informanten bruker intervjuet til å fremme egne meninger om handlingsparametere. En annen fallgrube er at jeg på grunn av min kunnskap om organisasjonen vil kunne påvirke informanten ved en aktiv rolle. Fordelen er at jeg på grunn av min kjennskap til fenomener og begreper i organisasjonen vil

kunne tolke utsagn bedre og unngå misforståelser under intervjuene (Fossåskaret & Aase, 2007).

Under utarbeidelse av intervjuveilederen (vedlegg I), har jeg lagt vekt på følgende (Dalen, 2004)

- Er spørsmålet klart og utvetydig?
- Er spørsmålet ledende?
- Krever spørsmålet spesielle kunnskaper og informasjon informanten ikke har?
- Inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten vil vegre seg for å uttale seg om?
- Gir spørsmålet rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle oppfatninger?

Utvalg

I besetningen er det klart definerte nivåer i organisasjonen. For utvelgelse av intervjuobjekter velger et multi-steg utvalg for å sørge for at jeg får personell fra alle kategorier i besetningen. Jeg velger å dele opp i ledernivå, ener-nivå (eks. Navigasjonsoffiser 1), toer-nivå (eks. Systemoffiser 2) og laveste nivå. Videre gjør jeg et tilfeldig utvalg blant de fire ulike nivåene. Da vil jeg intervju 20% av besetningen med et spenn over hele organisasjonen. Et kriterium for utvalget er også at minimum bransjene navigasjon, operasjon og våpenteknikk skal være representert. Dersom de ikke er representert vil jeg gjøre et tilfeldig utvalg innenfor den manglende bransjen. Undersøkelsene vil bli gjennomført som en kryssdelt studie da det bare blir gjennomført et intervju av hvert objekt, men samtidig flere objekter innenfor samme organisasjon for å skape et nyansert bilde av organisasjonen. I tillegg vil det være en del av handlingene å følge opp endringen over tid, men dette vil ikke være en formell del av undersøkelsen.

Resultat av undersøkelsene

Læringsforhold

Under intervjuene er det tydelig at det er to oppskrifter for læring som er de primære om bord. Dette er gjennom læringsforhold og gjennom prøving og feiling på egenhånd. Når det oppstår et problem er det naturlig for alle intervjuobjektene å rådføre seg med kolleger for å løse problemet, og dermed utnytte de læringsforholdene som finnes. Men på grunn av tidspresset en opplever om bord, ønsker ikke besetningsmedlemmene å forstyrre andre i arbeidet, noe som gjør at prøving og feiling på egenhånd ofte blir en løsning. Men læringsforholdene benyttes stort sett utelukkende til problemløsning. Det å utfordre hverdagslige handlingsmønstre gjennom å drøfte det i læringsforholdet er sjeldent.

I samtlige intervjuer kom det frem at de primært har læringsforhold innenfor egen bransje og med de nærmeste i organisasjonen. Det er ofte de samme personene de henvender seg til hver gang, noe som i mange tilfeller er overordnede. Men det finnes et visst mangfold i læringsforholdene om bord, selv om dette kan utvikles til å bli mer på kryss og tvers om bord.

Utfordringen for å få til gode læringsforhold om bord er tiden som er til rådighet. I enkelte perioder beskrives det som god tid til læring og fokus på dette, men i størstedelen av tiden er det papirarbeid for å tilfredsstille gjennomsliktige systemer som materiellkontroll og vedlikehold som prioriteres. Samtlige informanter fremhevet tid som en kritisk faktor.

Når det gjelder praksisfellekskap kom det i intervjuene frem at dette ikke er utstrakt. Det finnes møter mellom bransjer fra andre fartøyer og personell som kjenner hverandre godt fra før snakker sammen, men på samlingene er det ofte et administrativt fokus, de kommer sjelden og i noen tilfeller er det så mye høytstående personell tilstede at det ikke er rom for alle å komme til ordet. Det er gjennomføres liten eller ingen innsats for å samle erfaringer og opprette

læringsforhold til personell en vet sitter på samme lignende kompetanse og utfordringer som en selv.

Læringsledelse

Det gjennomgående svaret i intervjuene var at det er store svingninger i det uttalte fokuset fra ledelsen på læring. Periodevis er det en prioritert aktivitet, hvor medarbeiderne gis muligheten til å prioritere bort støy og dermed skape rom, eller ubunden tid, til å opprette og vedlikeholde læringsforhold. Det har vist seg i perioder at ledelsen om bord har makt til å gjøre dette, noe som er et viktig poeng å ta med videre inn mot min jeg-handlinger. Ved at ledergruppen velger ut perioder hvor alle i organisasjonen kan få mulighet til å lære, fasilitere for det og delta aktivt i gjennomføringen har tre av fire intervjuobjekt gode erfaringer med at læringen blir svært god. Da vil det også være tid til å ivareta andre behov som ikke handler om læring i perioder. Problemet oppstår altså når det er konflikt mellom svært gjennomsiktede systemer som IFS og treningsnivået. Det blir fremstilt av et intervjuobjekt som om at det er lettere å komme unna med en dårlig prestasjon på en øvelse enn om ledelsen i Sjøforsvaret kan lese ut om alle tellinger av materiell eller alt vedlikeholdet er gjennomført.

Måten ledergruppen bruker sine læringsforhold er også sentralt. I intervjuene kom det frem at det er ofte er to ulike metoder som er i bruk. Enten gis det full selvstendighet i utførelsen av arbeidsoppgaver om bord, eller så er det veiledning i forkant og kontroll i etterkant som benyttes. I tre av fire intervjuer ble det etterlyst interaksjon underveis i prosessen. De gangene informantene opplever at læringsforholdet er i bruk under hele oppgaveløsningen, er erfaringen at den opplevde læringen er betraktelig bedre. I tillegg opplever samtlige informanter at læringsinitiativet sjelden kommer fra den overordnede. Som regel er det underordnede som tar initiativet til læring. Dette støttes også av informanten fra ledergruppen.

I samtlige intervjuer kom det frem at kravene til kunnskapsnivå i noen tilfeller ikke er tilstrekkelig klare og høye. Det stilles ikke krav om at besetningen skal

utvikle intuisjonen, og dermed blir det til at besetningsmedlemmene fokuserer på andre ting, og sier seg fornøyd med nivået en befinner seg på, så lenge de kan utføre jobben sin. Det etterlyses at ledelsen er tydeligere på hva som forventes av hver enkelt. Som en del av dette fremhevet to av informantene det de opplever som mangel på tilbakemeldinger om bord, både positive og negative. Ved å ha et større fokus på dette, kan det oppleves som mer meningsfullt å benytte tiden til læring. Slik jeg forstår informantene vil mer tydelige krav kunne medføre at det opplevde fokuset på læring øker og at læringsforholdene blir utnyttet oftere.

Hovedutfordringen informantene peker på når det gjelder læringsledelse og organisering er det å skape rom til at læringen kan foregå om bord. Jeg har pekt på utfordringen med ubunden tid tidligere i oppgaven. Det å evne å skape et læringsrom om bord hvor det er aksept for at en prioriterer læring i perioder har tidligere gitt gode resultater. Men da i kortere perioder. Det blir igjen fremhevet som et nøkkelpunkt.

Læringskultur

For å undersøke om vi har en god læringskultur om bord valgte jeg å følge tredelingen fra Wadel omtalt i teoridelen. Jeg ser på ledelseskulturen, arbeidsdelingskulturen og mangfoldet i læringsforhold og læringsadferd. Ledelseskulturen har vært omtalt i forrige avsnitt, og blir ikke videre oppsummert her. Når det gjelder arbeidsdelingskulturen er det en tydelig arbeidsdeling på hvem som skal gjøre hva om bord. Det oppleves som nødvendig fra samtlige informanter på grunn av den høye graden av spesialisering om bord. Men internt i bransjene oppleves det og en sterk arbeidsdeling, noe som ikke er nødvendig da alle har tilnærmet den samme spesialkompetansen. Det er faste arbeidsoppgaver for hver enkelt som de løser på egenhånd og ikke stor grad av interaksjon underveis og sammenblanding av hverandres oppgaver.

Ser vi på mangfoldet i læringsforhold kommer det frem at det også her er rom for forbedring. Samtlige informanter oppgir at det er typisk med få med svært gode

læringsforhold. Da spesielt til personell innen egen bransje. Men enkelte av informantene oppgir også at de har gode læringsforhold til personell på andre fartøyer, men disse forholdene er typisk betinget av at de har relasjoner med personellet fra før. Jeg tolker det til at det ikke er lagt til rette for å opprette praksisfelleskap, noe som er hemmende på læringskulturen.

Mangfoldet i læringsadferd trekkes frem som godt da informantene benytter seg av en rekke ulike metoder for læring. Det strekker seg fra formell læring, selvstudie, prøving og feiling samt uformell læring.

Omverdenen

For å kunne utvikle gode handlingsparametere er det sentralt å se på hvordan organisasjonen påvirkes og påvirker omverdenen. Dette vil påvirke endringen jeg skal påføre, samt at det vil være muligheter for meg å benytte den avhengige omverdenen til å støtte endringen.

Avhengig omverden

Den avhengige omverdenen definerer jeg som resten av MTBV. Mine handlinger og fartøyets prestasjoner vil kunne påvirke hvordan resten av MTBV arbeider og forholder seg til oss, samtidig som det de andre i våpenet gjør og lærer vil ha sterk påvirkning på oss. Til dels foregår programmering av øvelser og seilingsplaner internt i MTBV, noe som gjør at jeg kan påvirke det i den avhengige omverdenen. Spesielt for opprettelsen av praksisfelleskap er den avhengige omverdenen viktig. På hvert av de andre fartøyene vil det være personell i samme stilling og med like utfordringer som på mitt fartøy. Det å fasilitere for praksisfelleskap mellom egen virksomhet og avhengig omverden vil være sentralt for innovasjon og det å kunne trekke verdifulle erfaringer fra lærende omgivelser.

Det kunne påvirke den avhengige omverdenen vil være avgjørende for å lykkes med oppgaven. Samarbeidet mellom enhetene er svært tett, og anerkjennelse fra MTB treningscenter er viktig for å få godkjent nivåkontroller og generalmønstring. Samtidig vil negativ påvirkning fra andre fartøyer i form av

andre prioriteringer, endringer i program og vilje til samarbeid være ødeleggende.

Uavhengig omverden

I det relativt kortsiktige perspektivet jeg har valgt i oppgaven vil resten av Sjøforsvaret og Forsvaret, politisk ledelse og samt oppdragsportefølje være den uavhengige omverdenen. Dette dreier seg i stor grad om de andre gapene jeg har beskrevet tidligere. Noe av dette er ting det er mulig å endre over tid, men jeg velger å definere dette som utenfor mitt område. På en annen siden vil dette ha stor påvirkningskraft på hvordan jeg lykkes. Dras for mye energi mot de tingene vi ikke kan gjøre noe med, er det verdifull tid som ikke vil bli brukt til læring.

Deler av den uavhengige omverdenen stimulerer også til læring. Ved uteksaminering fra skolesystemet er det en og kultur for læring hos de fleste som kommer til våpenet. Spesielt Sjøkrigsskolen fremhever viktigheten av prøving og feiling, samt ledelse og arbeid i felleskap. Gruppeutvikling og arbeid i team er sentralt i pensum. Dette kan utnyttes i en oppøvningsprosess om bord.

(Sjøkrigsskolen, 2009) I tillegg til dette stilles det krav om hvilket kampkraftnivå vi skal være på fra den uavhengige omverdenen. Fokuserer vi på det fremover, vil det være lettere å prioritere læring fremfor andre aktiviteter. Det er også mulig å søke støtte og inspirasjon fra den uavhengige omverdenen, og dermed styre bedre hvilke inntrykk besetningen får. Eksempel er Sjøkrigsskolen som besitter en stor kompetanse inne teamutvikling, og kan bidra på denne måten. Det finnes også tunge fagmiljøer i Sjøforsvaret som kan inkluderes, og på den måten ha positiv effekt på oss, uten at vi kan påvirke de i særlig stor grad.

Det er også en kjent sak at med det tidspresset en besetning opplever vil ikke alt kunne gjøres 100% utfyllende og riktig. Det vil derfor være en viktig oppgave å prioritere tiden riktig. Det vil være en fallgrube å stadig prioritere materiell og vedlikehold da dette er svært gjennomsluktige systemer, hvor det er konkrete ting å sette fingeren på om det ikke blir utført korrekt. På en annen side er det en grunn til at dette vedlikeholdet skal utføres, da det er nødvendig for at fartøyet skal fungere.

En annen del av den uavhengige omverdenen er familien og det private livet til medarbeiderne i virksomheten. Læring krever at man mentalt er tilstede på jobb og at man ønsker å lære. Ved problemer utenfor arbeidet er dette vanskelig å gjennomføre. Denne delen av omverdenen er i gråsonen mellom avhengig og uavhengig, da en ved tiltak i virksomheten kan skape større forståelse og aksept for arbeidet hos familien.

Virksomhetens handlingsparametere

I oppgave hittil har jeg holdt et tydelig fokus på at resultatet skal være jeg-handlinger. Men for å utlede mine jeg handlinger, velger jeg å først definere noen generelle målsetninger for virksomheten totalt sett. I dette delkapitlet tar jeg for meg hva jeg mener besetningen i sin helhet bør arbeide mot for å lykkes i å lukke gapet mellom ønsket læringsgrad og nåværende læringsgrad. Dette kan betraktes som målsetninger for besetningen, og vil senere kunne spille en stor rolle i å få besetningen med på endringen. Virksomhetens handlingsparametere fremstiller hva den enkelte i besetningen kan bidra til noe som er viktig for å skape en felles forståelse av hvilken retning vi skal bevege oss i. En felles forståelse for målsetningen er essensielt for å lykkes i gjennomføringen av en endring og for samholdet om bord (Richards, 2004)

Læringsforhold

I dag er det en del læringsforhold om bord, men i stor grad følger de den oppsatte strukturen i organisasjonen. En viktig handlingsparameter for organisasjonen vil være å utvikle mangfoldet i læringsforhold. Dette gjelder på tvers av bransjer slik at hverandres ulike utfordringer kan belyses og løses i fellesskap. Besetningen må også jobbe for å opprette læringsforhold på tvers av fartøyer innad i den avhengige omverdenen. På denne måten kan nyttige erfaringer, og personell med tilnærmet identiske utfordringer bidra til løsninger mellom fartøyene. Vedlikeholdet av læringsforhold må prioriteres i en hektisk hverdag, og det må være en genuin interesse for å dele nyttige erfaringer og kunnskap. Personellet om bord må forpliktes til å sette av en fastsatt mengde tid per uke til aktiviteter som stimulerer til læring.

Læringsledelse

Den andre grunnsteinen i uformell læring er læringsledelse og organisering. Ledergruppen om bord har et stort ansvar for å gjøre besetningen til en lærende organisasjon. Organisering går på at barrierer brytes ned om bord, og at avdelingene integreres tettere. Rivalisering mellom avdelingene kan være svekkende for en slik integrering, og det må legges til rette for tettere samarbeid mellom avdelingene. Ledergruppen må også sette av tid til opprettelse og vedlikehold av læringsforhold. Det må gjøres en bevisst prioritering av aktiviteten om bord, og tidsrom satt av til læring må koordineres mellom avdelingene.

Læringsledelse gjelder ikke bare ledergruppen om bord, men også de resterende i besetningen. Lederadferd (Johnsen, 1995) kan også utføres på lavere nivå ved at arbeidstakere selv tar initiativ til å kontakte andre medarbeidere.

Opprettelse og vedlikehold av læringsforhold er en viktig del av det å skape en lærende organisasjon. Debriefing mener jeg vil være et tiltak for å skape og vedlikeholde læringsforhold, men det kan også gjøres på andre arenaer. Samlinger mellom personell som er relevant for hverandre bør fasiliteres. Tydeligere prioriteringer fra ledelsen slik at personellet om bord kan lettere fokusere sin tid på det ledelsen velger å prioritere.

Læringskultur

Virksomheten må arbeide mot at alle i besetningen ønsker å dele gode erfaringer og lærdom etter hvert som den oppstår. Dersom dette er grunntanken i oppøvingen, vil det kunne gi gode effekter for utviklingen til den enkelte. Måten å gjøre dette på er å følge opp virksomhetsmålene fra læringsledelse og læringsforhold. Samtidig med at det skapes gode team, hvor en er trygg på at resten av fartøyet er flink i jobben sin, og at samtlige i besetningen får gode tilbakemeldinger på det de gjør, både positive og negative. Først da er det mulig å ivareta en god læringskultur om bord.

Oppsummering

I løpet av dette kapitlet har jeg forsøkt å gå grundigere inn i hva virksomhetsproblemet egentlig dreier seg. Jeg har definert at jeg skal spise innsatsen min mot å utnytte mulighetene for læring bedre. Selv om jeg har gjort denne avgrensningen, er det fortsatt et stort spenn av handlingsparametere jeg kan spille på. Men det som utpeker seg som det største problemet er mangelen på tid til læring. Tiden er det mulig å strukturere på en bedre måte, men det fremhever også viktigheten av at vi lærer godt når vi tar oss tid til det. Og kvalitet mener jeg at vi kan få gjennom mangfold i læringsforhold, god læringsledelse og en god læringskultur. På alle disse tre feltene viser virksomhetsanalysen at det mangler noe, dette har jeg forsøkt gjenspeilet i virksomhetens handlingsparametere.

Undersøkelsene jeg har gjort mener jeg i stor grad har bekreftet mitt inntrykk av organisasjonen. Både når det gjelder tid til rådighet, mangfold i læringsforhold, ensidighet i når læringsforhold benyttes og at det er andre mer gjennomsluktige problemer som prioriteres når det kommer en konflikt. Det undersøkelsen spesielt har tilført er at det oppleves for liten grad av interaksjon mellom ledergruppen, og at det heller er veiledning i forkant og kontroll i etterkant. Det gjør at det vil være mulig å utnytte forholdet bedre både for under og overordnet. I tillegg har det blitt fremhevet hvor viktige ledelsen sine prioriteringer om bord er da effekten av periodene avsatt til læring har vært svært markant.

Jeg diagnose

Jeg diagnosen inneholder det mest sentrale i oppgaven. Den tar for seg en analyse av hva jeg mener jeg har makt til å gjennomføre og kombinerer tilslutt teoridelen, virksomhetsanalysen og jeg diagnosen til mine jeg handlinger. Selve jeg diagnosen er en svært viktig del, da den fokuserer på hva jeg faktisk har mulighet til å gjennomføre. Teoridelen tar for seg en rekke ting jeg bør fokusere på for å gjøre organisasjonen bedre lærende. Men teorien sier lite om hvordan selve implementeringen skal gjennomføres. Det er krav til en del personlige

egenskaper for å klare å gjennomføre en endring. Dette vil jeg også kort omhandle i dette kapittelet.

Arbeidsdagen min består av to ulike typer arbeid. Ved stilleligge til kai er jeg ansvarlig for planlegging av øvelser og forberedelser til seilas. En typisk arbeidsdag strekker seg fra å delta på planlegging av programmet for neste øvelse til rene forberedelser i form av å sette seg inn i rammen rundt øvelsen. Under planlegging av øvelser dreier det seg om å legge til rette for at besetningen får maksimert øvingsutbyttet sitt. Ser vi på det store spennet av arbeidsoppgaver vi skal kunne utføre, er det en viktig del av jobben å plukke ut deløvelser vi har behov for, samt forsøke å legge opp programmet for å skape en naturlig progresjon med riktige ressurser.

Min hovedoppgave i en oppøvningsfase er med andre ord å sørge for at besetningen, inkludert meg selv, får relevant trening, og det nødvendige treningsutbyttet for å bestå en generalmønstring. Dette fremstår som et konkret og målbart mål som vi i stor grad vet hva som skal til for å oppnå. Det gjør at min motivasjon for å gjennomføre de endringene som skal til er svært god. Gjennom min stilling som operasjonsoffiser vil jeg ha god påvirkningskraft på hvordan oppøvningsopplegget legges opp og gjennomføres. Jeg har dermed nok formell makt til å gjennomføre de fleste nødvendige endringer internt på fartøyet. I tillegg er jeg en av de eldste om bord i besetningen både hva gjelder alder men også erfaring innen maritime operasjoner. Jeg er godt utdannet innenfor både krigføring og navigasjon. Dette mener jeg vil gi meg tilstrekkelig uformell makt, som kan være spesielt nyttig for å nå gjennom dersom det er nødvendig med kulturendringer. Innad i besetningen vil jeg kunne spille på handlingsparametere som kommer inn under alle kategorier av Yukl sin oppdeling av lederatferd. Det er en del områder jeg kommer til å fokusere mer på enn andre, men både formell makt og uformell makt gir meg myndighet til å spille på alle kategoriene.

På en annen side krever det at hele fartøyets ledergruppe ønsker å gjennomføre denne endringen. I en ledergruppe sitter det en rekke ulike personligheter, enkelte med stor erfaring. En eventuell motstand jeg vil møte, først i

ledergruppen, men deretter også i besetningen må jeg forsøke å anse som nyttig tilbakemelding fra interaksjonen mellom endring og organisasjon (Ford, Ford, & D'Amilio, 2008). Men dette vil kunne være vanskelig. Gode argumenter mot endringen, kan velte hele endringen om jeg ikke er forberedt. En konkret måte å være forberedt er å benytte teori om forhandlingsstrategier (Forsdahl, 2012). Jeg bør før ideen skal implementeres se for meg hva som kommer til å være utfordringene, hvem jeg tror kommer til å utfordre endringen, og fordi kjenner min egen besetning forestille meg hva slags argumenter som kan komme mot. Ved å gjøre dette har jeg muligheten til å modifisere endringen til å ta høyde for argumentene, samtidig som jeg må være åpen for nye innspill som kan forbedre endringen underveis.

Et annet aspekt det er viktig at jeg er bevisst er at jeg på tross av både formell og uformell makt kan komme i en situasjon hvor evnen til å påføre en endring er begrenset. Jeg ønsker å endre kulturen om bord gjennom å påvirke andre personer sitt handlingsmønster. Hvordan dette til syvende og sist vil slå ut er vanskelig å forutse. (Stacey, 1995) Men jeg tror at en del av handlingene kan skape rom for læring, og så lenge besetningen ønsker å utvikle seg, noe informantene bekreftet, er det gode muligheter for at løsningen besetningen kommer frem til i felleskap vil være en god løsning.

Min viktigste oppgave som formell læringsleder kan oppsummeres i tre deloppgaver. (C. Wadel, 2008, p. 111) Jeg må opprette læringsforhold mellom meg selv og relevante medarbeidere, jeg må opprette læringsforhold mellom medarbeiderne i organisasjonen og jeg må fasilitere for at medarbeiderne selv skaper læringsforhold til hverandre. Da kommer jeg til å fokusere på uformell læring for å bestå generalmønstring, og alle disse tingene mener jeg at jeg har mulighet til å gjennomføre.

Den avhengige omverdenen har jeg tidligere definert som viktig for endringen jeg skal gjennomføre. Svært mye av kunnskapen og erfaringen vi skal lære av ligger i den avhengige omverdenen, og her er rollen min annerledes. Jeg er likt stilt som min kolleger som også er operasjonsoffiserer, men jeg har begrenset

både uformell og formell makt for gjennomføring av endringer i den avhengige omverdenen. I den avhengige omverdenen vil min makt begrense seg til noen av kategoriene fra klassifikasjonen av lederadferd(Ottesen, 2011). Her vil fokus være på "informing", "clarifying", "networking" og "planning and organizing". Dette er de kategoriene jeg mener min uformelle makt har mest innflytelse, og jeg mener jeg vil kunne ha påvirkningskraft innenfor kategoriene. Jeg vil da fokusere på å presentere handlingsparametere som er begrunnet i teorien jeg har presentert og som er hjemlet i intervjuene jeg har foretatt. Jeg mener jeg da vil kunne oppnå god påvirkningskraft mot den avhengige omverdenen.

Jeg agenda

Jeg mål

Min målsetning er å endre min besetning til en mer lærende organisasjon med den hensikt å bidra til å lukke gapet mellom ønsket grad av læring i organisasjonen og faktisk grad av læring. Dette er min overordnede målsetning, som er delt i et langsiktig og et kortsiktig perspektiv. På kort sikt er det viktig å bestå første generalmønstring, på lang sikt er det viktig å skape en god læringskultur om bord og i den avhengige omverdenen.

Det er spesielt gapet som gjelder utnyttelse av læringsarenaene som kommer til å være hovedfokus for mine handlingsparametere. Jeg anser endringen som vellykket dersom følgende målsetninger er oppnådd:

- Det oppleves et økt fokus på læring i besetningen samt at læring og utvikling oppleves som vår viktigste oppgave.
- Besetningen er kjent med og bruker uttrykk som læringsforhold og praksisfelleskap aktivt.
- Besetningen opplever at antall læringsforhold har økt og at mangfoldet av læringsforhold gir rom for utvikling.
- Nye rutiner for mer effektiv læring er innført.

Det er til dels en endring i læringskulturen jeg ønsker å få til. Det er viktig for meg å understreke at jeg mener det råder en god læringskultur i våpenet. Men

denne kan bli bedre, og for å gjøre den bedre skal jeg strekke meg etter mine målsetninger. Det må ikke fremstå for besetningen som om jeg prøver å revolusjonere hverdagen, men at det jeg kommer med skal gjøre det lettere å mestre det daglige arbeidet.

Svakheten med målsetningene er at de i liten grad er målbare. Dette er kvalitative mål som krever intervjuer i starten og underveis for å vurdere måloppnåelsen, noe som må inngå som en del av handlingsparameterne. Tidsaspektet på denne endringen er som nevnt tidligere både kortsiktig og langsiktig. Endrede rutiner innenfor læring og økt grad av opplevd fokus på læring har jeg som målsetning at skal være en del av organisasjonen innen komplett generalmønstring for egen besetning. Når det gjelder endring i kulturen om bord og utviklede læringsforhold, er det viktig at dette får gå over langt tid. Først da er det mulig å få til en kulturendring i organisasjonen. Her setter jeg som målsetning at de tre første målene skal være oppfylt innen et år fra start av endringsprosjektet.

Jeg handlinger

Det viktigste med denne oppgaven er det jeg utleder fra problemanalysen, innsamling av empiri og teoridelen til konkrete handlinger for å endre virksomheten. Her har jeg forsøkt å strukturere de ulike punktene jeg har nevnt i løpet av de tre foregående delene for at jeg lettere skal få oversikt. Jeg velger å kategorisere handlingene mine etter modellen til Yukl, på klassifikasjon av lederadferd. (Ottesen, 2011; Yukl, 1989) Ved å bruke denne modellen ble det lettere å konkretisere adferden min. Tanken er at dersom jeg får dekket alle kategorier av lederadferden min med påvirkning fra læringsteorien, vil jeg kunne gjøre en mer helhetlig påvirkning på organisasjonen. Det jeg skal gjøre i den neste delen er å hente jeg-handlinger jeg har utledet fra resten av oppgaven. Dette for å understøtte virksomhetens handlingsparametere i tillegg til å oppsummere det jeg har kommet frem til gjennom teoridelen, virksomhetsanalysen og undersøkelsesdelen.

Giving – seeking information

En endring må "sås som et korn" i virksomheten gjennom at personellet i virksomheten selv ser behovet for endring, og at det veiledes i hvilken retning vi ønsker å bevege oss (Alvesson & Sveningsson, 2008) Dette skal jeg oppnå ved hjelp av følgende handlingsparametere:

Informing

Det å sette av tid til å skape felles mentale modeller av nåsituasjonen og hvor vi skal er viktig for at en besetning skal kunne arbeide effektivt mot et mål, og en stor del av informeringsprosessen i lederadferd. (Sjøvold, 2007). Det viktige med dette møtet er at det ikke blir tidspress og forstyrrende faktorer, men at det er tid og rom til å diskutere komme frem til felles løsninger. Dette er starten på å demonstrere takhøyde og rom for individuelle tanker i besetningen.

Et viktig agendapunkt på dette møtet vil være å undervise i en del av momentene fra teoridelen. Spesielt forskjellen på uformell og formell læring samt fokuset på læringsforhold, nivåer av ferdigheter og samarbeid. Jeg vil gjennom dette forsøke å stimulere til at medlemmene i besetningen kan opprette og vedlikeholde læringsforhold, fokusere på hvor god en egentlig er selv samtidig som jeg ønsker å få frem at en må være kritisk til om læringsforholdet er godt. Det finnes personer en ikke lærer godt sammen med, og det er aksept for å ikke lære godt med alle.

Ledelsesstrukturen om bord vil også være tema på et slikt møte. Det må være bred forståelse for at selv om det er klare kommandolinjer om bord, og i noen situasjoner behov for at disse brukes, er det også rom for diskusjon og tilbakemeldinger innad i organisasjonen. Dette må også problematiseres gjennom at det er enkelt å snakke om, men at det vil være vanskelig å gjennomføre i praksis. Et viktig budskap i denne diskusjonen er å skape et grunnlag for følelsen av god takhøyde og mulighet for prøving og feiling innad. Dette krever at vi er åpne og ærlige med hverandre. Dette er et viktig tema hvor diskusjonen må kunne gå til alle føler at de har fått frem det de ønsker.

Underveis og avslutningsvis det være essensielt å rette fokuset mot egen besetning og avhengig omverdenen. Erfaringsmessig viser det seg at en i slike forsamlinger har en tendens til å rette fokus mot faktorer i den uavhengige omverdenen fremfor egen besetning. Dersom alle i virksomheten er mer fokusert på å øke utnyttelsen av egne muligheter for læring etter et slik møte, anser jeg det som vellykket.

Clarifying

Etter gjennomført oppstartsmøte vil fokus dreie mot den enkelte om bord. Før en bruker tid på oppøving av besetningen som en helhet er det sentralt at hver enkelt befinner seg på riktig nivå når det gjelder enkeltmannsferdigheter. Bli det avdekket at en ikke innehar det nødvendige kompetansenivået, må en i første omgang arbeide mot dette.

Det neste punktet i de individuelle samtaler er å få klarhet i hvilke krav som stilles til hver enkelt før generalmønstringen. For å motivere medarbeideren til læring, blir det sentralt å få beskrevet hvilke krav som egentlig stilles til han. Det å fremheve disse kravene tydelig er en utfordring, og ledergruppen om bord må enes om dette i forkant. Ved hjelp av å gjennomgå disse punktene håper jeg å bygge ned barrierene mellom ledergruppen og medarbeiderne for å skape et tettere samspill.

Monitoring

For å holde på nivået om bord kan det være nyttig å summere opp status på morgenmøtene en gang i uken. Spørsmålene jeg ønsker å stille da er "har det vært en utvikling siden sist?" og "hvilke behov har dukket opp for å bli bedre på læring?" for å fremstå som støttende og interessert i prosessen.

En annen viktig arena for overvåking av prosessen er de daglige samtaler. Det å daglig ha "løst snakk" med personell på ulike nivåer om bord om endringen har hatt en effekt samt være bevisst på hva som hindrer utvikling av læringsforhold om bord.

For å undersøke graden av måloppnåelse vil det være sentralt å etter 6 måneder gjennomføre en ny intervjurunde med både informantene jeg har benyttet før, men også andre for å undersøke om det har vært en utvikling. Da kan jeg vurdere måloppnåelsen, men også om det er ting ved opplegget jeg bør endre for å øke effektiviteten.

Influencing people

Motivating

Utfordringen med dette er at det er vanskelig å spå utfallet av denne typen handlinger. Kompleksitetsteorien(Stacey, 1995) spiller en sterk rolle og det er vanskelig å svare besetningen på akkurat hvor denne endringen ende opp.

Men det å spille på yrkesstolthet og utnytte prestasjonskulturen som råder i våpenet(II, 2012) for å skape motivasjon for læring vil være viktig. Fokuset på at hver enkelt er viktig i denne prosessen. Det er viktig at jeg bygger opp teoriene jeg fremstiller på en logisk måte, hvor det kommer frem at alle læringsforhold og innspill er viktig. Uten at alle bidrar, vil ikke fartøyet oppfylle potensialet sitt. Arenaene for dette er både det innledende møtet, morgenmøtene og de daglige samtalene om bord som er nevnt i *giving – seeking information* punktet.

En viktig faktor vil være å spille på kulturen om bord og stoltheten til besetningen. Det råder en prestasjonskultur i våpenet og det må brukes for å motivere.

Dette punktet anser jeg som det mest personlig utfordrende og et nøkkelpunkt for en vellykket gjennomføring. Det er et vanskelig punkt som stiller krav til meg som leder og person, og til at jeg klarer å fremstå som troverdig og seriøs. Et godt teorigrunnlag vil spille en sterk rolle for å bidra til troverdighet. At jeg er konsekvent i mine personlige handlinger og skaper et godt samspill mellom meg og mine medarbeidere vil også være med å motivere andre.

Recognizing and rewarding

Å fange opp læringsadferd om bord, anerkjenne det og gjøre det til et eksempel for etterfølgelse er en prosess som gjøres både i det daglige arbeidet om bord og på de rutinemessige møtene.

Morgenmøtet om bord er en god arena for å anerkjenne viktig arbeid som er gjort om bord for å synliggjøre at det fortsatt er fokus og motivere besetningen til å jobber videre å utvikle læringskulturen. Dette vil understreke det uttalte fokuset på læring fra ledelsen om bord.

Making decisions

Dette punktet vil i grove trekke handle om strukturelle endringer jeg kan foreta for å skape bedre læringsforhold om bord. Min bruksteori tilsier at en del strukturelle endringer kan være med å stimulere kulturendringer sammen med endringsvariabler fra det åpne organisasjonsperspektivet.

Planning and organizing

Som jeg har vært inne på tidligere fungerer jeg som planoffiser om bord. Jeg har mulighet til å inkludere en del faktorer inn i planleggingen som gjøres. Hensikten med de strukturelle endringene er å legge til rette for opprettelse og vedlikehold av læringsforhold. Det skal rettes fokus på læring slik at det blir en bevisst del av personellet sin hverdag å bruke læringsforholdene om bord. Jeg vil også ta sikte på å designe programmet med "riktig" type trening for å kunne gjøre teamet bedre rustet til oppgavene som skal utføres. Dette er hvor jeg har størst påvirkningskraft mot resten av besetningen.

Tidsbruk

Slik programmet er lagt opp er det noen grad av ubunden tid for medlemmene av besetningen. Det er mulighet for at personellet kan oppsøke andre når behovet for bruk av læringsforhold melder seg. Det er derimot en tendens til at denne ikke blir brukt til det. Jeg håper at bevisstgjøringen fra *informing* kan bidra til at flere benytter denne muligheten. For å oppfordre til dette vil jeg perioden ingen aktivitet er planlagt legge inn "Ubunden tid" for å innføre begrepet i organisasjonen.

Når fartøyet er på patrulje er det relativt lavt aktivitetsnivå spesielt i operasjonsrom. På grunn av det utmattende og hektiske livet om bord på øvelser, er det nødvendig og viktig at en får perioder hvor det er mulig å slappe av. Men i de rolige periodene skal det planlegges inn en periode på en time per vaktlag som skal benyttes til fokus på læring, diskusjon og fordypning i systemene om bord. Dette kan være i form av øvelser for personellet på vakt eller dialog rundt arbeidsoppgaver. Vaktsjef i operasjonsrom vil være ansvarlig og sammen med meg utarbeide fokusområder for læringsperioden.

Treningsprogram

Programmet til fartøyet er i utgangspunktet delt opp i øvelser hvor fagområdet er spesifisert. Dette er for eksempel overflatekrigføring, anti terroristøvelser eller søk og redning. I tillegg til denne inndelingen kommer jeg til å presisere i hensikten med øvelser om stress er en del av treningen. For å skape stress vil utvalgte deler av besetningen skape en stressfaktor med utgangspunkt i følgende:

- Krav til tid på gjennomføring av oppgaver.
- Synliggjøring av konsekvenser av teamets handlinger.
- Prestasjonskrav rettet mot den enkelte underveis.
- Innleid personell til å presse medarbeidere underveis

Et annet moment som må presiseres på forhånd er om øvelsen skal være forberedt eller uforberedt. I noen tilfeller, som skyteøvelser, krever sikkerhetsregler at øvelsen skal være forberedt. Men i de fleste tilfeller er det mulig å skille mellom forberedte øvelser og uforberedt. Slik situasjonen er i dag er det en utfordring å få nok tid til forberedelser, og øvelsene vi gjennomfører blir ofte bare delvis forberedt. Jeg må altså prioritere tid til forberedelser hvor det er nødvendig, men gjøre det klart når vi ikke skal være forberedt. Da kan gjerne øvelsen komme overaskende på. Dette vil også fungere som et stressелеment. Det siste punktet er at det må være bevisst at vi ikke alltid lar nytt personell slippe til. Øvelsene må designes for at erfarent personell blir utfordret og kan utvikle intuisjonen sin.

I programmet er det også viktig at det ryddes plass til debriefing. Debriefing er viktig for å gi plass til at læringsforhold kan vokse. Dette skal utvikle seg til en trygg arena hvor læringsforhold kan starte og utvikle seg, slik at de blir tatt med videre inn i hverdagen. Jeg vil også utvikle en veiledning til bruk under debriefer i både operasjonsrom og på bro etter endt øvelse(vedlegg II). Ved øvelser som krever et tett samarbeid mellom bro og operasjonsrom vil debriefene gjennomføres sammen. Etter hver deløvelse fartøyet deltar på skal det settes av minimum 10 minutter hvor alle som deltok på øvelsen skal samles, og veiledningen for debriefingen skal følges. Øvelser hvor det vurderes at det er viktig for alle deler av besetningen å delta, skal også personell fra skipsteknisk bransje inkludere for å avdekke i hvor stor grad det var mulighet for å opparbeide situasjonsbevissthet i hele fartøyet.

Hvor lang tid som faktisk brukes må ses som et resultat kompleksiteten i øvelsen, antall deltakere og øvelsens utstrekning i tid. Under debriefen må det også være rom for interne tilbakemeldinger, noe som blir gjenspeilet i veiledningen for debrief.

Organisering om bord

Klart skip organisasjonen er satt sammen på bakgrunn av hvilken stilling en besitter, og er dermed lite rom for å endre. Når det gjelder teamene som bemanner vakter under sjøvakter er det rom for å vurdere teamsammensetningen. Dette må det være en åpen prosess rundt som inkluderer alle teammedlemmene. Fokus på hvem som utfyller hverandre med tanke på personlige egenskaper som teori, empiri, kreativitet og læringsforhold.

Om bord har alle en primæroppgave som de er utdannet for. På et lite fartøy som Skjold klassen er det i tillegg mange ekstraoppgaver som ikke naturlig tilfaller en bestemt kategori personell. Disse arbeidsoppgavene kan tillegges personell på tvers av bransjene for å bygge ned barrierene mellom avdelingene. Eksempler er etterretning om bord. Dette kan deles mellom systemoffiser 1 og navigasjonsoffiser 1, og oppgaven som sikkerhetskontrollør kan tillegges

personell underlagt maskinmester for å øke forståelsen for hva som foregår i andre avdelinger. Dette er et tema jeg vil ta opp i ledergruppen om bord for å få frem flere oppgaver som kan fordeles, og fordi jeg ikke har myndighet til å delegere oppgaver på dette nivået uten støtte fra ledergruppen. Ved å gjøre en bred fordeling av slike tverrfaglige oppgaver om bord, håper jeg å oppnå at vi skal få til flere ulike læringsforhold.

Consulting and delegating

Mye av det jeg tidligere har omtalt får innvirkning på dette punktet. Alt fra å inkludere personellet helt fra starten av læringsprosessen, både i plenum og individuelt, medbestemmelse i organisering og fordeling av tverrfaglige oppgaver.

Selv om jeg har gjort mye her allerede er det viktig at jeg fortsetter å inkludere andre i min beslutningstaking for å øke interaksjonen underveis og sørge for at ledelsen blir bedre til å opprette og vedlikeholde læringsforhold. En arena hvor dette er viktig er ved planlegging av oppgaveløsning om bord. Straks vi mottar et oppdrag vil det være nyttig å inkludere en større del av besetningen i planleggingen av oppdraget. I Forsvaret finnes det en rekke veiledninger for planprosesser i grupper. Felles for de fleste er at de har et stort omfang, og er lite innøvd. Besetningen mangler en felles plattform for planlegging. Veiledning for kortfattet planprosess finnes, noe jeg må implementere. Veiledning er gradert og vil ikke bli inkludert i oppgaven. Dette vil kunne bidra til felles mentale modeller i besetningen, noe som er essensielt for teamets effektivitet under en operasjon. Dette vil også bidra til at samarbeidet mellom over og underordnet i større grad blir et samspill hvor begge kan lære av hverandre.

Problem solving

Dette vil være et av mine viktigste områder for å kunne å foran som et godt eksempel innen læringsforhold. Når jeg har en oppgave å løse, vil det være en god arena for meg å selv forsøke å løse problemet, for så å la andre forlenge min kunnskap, og på den måten demonstrere effektiviteten av læringsforhold. Dette gjelder også når det kommer til å identifisere problemer om bord. Det å

demonstrere bruksområdene for uformell læring på min egen problemløsning vil være viktig.

Building relationships

Dette vil være det mest personlige punktet, som i størst grad går på mine handlinger, og direkte på hvordan jeg utfører mine arbeidsoppgaver og egen læring. Her vil jeg forsøke å fremstå som et forbilde for de andre, og skape læringsforhold mellom meg selv og mine underordnede. Dette er en viktig del av arbeidsoppgaven til en læringsleder.

En konkret handlingsparameter vil være å i en del utvalgte oppgaver, istedenfor å delegere, faktisk delta i selve løsningen. På en annen side er det urealistisk å tro at jeg vil ha tid til dette hver gang jeg trenger en jobb gjort. Årsaken til at delegering ofte er nødvendig er tidspresset, noe som gjør at det en ikke vil ha tid til å delta i oppgaveløsningen. Men i de tilfeller hvor det er mulig å involvere seg skal jeg forsøke å gjøre det.

Managing conflict and team building

På grunn av det kompliserte fagområdet team building, er det ønskelig å bringe inn ekstern kompetanse for å bidra til tillitsskapende øvelser og for å få teamet til å få en god start. Derfor vil jeg initielt sette av to dager til "team building" på Sjøkrigsskolen, hvor det er mye kompetanse på dette. Det er uansett viktig at jeg ikke tar på meg en veilederrolle, da jeg er en del av teamet som skal bygges. Grunnlaget som legges på Sjøkrigsskolen er viktig, men det må bygges videre på om bord. For å gjøre dette ønsker jeg å fasilitere for jevnlig veiledninger fra representanten fra Sjøkrigsskolen om bord. Ved å legge til rette for bedre team, vil muligheten for god læring også øke.

Networking

Et viktig poeng tidligere i oppgaven har vært praksisfelleskap. Jeg kommer til å ta initiativ til at mine kolleger fra andre fartøy samles til uformelle samlinger uten administrativ agenda. Dette må komme i tillegg til de vanlige samlingene som har en administrativ agenda bestående av å dele oppgaver, planlegge tid og rom samt koordinere innspill til andre instanser.

På læringssamlingene skal det bringes opp tema hvor vi kan forlenge hverandres kunnskap, og ta oss tid til inngående diskusjoner rundt erfaringer og løsninger fra andre fartøy. Samlingene må gjennomføres på en uformell måte, med et faglig fokus på et sted uten forstyrrelser. En god innledning på første samling vil være å opplyse om praksisfelleskap, læringsforhold samt oppfordre de til å ta med seg teorien til eget fartøy. På denne måten håper jeg dette praksisfelleskapet kan fremstå som et forbilde for andre bransjer og stillinger om bord. Det er en målsetning at alle personellkategorier skal opprette praksisfelleskap.

Som en del av dette må jeg ta med meg lærdommen fra dette praksisfelleskapet tilbake til mine læringsforhold ombord, og forlenge kunnskapen her. Først da er det effektiv utnyttelse av uformell læring, og ny kunnskap får grobunn.

Et annet virkemiddel for å skape praksisfelleskap for meg selv og andre er begrepet cross-pooling. Det innebærer at vi bytter enkelte besetningsmedlemmer mellom fartøyene for å hente impulser. I dag blir dette stort sett gjort over lengre tidsperioder, som to til tre uker. Jeg ønsker å forsøke cross-pooling over en deløvelse slik at det er mer direkte sammenlignbart hvordan vi opererer. Dette vil også være et godt utgangspunkt for en samling i et praksisfelleskap.

Supporting

Det å være støttende mot under, side og overordnede er en viktig egenskap. Innenfor læring vil min viktigste oppgave her være veiledning innfor endringene jeg forsøker å fremme, samtaler mellom meg og medarbeidere. Fokuset på at det er hele besetningen som skal gjennomføre endringen er viktig, og dermed fange opp hvem som motarbeider endringen gjennom støtte til de som møter motstand. Støtte til gjennom å anerkjenne og gi tilbakemeldinger underveis er sentralt, både for å skape gode læringsforhold, men også for å skape gode team. Jeg anser mine personlige egenskaper som godt egnet for å løse denne oppgaven, men det er også viktig å påvirke resten av ledergruppen til å fokusere på dette.

Konklusjon

Problemstillingen jeg innledet med var: *Hvordan kan jeg påvirke besetningen om bord på en Skjold klasse til å lære bedre og mer effektivt?* Og kriteriene for en løst problemstilling var at jeg hadde kommet frem til handlingsparametere som er forankret både faglig, i empiri og egen bruksteori. Konklusjonene rundt handlingene velger jeg å ikke oppsummere her, da de er gjengitt i forrige kapittel.

Teorien om uformell læring mener jeg passer godt for å løse virksomhetsproblemet. Skjold klassen er nye fartøyer som trenger innovasjon og nytenking, samt at det er for komplekse oppgaver til at det kan ivareta fra erfaringsdatabaser produsert av MTB treningssenter alene. Den største utfordringen med teorien om uformell læring er forholdet mellom ubunden tid, og hvor realistisk det er at en skal kunne planlegge inn ubunden tid. Men jeg mener at det er mulig å skape dette rommet i hverdagen, noe informantene sine erfaringer understreker. Kvaliteten på dette rommet er det jeg mener er det viktigste, samt at arbeidet som blir gjort i forkant og i etterkant må være godt.

I en praktisk rettet oppgave som dette er vil mine inntrykk være svært sentrale. Her ligger det største usikkerhetsmomentet med tanke på analysen og konklusjonene som blir trukket. Min virkelighetsoppfatning har jeg forsøkt å ligge styrke gjennom intervjuer, men det vil alltid være en del ting jeg forutsetter i en slik prosess som ligger implisitt, og som i tråd med teorien om uformell læring er vanskelig å gjøre eksplisitt i skriftlig form. Men dette er en oppgave for å endre en virksomhet, og da er det nødvendig med inntrykk fra endringsleder. Dette gjør at jeg velger å stole på mine reflekterte inntrykk fra virksomheten.

Sentralt i oppgaven er læringskultur. Og for å endre læringskultur, må det en bred tilnærming til, som kan påvirke kulturen på flere ulike hold. Selv om jeg ikke kan garantere at jeg ved å gjennomføre handlingsparameterne oppnår bedre og mer effektiv læring, mener jeg at det vil bidra i riktig retning. Enkelte av handlingsparameterne, eksempelvis *motivating*, er bevisstgjøring og kan i noen

tilfeller mer eller mindre oppfattes som delmål. Men min bruksteori tilsier at det å være bevisst noe er sentralt for å sikre gjennomføring. Fordelen med bevisstgjøring er at det "passer" i alle situasjoner, og dermed mener jeg at det er en viktig del av mine handlingsparametere.

Derfor mener jeg at jeg har løst problemstillingen gjennom å først benytte min egen bruksteori for å definere problemet. Deretter har jeg brukt faglitteratur for å beskrive problemet mer detaljert og underbygget med empiri.

Handlingsparameterne omfatter et bredt spekter og er konkrete nok til at jeg kan sette i gang endringen når jeg ønsker.

Referanseliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Bergsaker, T., & Kristiansen, B. (2012). Trond Bolle, from <http://www.dagbladet.no/2012/09/23/nyheter/innenriks/forsvaret/afghanistan/krig/23538114/>
- Blindheim, B. T. (2010). *Teknisk-rasjonelle endringsstrategier*. [Forelesning UiS].
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*: Universitetsforlaget.
- Doren, J. A. V. (2007). The Debriefing: Another tool for your box. *Fire Engineering*.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1986). Intuitiv ekspertise - Den bristende drøm om tenkende maskiner (V. H. Pedersen & K. Andersen, Trans.) *Mind over machine*: Spesial Trykkeriet Viborg.
- Drotningvik, Ø., & Hareide, O. S. (2012). Personellsituasjonen i MTBV *Masteroppgave* Universitet i Stavanger.
- Ford, J., Ford, L. W., & D'Amilio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 15.
- Forsdahl, S. (2012). Forhandlinger i Kysteskadren. Sjøkrigsskolen.

- Fossåskaret, E., & Aase, T. H. (2007). *Skapte virkeligheter - Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- II, I. (2012). [Intervju II 20.12.2012].
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - en innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnsen, E., Vanebo, J.O, Busch, T. (1995). *Ledelse av ledelsesprosessen*: TANO A.S.
- Mintzberg, H. (2003). The structuring of organizations. *Prentice Hall Global*(4), 17.
- Moldjord, C., & Arntzen, A. (2007). Luftforsvarets læringskultur. In J. C. Laberg (Ed.), *Liv og lære i operative miljøer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NTB. (2011). NATO kutter hovedkvarteret - Jåttå består. *Aftenbladet.no*, from <http://www.aftenbladet.no/nyheter/utenriks/NATO-kutter-hovedkvarter---Jtt-bestr--2821445.html> - .TyjxFZgeOjI
- Ottesen, O. (2011). En referansemmodell av endringsledelse. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse - Å bruke teori i praksis* (Vol. 1). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Richards, C. (2004). *Certain to Win*. Bloomington: Xlibris Corporation.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U - Leading from the Future as it Emerges*.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Sjøkrigsskolen. (2009). *Alle mann til brasene - Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling* (Vol. 2). Bergen: Sjøkrigsskolens lederutviklingsavdeling.

- Sjøvold, E. (2007). Trening for operativ effektivitet i team. In J. C. Laberg (Ed.), *Liv og lære i operative miljøer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stacey, R. (1995). The science of complexity: An alternativ perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16.
- Vasquez, B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2001). The impact of Cooperative learning on the Performance end Retention of U.S. Navy Air Traffic Controller Trainees. *The Journal of Social Psychology*, 133(6).
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord: Seek AS.
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Wadel, C. C. (2011). Utvikling av læringsforhold i organisasjonen. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse - Å bruke teori i praksis* (Vol. 1). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Yukl, G. (1989). *Ledaership in organizations* (Vol. 2). Englewood Cloffs, NJ: Prentice Hall.

Vedlegg I - Intervjuveileder

Innledning:

- Opplys om frivillighet og anonymitet
- Informer om temaet for oppgaven og viktigheten av oppgaven da hensikten at besetningen i sin helhet skal blir bedre og at dette kan være til nytte for andre som leser det.
- Presiser at intervjuet gjennomføres hvor jeg er forsker og ikke overordnet for å unngå at det legges bånd på det som sies.
- Intervjuet blir tatt opp på bånd og lagret digital på et trygt sted
- Informer om uformell læring vs. formell læring samt læringsforhold

"Svaralternativene" under er ikke svaralternativer, men stikkord som skal bidra til å stimulere informanten om nødvendig.

Spørsmål:

1. For deg, hvordan foregår læringen om bord?
 - a. Formell læring
 - b. Uformell læring
 - c. Prøving/feiling
2. Når du erverver deg ny kunnskap, tenker du da umiddelbart at dette er kunnskap jeg ønsker å dele med resten av besetningen?
3. Til hvem har du læringsforhold om bord, og hvem savner du læringsforhold til om bord?
4. Når benytter du deg av læringsforholdene om bord?
5. Hva hindrer deg fra å lære om bord?
6. Hvordan oppfatter du ledelsen om bord sitt forhold til læring?
 - a. Er det fasilitert for læring om bord?
 - b. Er hierarkiet til hinder for gode læringsforhold?
7. Hvordan oppfatter du følgende i bro/operasjons teamet?
 - a. Tillit
 - i. til at folk kan jobben sin.

ii. at du blir konfrontert om det er forbedringspotensiale, både side, under og overordnet.

b. Treningen

i. Stressmestring

ii. Faglig

Vedlegg II – Veiledning debrief

1. Situasjonen
 - a. Velg vilkårlig medlem av teamet for oppsummering av hva som har skjedd i løpet av hendelsen. Strukturert underveis og legg til rette for innspill underveis. Viktig at ulike sider og uklarheter avklares underveis. Hensikten er å oppnå en felles mental modell av hendelsesforløpet. Dersom personer har opplevd tilsvarende situasjoner tidligere kan dette bringes opp.
2. Gjennomføring
 - a. Gjenta målsetninger for øvelsen.
 - b. Gjenta plan for gjennomføring
 - c. Hvilke valg ble tatt underveis, hva var alternativene?
 - d. Hvilke prosedyrer, forhåndsplaner og ordrer ble brukt?
 - e. Hvordan fungerte kommunikasjonen innad i teamet og mot andre deler av besetningen?
 - f. Har det vært et opplevd tidspress/stress? Er det valg som vill blitt gjort annerledes om det var/ikke var?
3. Faglig del
 - a. I detalj rundt om alle faglige momenter har vært inkludert. Denne delen debriefen er gradert "BEGRENSET" ihht. Sikkerhetsloven, og blir ikke gjengitt.
4. Refleksjon
 - a. Hvilke utfall kunne egne valg fått?
 - b. Hva trenger vi å trene på videre?
 - i. Konkretiser og notert ned til bruk på neste øvelse. Dette skal også inneholde punkter hver enkelt om nødvendig.

Vedlegg III – Refleksjonsnotat

Arbeidet med denne oppgaven har vært preget av mye de samme problemene jeg beskriver i oppgaven. Spesielt mangel på tid og rom til å arbeide med oppgaven har vært utfordrende å skape. Det har medført at det har blitt en prosess som har tatt et halvt år lengre enn forventet, og fremdriften har i enkelte perioder vært svært begrenset.

Men motivasjonen for å fullføre har absolutt vært tilstede. Jeg er fornøyd med at jeg har laget et produkt jeg mener jeg vil ha nytte av i jobben min, men som også andre i tilsvarende situasjoner kan ha nytte av. Mange av tankene, begrepene og handlingsparameterne er overførbare til andre situasjoner hvor det er ønskelig å øke graden av læring.

Det jeg har opplevd som den største utfordringen med oppgaven er at teoriene i stor grad er svært generelle. Slik må det naturligvis være, men det å bruke en generell teori på en spesiell situasjon har vært utfordrende. Teoriene beskriver også i stor grad "ønsket situasjon" og i mindre grad veien til ønsket situasjon, noe som jeg anser som den største svakheten til teorien om uformell læring. Men her føler jeg at min eksisterende bruksteori har vært sentral for å komme frem til gode handlingsparametere.

En annen utfordring med oppgaven har vært at det er begrenset hva jeg kan skrive for å unngå at jeg inkluderer forsvarshemmeligheter. En kvalifisert vurdering av ytelsen til Skjold klassen vil fort bli gradert, derfor vil det være en del områder hvor beskrivelsene kunne vært mer detaljert eller nivået kunne vært spesifisert, men dette kan jeg ikke gjøre.

Den største svakheten til oppgaven slik jeg ser det er utvalget av ulike måter å handle. Jeg har i stor grad akseptert svært mye av teoriene, og valgt å utlede handlingsparametere fra de. Det er få ting jeg forkaster som ikke brukbare, noe som gjør at graden av drøfting kunne vært større. Det henger sammen med at jeg har tro på de teoriene jeg har valgt å bruke, og for å konsentrere meg om de, har jeg utelatt en del andre alternativer fra oppgaven. Dette er muligens en

utfordring med en type 3 oppgave som jeg har skrevet. At en i denne oppgaven er mer motivert for å finne teori en selv ønsker å benytte, og da på et tidlig stadium velger å forkaste annen teori. Dermed blir drøftingen av lavere kvalitet enn den kunne blitt hvor det er et rent akademisk formål. På en annen side mener jeg det brede spekteret av handlingsparametere er en styrke for oppgaven. Men det kan ikke understrekes nok at det å utlede handlingene er den enkle delen av endringen. Det å ha nok karakterstyrke til å gjennomføre endringen mener jeg er det vanskeligste. For å ha dette klart for meg har jeg gjennomført et lederutviklingskurs på Sjøkrigsskolen på 15 studiepoeng hvor avslutningsoppgaven omhandler gjennomføringsevne av en endring.

Men igjen: oppgaven har gitt meg mye å skrive, det har jeg satt høyt i denne prosessen.