



FORSVARSAKADEMIET

# Brief

JUNI 2018

# Hvordan lærer Forsvaret af operative erfaringer

Af Institut for Militære Operationer, Forsvarsakademiet

## HVORDAN LÆRER FORSVARET AF OPERATIVE ERFARINGER

### **Forfattere:**

Kaptajn Jakob Clod Asmund  
Major Søren Sjøgren  
Major Brian Kæmpe Berthelsen  
Kaptajn Stig Moltke Hansen  
Orlogskaptajn Mikkel Gunnar Jørgensen  
Kaptajnløjtnant Anders Kjerri Rasmussen

### **Redigeret af:**

Kaptajn Jakob Clod Asmund  
Major Karsten Marrup

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne publikation eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt i følge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser

København juni 2018  
Forsvarsakademiet  
Svanemøllens Kaserne  
Ryvangs Allé 1  
2100 København Ø  
Tlf.: +45 728 17000

Ansvarshavende redaktør: Institutchef, Jens Ringsmose, Institut for Militære Operationer

Layout: Bent-Ole Kure, FAK  
ISBN: 978-87-7147-251-6

## Indholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>1. INDLEDNING</b> .....	5
<b>2. METODE</b> .....	5
<b>3. TEORI</b> .....	6
Major Søren Sjøgren	
<b>4. HÆREN</b> .....	12
Major Brian Kæmpe Berthelsen og kaptajn Stig Moltke Hansen	
<b>5. SØVÆRNET</b> .....	18
Orlogskaptajn Mikkel Gunnar Jørgensen og kaptajnløjtnant Anders Kjerri Andersen	
<b>6. FLYVEVÅBNET</b> .....	26
Kaptajn Jakob Clod Asmund	
<b>7. SPECIALOPERATIONSKOMMANDOEN</b> .....	30
Kaptajn Jakob Clod Asmund	
<b>8. ENKELTMANDSUDSENDELSER</b> .....	33
Kaptajn Jakob Clod Asmund	
<b>9. KONKLUSION</b> .....	35
<b>10. KILDER</b> .....	38
<b>11. LITTERATUR</b> .....	38

## **ABSTRACT**

I dette brief undersøges det, hvordan Forsvaret omsætter operativ erfaring til læring i lokale enheder og på tværs af myndigheder. Gennem interviews af en række nøglepersoner fra Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Specialoperationskommandoen og inden for enkeltmandsudsendinger afdækkes det, hvordan erfaringer rapporteres og omsættes til læring, herunder om organisationernes formelle processer og kulturer understøtter læring. Ydermere undersøges hvordan ny viden deles, deling gennem tidligere anvendte og nutidige it-systemer samt vidensdeling gennem øvelsesvirksomhed. Forfatterne finder, at myndigheder lokalt er gode til at lære af egne operative erfaringer, men at deling af ny viden og læring på tværs af Forsvarets myndigheder, herunder deling af viden med Forsvarsakademiet, er mangelfuld. Grunden til dette skal blandt andet findes i et manglende ledelsesfokus på Lessons Learned-processerne, mangel på et fælles it-system til behandling af erfaringer og læring samt udfordringer i de formelle processer.

## 1. INDLEDNING

Formålet med dette studie er at undersøge Forsvarets evne til at omsætte Lessons Identified (LI) til Lessons Learned (LL)<sup>1</sup>, med særligt fokus på hvordan Forsvarsakademiet inddrages og opdateres. I studiet undersøger forfatterne, hvordan Forsvaret identificerer og fastholder LI i forbindelse med løsning af opgaver både i hjemlig struktur såvel som ved internationale operationer og efterfølgende omsætter disse til LL i Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Specialoperationskommandoen samt i forbindelse med enkeltmandsudsendelser. Med baggrund i teori om organisationsudvikling og læring undersøges det, om Forsvarets LI/LL procedurer kan beskrives som hensigtsmæssige hvad angår organisationsudvikling. Herudover vil studiet klarlægge, om LI/LL fra de respektive værn, Specialoperationskommandoen og i forbindelse med enkeltmandsudsendelser implementeres i procedurer og uddannelse, samt i hvilken grad, Forsvarsakademiet inddrages i processen.

## 2. METODE

Studiet er gennemført som et tværfagligt samarbejde med deltagere fra tre af instituttets fire centre: Center for Landoperationer, Center for Maritime Operationer & Teknologi og Center for Luftoperationer. Centrene har gennem kvalitative strukturerede interviews af udvalgte nøglepersoner i Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og ved Specialoperationskommandoen indhentet den anvendte empiri. Interviewene er i de fleste tilfælde foretaget via mail med mulighed for opfølgende og/eller uddybende spørgsmål. Der er på baggrund af teoriafsnittet udarbejdet ét spørgeskema, så alle nøglepersoner er blevet stillet de samme spørgsmål.

---

1) Lessons Identified (LI) defineres som en observation, der sammen med løsningsforslag, rapporteres for at kunne bidrage til læring i en organisation. Lessons Learned (LL) defineres som læring i en organisation, der bidrager til forbedret eller øget præstation, på baggrund af en LI. *The NATO lessons learned handbook (2016)*

### 3. TEORI

*Major Søren Sjøgren*

#### **Om organisationers evne til at lære**

I dette afsnit opstiller vi en ramme til at analysere organisationers evne til at lære. Vi tager afsæt i organisationsteoretikeren Chris Argyris' bog *On Organizational Learning* (1999)<sup>2</sup>. Argyris er repræsentant for en organisatorisk læringsforståelse, som er erfaringsbaseret og er dermed lig med den forståelse af individers læring, som præsenteres i *Instruktørvirke i Forsvaret* (2016)

Argyris' teori beskriver en fremgangsmåde til at klarlægge organisatoriske strukturer, som fremmer eller hæmmer organisatorisk læring. På baggrund af Argyris' teori har vi valgt at opstille to overordnede parametre til at vurdere organisationens evne til at lære:

- (1) Kultur: understøtter organisationen en kultur, som fremmer læring?
- (2) Oversættelse: evner organisationen at oversætte konkrete cases til generelle og abstrakte principper, som kan anvendes på tværs?

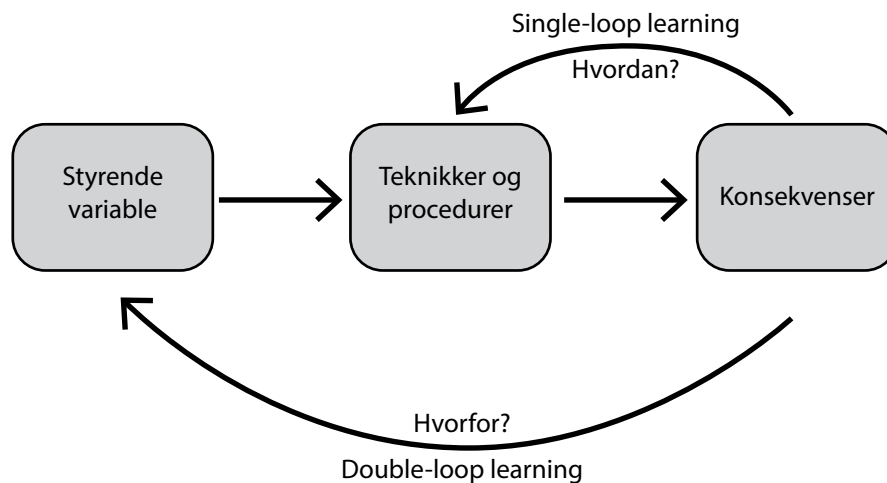
#### **Generelt**

En organisation eksisterer for at løse opgaver. Når organisationen handler, kan den opnå en række ønskelige konsekvenser og dermed løse sine opgaver. Den organisatoriske læring opstår, når der enten er overensstemmelse eller uoverensstemmelse mellem handlinger og konsekvenser. Organisatorisk læring er dermed erfaringsbaseret og forudsætter både handling og refleksion (Argyris 1999: 68).

Argyris skelner mellem to typer af læring: *single-loop* og *double-loop learning*. *Single-loop learning* opstår, når der er et mismatch mellem handlinger og de ønskede konsekvenser. Fejl rettes ved at korrigere teknikker og procedurer. Ved *double-loop learning* stiller vi i stedet spørgsmål til de *styrende variable*, som ligger til grund for handlingen. Som eksempel kan vi betragte en termostat: Termostaten er indstillet til at bevare en bestemt temperatur. Ved et mismatch mellem den ønskede temperatur og den målte, iværksætter termostaten en korrektion ved at lukke mere eller mindre varme ind, indtil der igen er match. Der er her tale om *single-loop learning*. Spørgsmålet er, hvordan vi kan korrigere fejlen. I stedet for at korrigere temperaturen, kunne termostaten spørge til, hvorfor temperaturen skulle være netop den indstillede. Måske den samme effekt kunne opnås ved en anden temperatur? Ved at spørge til *hvorfor* i stedet for *hvordan*, kan vi fremtvinge *double-loop learning* (Argyris 1999: 68).

---

2) Argyris' arbejde ligger i forlængelse af eksempelvis Kolb, Dewey og Bateson. Argyris knytter også an til Scheins kulturforståelse.



Figur: Single- og double-loop learning (Argyris 1999: 68)

Begge typer af læring bør være til stede i en organisation. *Single-loop* egner sig til rutine- og dagligdagssituationer. Ofte vil hovedparten af en organisations aktiviteter være *single-loop*; komplekse opgavestillinger, som er nedbrudt til en række konkrete aktiviteter, som vil være både standardiserede og rutineprægede. *Double-loop learning* er omvendt egnet til komplekse opgaver, som ikke er standardiserede (Argyris 1999: 69). Pointen er, at begge typer af læring bør anvendes af organisationen.

### Kultur som fremmer læring

Organisationens kultur kan enten fremme eller hæmme organisatorisk læring, ved at skabe villighed til at opdage og rapportere fejl. Et centralt element er *organizational defensive routines*. De defineres som "any action or policy intended to prevent the players from experiencing embarrassment or threat, and does so in ways that makes it difficult to identify and reduce the causes of the embarrassment or threat. Defensive routines are overprotective and anti-learning" (Argyris 1999: 56).

*Organizational defensive routines* opstår, når medlemmer af organisationen forsøger at beskytte sig selv og hinanden. Individene anvender altså ikke defensive handlemønstre af ond vilje. De griber til dem, fordi de betragter dem som afgørende for deres egen og organisationens overlevelse. Det er en måde, hvorpå medarbejderne forsøger at tage hånd om deres egen og deres kollegaers eksistentielle sårbarhed. I forsøget på at beskytte sig selv, deres kollegaer og/eller organisationen mod at blive bragt i forlegenhed besværliggøres læring i almindelighed og i *double-loop learning* i særdeleshed.

I sin beskrivelse af organisationskulturen skelner Argyris mellem *theories-in-action* og *theories-in-use*. *Theories-in-action* er den kultur, de værdier eller de principper, som organisationen eller individerne mener, at de bør leve efter. Det

er skjulte og grundlæggende antagelser om, hvordan vi bør agere. *Theories-in-use* beskriver modsat, hvorledes organisationen eller individerne rent faktisk agerer. Argyris peger på, at der ofte er forskel mellem, hvordan individerne og organisationen beskriver, hvordan man bør handle, og hvad man i organisationen rent faktisk gør. Forklaringen er, at de griber til *defensive routines* og anvender hvad Argyris kalder *model-I theory-in-use*. Eller mere direkte: At individerne forsøger at beskytte sig selv og hinanden mod at blive bragt i forlegenhed, hvis de rapporterer fejl.

Model-I har fire styrende variable:

- *Achieve your intended purpose*
- *Maximize winning and minimize losing*
- *Suppress negative feelings*
- *Behave according to what you consider rational*

Når organisationens medlemmer agerer efter model-I variable, risikerer det at ske på bekostning af andre i organisationen. Det fører til "*defensiveness, misunderstanding, and self-fulfilling and self-sealing processes*". (Argyris 1999: 56-57). Altså en situation hvor organisatorisk læring bliver besværliggjort.

Model-I *theories-in-use* består som kultur i organisationen, uagtet at medarbejderne skiftes ud. Det sker fordi, organisationen ubevidst understøtter og belønner de medarbejdere, som anvender model-I teorier. Organisationens måde at organisere sig på kan også virke fremmede på model-I teorier: en tung hierarkisk struktur vil alt andet lige fremme defensive rutiner, fordi en ofte anvendt måde at ensrette en stor organisation er at indskrænke autonomi på lavere niveauer (Argyris 1999: 84-96). En måde at observere hvorvidt defensive model-I *theories-in-use* er styrende i en organisation er medarbejdernes handlemønstre i relation til rapportering og behandling af fejl. Er fejl muligheder for at lære, eller er fejl noget, man i stedet skal undgå og eventuelt skjule, idet rapportering måske har konsekvenser for ens karriere?

Nøglen til at lykkes med organisatorisk læring er at erstatte de styrende model-I variable med et sæt model-II variable. Dermed kan vi overvinde de defensive rutiner.

Model-II variablene er:

- *Valid information*
- *Informed choice*
- *Vigilant monitoring of the implementation of the choice in order to detect and correct error*

Model-II variable har fokus på output og på forbedring af processen, hvor model-I variable har fokus på individer og beskyttelse af samme (Argyris 1999: 60).



Vi kan sige, at dikotomierne dem/os og vinde/tab med model-II ophæves og erstattes af et organisatorisk "os", hvor fokus er på konkrete informationer samt på produkt og proces i stedet for individ. Vejen dertil er en forandringsproces, hvor der over tid etableres en kultur, der tager hånd om medlemmernes sårbarhed og understøtter model-II variable.

Argyris identificerer to problemer i den proces: Et problem med definitionen af læring og et problem med ensidig fokus på motivation. Hvis læring alene defineres som det at løse problemer, risikerer vi, at fokus alene bliver fra organisationen og ud i verden. Dermed bliver den måde, hvorpå organisationen opfatter sine opgaver, en implicit præmis i problemet. I stedet bør fokus være delt: Fokus udad bør fastholdes, samtidig med at organisationen skal evne at reflektere over sin måde at gå til verden på. Det sker i praksis ved at spørge *hvorfor*, og afdække om der kunne være andre måder at opnå den ønskede effekt på. Dermed fremtvinges refleksion over styrende variable.

Et ensidig fokus på motivation vil antage, at læring opstår automatisk, hvis bare organisationen evner at sætte de rigtige rammer. Her peger Argyris igen på vores grundlæggende antagelser og angiver, at organisatorisk læring er en afspejling af vores måde at tænke på. For at komme frem mod idealet om at blive en lærende organisation må vi træne medlemmerne i organisationen til at reflektere over deres ageren (Argyris 1999: 127).

Vi kan udlede to krav heraf: Vi skal både stille de rigtige spørgsmål (hvorfor og hvordan), og vi skal uddanne vores medarbejdere i at stille de rigtige spørgsmål og i at tænke organisatorisk læring.

Dermed kan vi nå frem til den første parameter i at vurdere organisationens evne til at lære: I hvilken grad understøtter organisationen en kultur, som fremmer læring? Spørgsmålet kan eksempelvis undersøges ved at se på, hvorledes organisationen tager hånd om medlemmernes sårbarhed, således at læring fremmes. Vi kan også spørge, om *defensive routines* er udprægede, eller om organisationen har effektive tiltag, som modvirker *defensive routines*? Endelig kan vi undersøge, hvorvidt organisationen træner sine medlemmer i at levere input til den lærende organisation. En sådan undersøgelse bør tage udgangspunkt i medarbejdernes oplevelser og faktiske ageren. En grundig undersøgelse af fænomenet, som det udleveres i en specifik organisation, vil kræve et omfattende feltarbejde.

### **At håndtere læring**

Den anden parameter handler om håndtering af læring. Ethvert lærings- og rapporteringssystem vil i sin udformning påvirke og afgrænse definitionen af, hvad vi evaluerer<sup>3</sup>. Der ligger ikke noget normativt heri, vi skal blot sikre os,

---

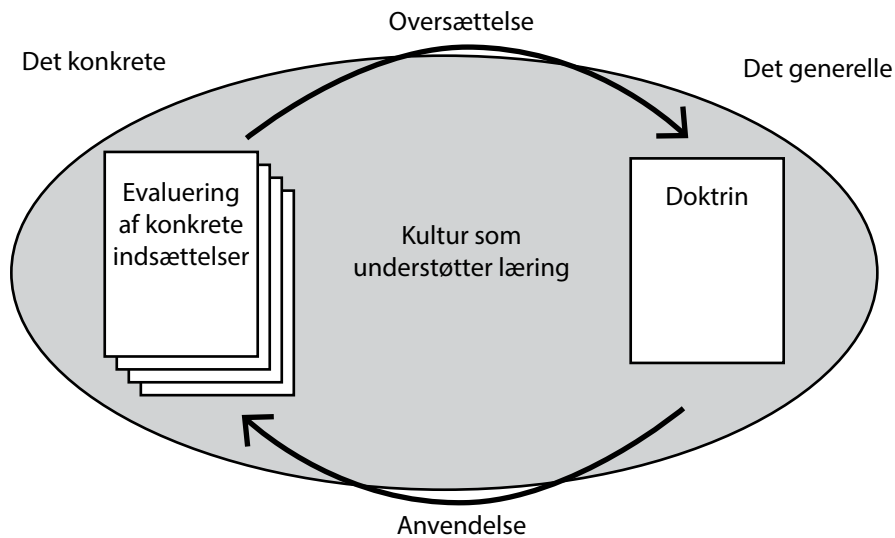
3) For en uddybende diskussion af afgrænsningens effekter se Heltberg, T. og Jellesmark, T. (2017)

at afgrænsningen er hensigtsmæssig i forhold til det, vi stræber efter. Argyris' interesse går i retning af elektroniske systemer til opsamling og kategorisering af erfaringer. Han peger på, at organisationer bør have flere systemer: Et til evaluering af konkrete cases og et til generaliserende koncepter (Argyris 1999: 154-157). Generelt kan vi sige, at forskellige niveauer har forskellige behov, uanset om systemet til at håndtere data er elektronisk eller ej. En linjeleder, som skal evaluere en konkret case, vil have behov for et system, som kan håndtere netop det. Lederen bør i evalueringen af det konkrete kunne iværksætte og melde om både *single-loop* og *double-loop learning*. Den øvre ledelse, hvis opgave det er at dele erfaringerne på tværs i organisationen, vil have et andet behov og bør ikke umiddelbart betragte en enkelt konkret case som baggrund for læring. I stedet udestår et bearbejdnings- eller oversættelsesarbejde, hvor et antal konkrete cases generaliseres og gøres abstrakte, således at erfaringerne kan deles som generelle principper på tværs i organisationen. Linjeledere bør vide, at deres konkrete evaluering af en specifik case ikke nødvendigvis afstedkommer en ny generel praksis. Samtidig må den øvre ledelse acceptere, at den næppe kan opnå fuldstændig sikkerhed for, om et bestemt abstrakt princip udledt af en række specifikke cases fungerer efter hensigten. Dette forhold peger på en konstant vekselvirkning mellem det specifikke og det generelle; mellem det konkrete og det abstrakte.

Det leder frem til den anden parameter for vurdering af evnen til at skabe organisatorisk læring: I hvilken grad evner organisationen at oversætte konkrete cases til generelle og abstrakte principper, som kan anvendes på tværs? Svaret på det spørgsmål kan blandt andet fås ved at spørge til, hvordan læring indsamles, struktureres, bearbejdes og formidles. Findes der en formaliseret og effektiv struktur, eller sker indsamling og rapportering ad hoc? Sker der en efterprøvning og reevaluering af abstrakte praksisser, og er der en kontinuerlig vekselvirkning mellem det konkrete og det generelle?

### **Mod en egentlig metode**

Med udgangspunkt i et praktisk eksempel kan vi sammenfatte en metode til at arbejde med organisatorisk læring: En række indsættelser i et operationsområde (konkrete cases) evalueres hver for sig. På baggrund af hver enkelt evaluering udarbejdes en evalueringsrapport. Den bør indeholde både *single-* og *double-loop* læringspunkter. Rapporterne skal nu bearbejdes og omformes til handlingsanvisende principper (generelle principper), eksempelvis udtrykt som doktriner i et reglement. Disse doktriner vil efterfølgende danne grundlag for kommende indsættelser. Denne erfaringsbaserede organisatoriske læringsproces fordrer konstant handling og refleksion og skal dermed ses som en proces, hvor der løbende arbejdes både med konkrete cases i form af udviklingen af ny doktrin og med oversættelsesarbejdet fra det konkrete til det abstrakte og omvendt. Samtidig skal det hele hvile på en kultur, som understøtter læring. Det kan vi udtrykke i følgende skitse:



Denne form for struktureret arbejde med erfaringsindsamling og -bearbejdning er blot et eksempel. Vi kan også finde andre metoder til at opnå den samme effekt. Forsvarsakademiets fremgangsmåde med at rekruttere militære undervisere fra de operative dele af Forsvaret er i denne optik en metode til at hente konkrete cases ind i undervisningen. Underviseren må i tillæg til sin praktiske erfaring forholde sig til de generelle principper og eventuelt deltage i studie- og udviklingsvirksomhed for at ændre disse. Slutteligt finder flere af disse medarbejdere tilbage til den operative struktur. Denne form for vekselvirkning mellem det konkrete og det generelle kan også have en gavnlig effekt på den organisatoriske læring.

Sammenfattende kan vi altså sige, at for at få succes med organisatorisk læring skal vi sikre, at den viden, som genereres i konkrete cases, oversættes til abstrakte principper, som igen bringes i anvendelse i nye cases. Det er en kontinuerlig proces, som kan komme til udtryk på flere forskellige måder. Dernæst skal vi sikre, at medarbejderne rent faktisk deler den viden, som de genererer i deres daglige arbejde.

## 4. HÆREN

*Major Brian Kæmpe Berthelsen og kaptajn Stig Moltke Hansen*

### **Stærk kultur – knap så stærk struktur**

Undersøgelsen af LI/LL i Hæren viser, at Hæren har en kultur som fremmer læring, men i mindre grad evner at omsætte identificeret LI og LL på tværs i organisationen. Til undersøgelsen udvalgte vi samlet 20 respondenter, fordelt med 8 fra den hjemlige struktur og 12, der havde cheferfaring fra internationale operationer (INTOPS). For at have størst mulig relevans valgte vi at fokusere på Hærens to "store" aktuelle missioner; Operation Inherent Resolve (OIR) i Irak og Resolute Support Mission (RSM) i Afghanistan.

Fra den hjemlige struktur har vi spurgt de enheder/myndigheder, der har opstillings- og uddannelsesansvaret for bidragene til INTOPS, hvilket vil sige Hærstaben, Danske Division, brigaderne samt tjenestegrenscentre, for derved at få indblik i, hvorledes LI/LL anvendes og inddrages i uddannelsen af enheder og bidrag til INTOPS.

Svarene fordeler sig med fem svar fra INTOPS-chefer (fire OIR og ét RSM) samt syv svar fra den hjemlige struktur. Blandt svarene fra den hjemlige struktur indgår bl.a. et længere telefoninterview med en sagsbehandler fra Hærstaben, der arbejder med LI/LL, og som tidligere har været en del af den nu nedlagte LI/LL-sektion under det daværende Hærens Operative Kommando.

### **DLIMS er død!**

Det er alment kendt blandt vores svarpersoner, at databasesystemet til behandling af LI/LL, Defence Lessons Identified Management System (DLIMS) ikke længere anvendes i Hæren, og at der ikke er en samlende LI/LL-organisation i Hæren. Både svarpersoner fra INTOPS og den hjemlige struktur angiver, at der under Hærens deltagelse i ISAF-missionen var en defineret LI/LL-organisation og proces, der tog hånd om erfaringer fra missionsområdet. Anderledes står det i følge flertallet af svarpersoner til i øjeblikket, hvor de angiver, at der på nuværende tidspunkt ikke er en klar LI/LL-proces ved de hjemlige myndigheder.

Blandt INTOPS-cheferne er der dog kendskab til VFK-bestemmelse O. 096-3 "Bestemmelser for indsættelse i internationale operationer", hvor kapitel 12 fastsætter procedurer for systematisk erfaringsindhentning og bearbejdning i forbindelse med indsættelse af Forsvarets enheder og enkeltpersoner i internationale missioner. For Hærens udsendte enheder ved henholdsvis OIR og RSM sker den systematiske indhentning gennem 40 dages rapporteringer og End of Tour-rapporter. De adspurgte personer angiver dertil, at Hærens erfaringer med at lade hold X uddanne hold X+2 gør, at erfaringer forankres i organisationen.

Blandt de hjemlige (uddannelsesansvarlige) myndigheder lader det også til at overdragelsen mellem hold X og hold X+2 gennemføres som strukturerede processer inden for de enkelte tjenestegrene. Dette sker eksempelvis gennem afholdelse af erfaringsseminarer hvor nøglepersoner fra hold X overdrager erfaringer til den uddannelsesansvarlige myndighed, der efterfølgende behandler og formidler til hold X+2.

Enkelte personer i den hjemlige struktur angiver at have kendskab til Hærens (måske kommende?) LI/LL-proces, der har udgangspunkt i en NATO-forankret proces for LI/LL.

Kortfattet går denne proces ud på, at observationen/hændelsen behandles på det lavest mulige niveau, hvilket vil sige, at hele LI/LL processen, om muligt, gennemføres på hvert niveau. Kan LI/LL processen ikke færdiggøres på det enkelte niveau (for eksempel på grund af behov for ressourcer eller kompetencer), løftes den til nærmest foresatte myndighed, hvor en ny LI/LL proces gennemføres. Såfremt myndigheden har brug for faglig støtte, sendes observationen/hændelsen til høring ved relevant faglig myndighed, eller også overføres den til den relevante myndighed. Til at holde styr på processen og forankringen er det besluttet, at man anvender Captia.

Selvom DLIMS ikke længere anvendes, mener svarpersonerne at Hæren overordnet har en god kultur omkring indhentning og fastholdelse af erfaringer. En kultur, som primært er opbygget som følge af kampskader og -tab på materiel og personel under udsendelserne i Irak og Afghanistan.

### **LI/LL-rapporteringer – indhold og form**

I forhold til de to INTOPS missioner vi har inddraget i undersøgelsen, fremstår det klart, hvorledes LI/LL rapporteringer skal gennemføres. I INTOPS udarbejdes der efter 40 dage en "40-dages rapport" samt en End of Tour-rapport ved udsendelsens afslutning. Overordnet set omhandler begge rapporteringer identificerede erfaringer inden for områderne materiel, personel og uddannelse, men også forhold omkring støtte modtaget fra hjemlige myndigheder og den overordnede opgave. Rapporterne kan indeholde både LI og LL. De to rapporter suppleres undervejs af løbende kontakt til foresatte og støttende myndigheder, hvor der udveksles erfaringer og koordineres eventuelle behov for støtte og ændringer.

Ud over de skriftlige rapporteringer gennemføres erfaringsseminarer ved afslutningen af udsendelsen. Her overdrages erfaringer til foresatte og uddannelsesansvarlige myndigheder, som herefter kan behandle LI og implementere dem som LL i forbindelse med uddannelsen af næstkommende hold. Der gennemføres typisk to typer af erfaringsseminarer, hvoraf det første ofte er af overordnet og generel karakter, efterfulgt af et mere specifikt og detaljeret seminar inden for de respektive tjenestegrene. Det står ikke klart

fra interviewpersonerne, hvorvidt alle myndigheder er repræsenteret ved gennemførelse af erfaringsseminarer.

I den hjemlige struktur fremstår det blandt de adspurgte personer mindre klart, hvorledes rapporteringer gennemføres, og der kan ikke identificeres en struktureret tilgang til rapportering af indhentede erfaringer. Myndighederne angiver dog, at de modtager de udarbejdede End of Tour rapporter fra INTOPS-bidrag, hvorimod almindeligt indhentede erfaringer fra øvelsesaktiviteter og lignende ikke behandles på samme strukturerede vis som fra INTOPS.

### **Hæren skriver sin egen doktrin**

Fra vores interviewpersoner fremgår det, at en stor del af de rapporterede LI/LL omhandler forhold omkring personel, materiel og uddannelse og kun i mindre omfang om den egentlige opgaveløsning. I forhold til krigsførelsens kredsløb er der altså et stort fokus på forhold, der falder ind under "teknologi" og "organisation", og i mindre omfang forhold der vedrører "doktrin". Det kunne være nærliggende, som en lille nation, at lægge sig op ad og anvende de samme doktriner, som vores alliance- og koalitions partnere gør, som det eksempelvis gøres i Søværnet og Flyvevåbnet.

Hæren har dog valgt at udvikle egne nationale doktriner for at bevare en dybere forståelse for, hvordan de grundlæggende principper anvendes for at opnå de fastsatte mål med vores militære styrker. På nuværende tidspunkt bruger Hæren en del ressourcer på studie- og udviklingsvirksomhed, hvor en del af arbejdet vedrører udarbejdelse af egne doktriner i Hæren.

Arbejdet med doktrinudvikling udspringer af Hærens Studie- og Udviklingsforum (STUVFOR), som er et forum for Hærens myndighedschefer, hvis formål det er at drøfte udviklingsopgaver i Hæren. STUVFOR danner dermed rammen for arbejdet i Arbejdsgruppe Doktrin (AG DOK) ved at direktivgive for det videre arbejde i AG DOK.

AG DOK driver doktrinudviklingen inden for Hærens ressortområde via en bred forankring af interessenter på tværs af Hærens struktur, idet samtlige operative myndigheder og tjenestegrenscentre er repræsenteret i arbejdsgruppen. Det overordnede sigte med arbejdet i AG DOK er at sikre, at Hærens doktriner til stadighed er opdaterede, og at de dermed danner det bedst mulige grundlag for føring af Hærens enheder. Med baggrund i, at Hæren har afsat ressourcer til og bruger tid på at diskutere kommende udviklingsopgaver i Hæren, men også i at AG DOK skriver egne doktriner, er det vores påstand, at Hæren har skabt de organisatoriske rammer for at have en kultur, som fremmer læring.

### **Hærens evne og vilje til at lære**

Hvis vi ser på Hærens evne til at lære, er der en af vores respondenter, som angiver, at Hæren ikke er en "skrivende/intellektuel hær". Dette synspunkt understøtter

svarpersonen ved at skrive, at rettelsesfrekvensen for Hærens reglementer er årtier, og at den ikke udgiver pamfletter, håndbøger, Tactical Aide Memoires eller lignende. Dette afhænger selvfølgelig af det perspektiv, som svarpersonen ser fra. Det er uden for nærværende studies formål at konkludere på, hvorvidt Hæren er en intellektuel hær. I det følgende vil vi i stedet argumentere for, at Hæren har skabt rammerne for en kultur, som fremmer læring, og at Hæren er lærende jf. Argyris skelnen mellem *single-loop* og *double-loop learning*.

Hvis vi med basis i Argyris' teoretiske ramme analyserer Hærens måde at anskue sin evne til at omsætte LI til LL, kan vi konkludere, at der både blandt Hærens udsendte enheder og ved de hjemlige myndigheder kan spores en kultur, hvor der observeres et uoverensstemmelse imellem de handlinger, der foretages og de ønskede konsekvenser. Ved de udsendte enheder er LI-rapportering blandt andet struktureret i en 40 dages rapport, men også i en End of Tour rapport. Mindre formelt anføres det, at de udsendte enheder gennemfører en After Action Review af deres aktiviteter, og her læres der af de LI, som observeres og siden hen om muligt bliver til LL. Ved de hjemlige myndigheder anføres det, at der både gennemføres større centrale såvel som mindre decentrale erfaringsseminarer, hvor der samles op på de udsendte enheders erfaringer med henblik på en forbedring til de kommende hold.

Alt dette ses som *single-loop learning* og er, i vores tolkning, et udtryk for, at Hæren understøtter en kultur, som fremmer læring. Anderledes ser det ud, hvis vi ser på tilstedeværelsen af *double-loop learning*, hvor man i stedet for at symptombehandle stiller spørgsmålstejn ved, hvorfor tingene ser ud, som de gør, eller måden hvorpå de udføres. På den måde undersøges de styrende variable for en given aktivitet, hvormed det kan være muligt at komme frem til en helt anderledes måde at gribe tingene an på, i stedet for "blot" at optimere på en given fremgangsmåde.

Hærens "uddannelsesmodel", hvor hold X uddanner hold X+2, medfører en fortsættelse af den erfaringsbaserede læring, hvor der i mindre grad stoppes op og reflekteres over, om tingene kan gøres på en helt anden måde, eller om det opstillede End-state for handlingen er det rigtige.

Eksistensen af et STUVFOR i Hær regi kan dog tolkes som et forsøg på at skabe basis for *double-loop learning*, da der i dette forum med Hærens øverste chefer er beslutningskompetence til at ændre på de styrende variable, som ligger til grund for de handlinger, der gennemføres inden for Hæren.

Forsvarets eget bestemmelsesgrundlag for erfaringsindhentning (under indsættelse i internationale operationer), som beskrevet i VFKBST O.096-3, taler dog imod evnen til at kunne gennemføre *double-loop learning*. Af bestemmelsesgrundlaget fremgår det, at en sag skal løses på det lavest mulige organisatoriske niveau og alene løftes til højere niveau, hvis denne ikke kan løses



på eget niveau – eller såfremt sagen har bredere interesse og berøring. I det enhederne/sagsbehandleren hermed vil rette fokus på de dele af LI, som man, på det pågældende niveau, har indflydelse på og kompetence til at kunne ændre, vil fokus og ressourcer ikke anvendes til at spørge til, hvorfor en handling er, som den er. Ydermere er det sagsbehandleren eller enhedens chef, som træffer afgørelse omkring, hvorvidt en sag har en bredere interesse og berøring. Dette kan ses som en hindring til yderligere double-loop learning.

I Center for Landmilitære Operationer (CLO) ved Institut for Militære Operationer har vi ikke oplevelsen af at blive tilført en masse LI og LL, men det sker måske alligevel, uden at vi er opmærksomme på det. Når CLO fx i regi af AG DOK skriver reglement for Bataljonskampgruppen, sker det i samarbejde med Hærens myndigheder, og på den måde er de enkelte enheders LI/LL indarbejdet i de input, som Hærens myndigheder kommer med. Dette reglement bruges i den undervisning, som gennemføres af eksempelvis CLO, og på den måde bliver FAK indirekte tilført LI/LL, som er erfaret i dele af Hæren.

### **Hæren har en kultur som fremmer læring**

Analysen af svarene fra de udvalgte respondenter leder os til at konkludere, at det blandt de adspurgte er opfattelsen, at Hæren ikke længere har en egentlig LI/LL-organisation. Det anføres, at der under INTOPS er beskrevet en proces, som de udsendte enheder skal forholde sig til, hvorimod det er mere uklart, om der også i den hjemlige struktur er en proces. Her fremstår det som lokale initiativer i forhold til omfanget af indhentningen og bearbejdningen af LI til LL.

Det tyder på, at der i forholdet mellem STUVFOR og bestemmelsesgrundlaget for erfaringsindhentning er indlejret en modsætning i forhold til at udbrede den læring, som kommer ud af erfaringsindhentningen, da sager på den ene side skal løses på lavest mulige niveau og alene løftes til højere niveau, hvis disse ikke kan løses på eget niveau, eller hvis sagerne har bredere interesse og berøring, og på den anden side søges behandlet i STUVFOR regi. Hærens arbejde med at udvikle egne nationale doktriner, og det arbejde, der pågår i henholdsvis Hærens Studie- og Udviklingsforum og i AG DOK, er med andre ord et tegn på, at Hæren har en kultur som fremmer læring, men i mindre grad evner at omsætte konkrete cases til generelle og abstrakte principper, som kan anvendes på tværs. Således konkluderes, at Hæren har en stærk kultur for at indhente og bearbejde LI/LL, men en knap så stærk struktur til at følge op på implementeringen heraf.

### **Kobling mellem LI og doktrinskrivning.**

Hvordan får vi i Hæren udnyttet den stærke kultur for at fremme læring, og hvordan inddrager vi på bedste vis Forsvarsakademiet i denne indsats? Og hvordan får vi den omsat til doktrin, som vores operative enheder kan gøre brug af? De gode intentioner skal udnyttes til at få omsat vores LI til LL inden for doktrinudviklingen, men kan vi gøre mere, end vi allerede gør? For eksempel ved



at gennemføre interviews med nøglepersoner forud for doktrinskrivning for at få belyst området yderligere. En anden mulighed kan være at oprette rejsehold, som besøger udsendte enheder umiddelbart efter hjemkomst eller, som det eksempelvis var på tale umiddelbart efter den irakiske hærs befrielse af Mosul, at sende et "eksperthold" til Irak for at indhente erfaringer fra den omfattende operation.

Et større fokus på doktrin i End of Tour rapporter og en yderligere analyse af disse kunne også være en mulighed. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at Hæren, når den ikke er indsat i højintensive operationer, ikke mister dens kultur for LI/LL, men gennem realistiske øvelser bliver ved med at udvikle doktriner ud fra indhentede erfaringer, såfremt Hæren fortsat ønsker at have sin egen nationale doktrin.

## 5. SØVÆRNET

*Orlogskaptajn Mikkel Gunnar Jørgensen og kaptajnløjtnant Anders Kjerri Andersen*

### Indledning

Dette kapitel har til hensigt at klarlægge, i hvilken grad Søværnet anvender strukturerede LI/LL processer. Kapitlet er empirisk baseret på udsagn fra nøglepersoner i Søværnet og kvalificeret af et mundtligt interview med kommandørkaptajn Mogens Sievers Christens. Han er til daglig chef for Division 11 under 1. Eskadre og har en fortid som LI/LL officer i *Allied Command Transformation* (ACT). Empirien har til formål, at fortælle noget om Søværnets oplevede virkelighed. Den danner således grundlag for at kunne kvalificere forståelsen for behovet for vidensdeling som følge af implementeringen af Søværnets nye træningskoncept – *Danish Operational Sea Training* (DOST).

Behovet for et nyt træningskoncept opstod som følge af, at Søværnet fik nye fleksible støtteskibe (FS) og fregatter (FF). Disse skibe er teknologisk langt mere avancerede end det, flåden hidtil har rådet over. For at opnå fuldt udbytte af den nye teknologi, måtte Søværnets træningskoncept ændres. Derfor anbefalede Søværnets Taktiske Stab (STS) og Søværnets 2. Eskadre (2ESK), at Søværnets besætninger skulle trænes efter de særlige trænings- og certificeringsforløb, som udbydes ved *Flag Officer Sea Training* (FOST) i England og ved den tyske flådes træningscenter for skibshavari i Neustadt *German Naval Damage Control Training Centre* (GNDCTC). Denne anbefaling blev fulgt, og Søværnet indførte i 2015 i "Vejledning for Udvikling af Søværnets Operative Kapaciteter", at fregatter og støtteskibe skal anvende FOST og havariuddannelse på enhedsniveau ved GNDCTC<sup>4</sup>. Senere besluttede Søværnet, at inspektionsskibene også skulle indgå i træningsforløbet i Tyskland. Træningsforløbet går i en dansk kontekst under fællesbetegnelsen *Danish Operational Sea Training* (DOST).

Vi har valgt DOST som empirisk grundlag for at sige noget om læring i Søværnet, fordi graden af succes i forbindelse med så omfattende en ændring stiller store krav til indsamling og videreførelse af viden. Søværnets skibe løser vidt forskellige opgavetyper i hver deres ende af konfliktspektret. Opgaverne spænder over farvandsovervågning og suverænitetspåstand i Arktis på den ene side og egentlige søkrigsopgaver på den anden side. Det er derfor interessant at se på, i hvilken grad læring deles mellem de to eskadrer, hvor skibene er organiseret. Vi vil med andre ord se på implementeringen af DOST-principperne i 1. Eskadre for at synliggøre interessante forhold om *lessons learned* i Søværnet generelt.

---

4) VFKVEJL M. 140-1 s. 3

## Hvordan oplever Søværnet LI/LL?

For at finde svar på, hvordan LI/LL opleves i Søværnet, har vi rettet henvendelse til nøglepersoner ved en række myndigheder i Søværnet. Vi har primært haft kontakt med NIV 2 og NIV 3 myndigheder (Marinestaben og Operationsstaben, Eskadrer, skoler samt Søværnets Taktiske Stab). Svarene fra de adspurgte nøglepersoner viste, at der i Søværnet er et blandet kendskab til eksistensen af en struktureret LI/LL-proces. Derudover viste besvarelserne, at der var forskellige opfattelser af, hvad processen dækker over. Besvarelserne peger også på, at alle respondenter anerkender behovet for strukturerede LI/LL-processer.

Enkelte nævner DLIMS men udviser ikke forståelse for DLIMS anvendelsesområde. Respondenterne har desuden ikke et klart billede af, hvorvidt der finder koordineret vidensdeling sted mellem myndighederne og Forsvarsakademiet. Besvarelserne fra særligt Operationsstaben<sup>5</sup> og Marinestaben viser, at der i dele af Forsvaret generelt og specifikt i Søværnet findes en mere nuanceret forståelse af vidensdeling i Søværnet. Disse gengives kort herunder.

I Værnsfælles Forsvarskommandos Operationsstab fortæller chefen for den maritime indsættelsessektion - J3IM, at hans afdeling løbende modtager observationer fra de maritime enheder, der er udsendt i internationale operationer. Disse bliver behandlet af hans egen sektion eller af relevante *stakeholders* som eksempelvis Marinestaben. Han fortæller, at der afholdes LI-seminarer efter endt udsendelse, hvor enhedernes erfaringer fra operationen danner baggrund for fremtidig modus. Erfaringerne samles i et dokument, som sendes til relevante dele af Forsvaret. Erfaringsdokument bliver ligeledes inddraget ved planlægning og gennemførelse af fremtidige operationer. Chefen for J3IM nævner ikke eksplicit nogle former for koordineret videreformidling af identificerede læringsområder til Forsvarsakademiet.

Chefen for Marinestabens Uddannelses- og Evalueringssektion (CHMSP1), som bl.a. er ansvarlig for at varetage den overordnede studie- og udviklingsvirksomhed inden for uddannelsesområdet, fortæller, at operative erfaringer bl.a. implementeres i uddannelsessystemet gennem aftagerundersøgelser. Derudover peger han på, at der findes et uddannelsesforum, hvor eskadrecheferne og skolecheferne, herunder chefen for Søværnets Officersskole (SOS), deltager, og som skal sikre, at de operative erfaringer bliver delt.

I forbindelse med øvelser og gennemførelse af DOST stiller Søværnets Skole (SSK) såkaldte *seariders* til rådighed for enhederne. De læringspunkter, der i den forbindelse identificeres og implementeres i Søværnets Skoles uddannelsesportefølje. Derudover peger CHMSP1 på, at eskadrerne løbende stiller

---

5) Operationsstaben er inddraget, idet det er her indsættelsen af Søværnets enheder, både nationalt og internationalt, for nuværende finder sted. Arktisk Kommando, der styrkeindsætter i Arktis, har ligeledes været adspurgt.

instruktører til rådighed som eksterne undervisere, hvorved den nyeste viden bliver adopteret i SSK uddannelser. Han henviser i øvrigt til, at den daværende Søværnets Operative Kommando i 2012 indførte et kvalitetsledelsessystem, der blandt andet havde til formål at sikre, at operative erfaringer bliver identificeret og videreformidlet til uddannelsessystemet. Kvalitetsledelsessystemet blev i relation til Søværnets uddannelsesvirksomhed beskrevet i SOKDIR 180-2. Denne bestemmelse er ved at blive opdateret og udgivet som en ny VFKBST M.

Til spørgsmålet om hvorvidt han har kendskab til, at den nye viden, der kommer ud af denne LI/LL-proces, bliver kanaliseret videre til FAK, svarer han, at det gør den gennem den tætte daglige kontakt, Marinestaben har med Søværnets Officersskole for så vidt angår officersuddannelser og videreuddannelser samt formelt i Søværnets Uddannelsesforum.

### **Særligt behov for LI/LL**

For at nå i mål med DOST ambitionerne startede Søværnet med at sende kampenhederne fra 2. Eskadre gennem træningen ved først GNDCTC og dernæst FOST. På nuværende tidspunkt er der fire skibe fra 2. Eskadre, som har gennemført træningsforløbet. De erfaringer, besætningerne har gjort sig gennem træning i UK og Tyskland, er samlet og lagt op på et fælles *Windows Sharepoint* site som ejes af 2. Eskadre. Her findes alle de *Standing Operating Procedures (SOP)*, som er udviklet på baggrund af deltagelsen i træningsforløb ved GNDCTC samt FOST. Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, at teamsitet er den metode, 2. Eskadre har valgt til at håndtere LI fra UK og Tyskland. Det fremgår ikke af besvarelserne, hvordan Søværnet har tænkt sig at ophøje disse læringspunkter til fælles forståelse i Søværnet.

Jf. filosofien ved FOST skal SOP udarbejdes med udgangspunkt i de særlige *best practices*, som knytter sig til den specifikke skibsklasse. Søværnet har traditionelt beskrevet operationsprocedurer i Skibsorganisationsbogen. Skibsorganisationsbogen blev oprindeligt udfærdiget til den opgave, skibet var dimensioneret, bemanded og udrustet til at løse og kan derfor ansues som værende for statisk i forhold til at kunne håndtere løbende ændringer i *best practice*.

For at imødekomme ambitionen om udbredelse af FOST og GNDCTC filosofien til hele Søværnet har 1. Eskadre igangsat et implementeringsprojekt. Kommandørkaptajn Mogens Sievers Christens, som i kraft af sin stilling som chef for Division 11 ligeledes er formand for styregruppen for projektet, peger på, at den måde hvorpå 1. Eskadre tilegnede sig erfaringer, som 2. Eskadre havde samlet, var ved at "stjæle med arme og ben" gennem træk på 2. Eskadres DOST-teamsite.

Mogens S. Christens fortæller, at det på grund af forskellene mellem 1. og 2. Eskadres operationsmønster og kultur har været nødvendigt at håndplukke de

dele af 2. Eskadres erfaringer, som giver mening i en særlig 1. Eskadre-kontekst, som primært har form af nationale operationer i fredstid. Han peger på, at man i 1. Eskadre med inspiration fra 2. Eskadre har designet et teamsite, som tager udgangspunkt i det 2. Eskadre benyttede sig af i takt med, at deres enheder gennemgik DOST.

1. Eskadre antog, at metoden, som 2. Eskadre havde benyttet sig af, var målrettet en enkelt besætning og ikke nødvendigvis tog højde for hele skibsklassen. Dvs. 2. Eskadres kampenheder havde mulighed for at ændre hele SOP-grundlaget for ét skib ad gangen i forbindelse med det pågældende skibs gennemgang af DOST. Inspektionsskibenes kontinuerlige indsættelse og dermed fundamentalt forskellige operationsmønstre forhindrede, at man kunne anvende samme arbejdsgang som i 2. Eskadre. I 1. Eskadre valgte man i stedet, at hele det nye koncept skulle udbredes over alle enheder i Division 11 på samme tid, således at alle fem besætninger gennemgik den samme forandringsproces samtidigt. Det har konkret betydet, at den besætning, der nu engang "havde vagten" i Nordatlanten på et givent tidspunkt, skulle udfærdige nye SOP, som efterfølgende ikke kun skulle finde anvendelse på det pågældende skib, men efterleves af alle besætninger i divisionen efter en kortere høringsperiode. De endelige og godkendte SOP er efterfølgende blevet lagt op på 1. Eskadres DOST-teamsite, hvor alle, der har et behov herfor, kan tilgå dem.

### **Single eller double-loop learning?**

Ansvarshierarkiet i Forsvarsministeriets organisationsstruktur stiller særlige krav til håndtering af læring<sup>6</sup>, fordi håndteringen på den ene side skal varetages vertikalt i organisationsstrukturen fra koncernniveauet til ansvarsniveau IV og på den anden side skal foregå horisontalt, fordi hvert niveau repræsenterer sin egen organisationsstruktur, som indeholder både topledelse og linjeledelse. Overordnet antager vi i dette afsnit, at behovet for *double-loop learning* er aftagende nedad i den vertikale håndtering, idet man på vejen fra ministeriet ned mod enhedsniveauet kommer tættere på det udførende niveau, og således i hvert fald teoretisk set er mere interesseret i at "gøre tingene rigtigt" snarere end "at gøre den rigtige ting". Om bord på Søværnets enheder, vil der i LI/LL-processen således være et meget stort behov for *single-loop learning*, hvilket i høj grad kommer til udtryk i FOST og GNDCTC filosofien, som netop handler om at udvikle, fastholde og udøve *best practice*. Det fremgår af interviews med enhederne, at denne form for læring forekommer, når enheden udarbejder SOP i forbindelse med træning ved FOST og GNDCTC.

Med udgangspunkt i termostat-analogien, der forsøger at forklare *double-loop learning*, bliver krigsskibet under træningen udsat for en påvirkning eller en ændret temperatur, om man vil, skarpt efterfulgt af et *feedback* i form af

6) Se teori afsnit: "At håndtere læring"

observationer, der efterfølgende viderebehandles til LI. Disse implementeres så i træningen gennem en korrektion af SOP, der lukker mere eller mindre effekt ind i en given proces på samme måde, som en termostat leder mere eller mindre varmt vand ind. Når effekten af korrektionen er accepteret forankres den i SOP, og hermed ser vi et klart eksempel på *single-loop learning*.

Denne form for læring er enormt dynamisk. De samlede erfaringer opsamles og videreformidles til eskadreniveauet. Eskadren skal således samle alle erfaringer og i princippet vurdere, hvordan man kan generalisere LI og udarbejde en doktrin, der skal gælde for hele skibsklassen.

Man kan argumentere for, at der stadig er tale om *single-loop learning*, idet der ikke bliver stillet spørgsmål til standarderne/træningsmålene eller træningsformen generelt, altså hvorfor Søværnet i det hele taget anvender FOST/DOST konceptet.

Det spørgsmål bliver besvaret på næste niveau i VFK Marinestaben, der stiller de overordnede krav, vilkår og kriterier for Søværnets enheder. Her har man vurderet, at Søværnet havde et behov for et generelt kompetenceløft og man har derfor valgt, at hele Søværnet på sigt skal trænes efter samme doktrin.

CH MSP1 i Marinestaben peger på, at alle erfaringer fra enhederne bliver akkumuleret gennem de *seariders*, som Søværnets Skole sender ud på skibene og videreformidlet gennem Søværnets uddannelsesforum. Hermed bliver den specifikke viden generaliseret og danner grundlag for, at uddannelsesinstitutionerne kan videreformidle viden. Han peger ligeledes på, at Søværnets kvalitetssikringssystem tilsikrer, at den generelle viden løbende bliver opdateret gennem de i kvalitetssikringen iboende iterationer.

### **Kulturen i Søværnet**

KK Christens fortæller, at en af grundene til, at 1. Eskadres besætninger ikke kunne trække direkte på LI/LL fra 2. Eskadre, var, at der hersker to forskellige kulturer om bord på de to eskadrens enheder. For det første er kulturen i 2. Eskadre baseret på det, Christens kalder en kampskibskultur, hvor besætningen er fast tilknyttet skibet, og hvor besætningen træner imod en mission eller en øvelse og gennemfører opgaven, for derefter at køre ned på lav intensitet i en periode. Dertil kommer, at der i 2. Eskadre er opstået en kultur, som er affødt af de muligheder, den nye teknologi på kampskibene tilbyder. Som følge heraf har det været nemmere for besætningerne i 2. Eskadre at forstå behovet for en ændret træningsfilosofi, om end der dog har været nogen modstand. Denne kultur opfordrer ifølge Christens til, at besætningerne tænker LI/LL ind i dagligdagen og derved styrker enhedernes *single-loop learning*.

1. Eskadre har i modsætning til 2. Eskadre en række besætninger, der traditionelt har været tilknyttet et skib, som er kontinuerligt indsat i nationale operationer i Nordatlanten. På trods af det store fokus på Arktis i de seneste år har den opgave været løst stort set uændret, siden Grønlands Kommando blev oprettet tilbage

i 1951. Det har således været sværere for disse besætninger at forstå behovet for ændrede træningsdoktriner.

Så på den ene side er 2. Eskadre præget af en kultur, hvor der er god sammenhæng mellem *theories-in-action* og *theories-in-use*. 2. Eskadre arbejder ud fra det, Argyris kalder et sæt model-II variable, som har fokus på forbedring af processer samtidig med, at dikotomierne (dem/os) er ophævet, med det FOST filosofien kalder for "*Whole Ship Approach*". På den anden side står 1. Eskadres besætninger med det, Argyris kalder model-I *theory-in-use* kultur, som ifølge Argyris kun kan lykkes med organisatorisk læring ved at erstatte den med model-II variable.

### Håndtering af læring i Søværnet

Overordnet set peger undersøgelsen på, at der er to opfattelser af, hvordan Søværnet håndterer læring. Den ene, som gengives af CHMSP1, fremhæver at opsamling foregår gennem aftagerunderøgelser, uddannelsesforummet samt *seariders'* kontakt med enhederne og deres opgaveløsning. Erfaringerne på lavere niveauer bliver i denne udlægning identificeret ude i de operative enheder, hvorefter et antal konkrete cases generaliseres og gøres abstrakte, således at erfaringerne kan deles som generelle principper på tværs i organisationen. Dette gøres primært gennem den almindelige uddannelsesvirksomhed i Søværnet. Ifølge CHMSP1 sikrer man gennem et kvalitetsledelsessystem, at det kun er relevant viden, der bliver til LL.

På samme måde tegner CHJ3IM i OP-staben et billede af, at OP-staben løbende modtager observationer fra de enheder, der er udsendt i internationale operationer i overensstemmelse med VFKBST O. 096-3. Efter endt deployering afholdes et LI-seminar med deltagere fra forskellige dele af Søværnet. Resultatet af dette LI-seminar bliver efterfølgende samlet i et dokument, der danner grundlag for vidensdeling med "relevante dele af Forsvaret".

Den anden opfattelse af hvordan Søværnet håndterer læring fremgår af svarene fra respondenter i STS og i eskadrerne. Her finder man, at anvendelsen af *Windows Sharepoint* er den primære metode for håndtering af læring i Søværnet. Her samles erfaringer på teamsites, hvor de, som har behov for at trække på de ønskede LI, kan drage nytte af dem. I den sammenhæng kan det fremhæves, at Argyris som tidligere nævnt peger på, at organisationer generelt bør have flere systemer til at håndtere læring med.

### Sammenfatning

Hvordan omsætter Søværnet LI til LL? Er der en ensartet opfattelse af LI/LL? Og hvordan hænger det sammen med teorien om *single-* og *double-loop learning*? Vi har vist, at Søværnet benytter sig af både *single-loop* og *double-loop learning*. *Single-loop learning* finder sted der, hvor organisationens primære opgaver bliver løst, nemlig på det taktiske niveau. Her bliver læringen håndteret ud fra to forskellige kulturelle afsæt. Ét hvor læringen finder sted som følge af et



gennemskueligt organisatorisk behov, som indeholder en stor grad af model-II variable og et andet kulturelt afsæt, hvor det relationelle svar på behovet for læring er givet ved den opgave, som skibene er designet til, og som besætningerne er trænet til at løse.

Det er vores antagelse, at det er nemmere at forholde sig til, hvorfor et nyt skib designet til kamp skal gennemløbe et *combat proven* engelsk-tysk koncept, som er udarbejdet med det formål at klargøre og træne et krigsskib til kamp, end det er at forholde sig til behovet for LI/LL på enheder, der på mange måder har udført de samme opgaver siden 1950'erne og ikke umiddelbart står overfor at skulle gennemføre højintensive sømilitære operationer. Studiet viser også, at håndteringen af LI/LL på dette niveau foregår gennem teamsites på *Windows Sharepoint*, hvor viden, som ikke er relevant for horisontal videreformidling, stilles til rådighed.

*Double-loop learning* finder primært sted i VFK, konkret i Marinestaben, som er det lag, Argyris kalder den øvre ledelse. Læringen bliver her håndteret gennem studie-udviklingsaktiviteter samt gennem dokumenter, der formidles på tværs i organisationen.

Det, der udestår, er en egentlig vertikal og horisontal koordination fra centralt hold. Studiet tyder på, at Søværnet ikke har formaliseret den LI/LL proces, som foregår de enkelte steder i organisationen, gennem en fælles doktrin. Selvom Søværnet benytter sig af både *single-* og *double-loop learning*, som ifølge Argyris er det optimale, så synes der at mangle en egentlig koordination af LI/LL – både vertikalt og horisontalt. Tilsvarende efterlader de enkelte respondenters svar et indtryk af, at der ikke findes en fælles forståelse af LI/LL.

Det anbefales derfor, at Søværnet, når arbejdet med implementeringen af det nye forsvarsforlig er overstået, kigger nærmere på udarbejdelse af en decideret bestemmelse eller et direktiv for LI/LL i Søværnet. For nuværende kan der argumenteres for, at LI/LL processerne i Søværnet er "bottom up" drevne og styrede og derfor har en tendens til at gå i forskellige retninger.

Med andre ord er det nødvendigt med *key leadership engagement* inden for LI/LL virksomheden, som bør styres centralt fra Søværnskommandoen, når den bliver oprettet om ganske kort tid. På den måde kan Søværnet i højere grad styre, at LI/LL sker systematisk, noget som det gældende FKO DIR 096-2 i øvrigt foreskriver. I den sammenhæng kan det nævnes, at Flyverstaben netop har udgivet en bestemmelse for erfaringsindhentning i forbindelse med opstilling og indsættelse af flyvevåbnets kapaciteter (VFKBST-F 096-2), som der kunne findes inspiration i.

Til sidst skal der knyttes en kommentar til vidensdelingen mellem Søværnet og Forsvarsakademiet. Respondenternes svar på spørgsmålene i spørgeskemaet



viser til dels, at der ikke finder en bevidst og struktureret deling af viden sted mellem Søværnet og Forsvarsakademiet. Ganske vist foregår der en løbende dialog mellem Søværnets Officersskole og Marinestaben, samtidig med at begge myndigheder er repræsenterede i Søværnets Uddannelsesudvalg. Men henset til, at det faglige indhold til Søværnets officersuddannelse ikke længere leveres af Søværnets Officersskole, men af Forsvarsakademiets institutter, herunder særlig Center for Maritime Operationer under Institut for Militære Operationer, skal det være en anbefaling i højere grad at tænke Forsvarsakademiet ind i Søværnets vidensdeling. Dermed vil erfaringer fra den operative praksis føde direkte ind i uddannelserne og således højne uddannelsernes videngrundlag og – i sidste ende – kvalitet.

## 6. FLYVEVÅBNET

*Kaptajn Jakob Clod Asmund*

### Indledning

Dette kapitel omhandler LI/LL i Flyvevåbnet. Undersøgelsen omfatter en række respondenter fra Flyvevåbnets myndigheder. Derudover inddrog vi fem *Detachment Commanders* ved Flyvevåbnets seneste internationale bidrag i undersøgelsen. De udvalgte respondenter blev valgt, da de repræsenterer et bredt udsnit af Flyvevåbnet og dermed kan bidrage med et godt billede af, hvordan Flyvevåbnet arbejder med LI/LL i forbindelse med nationale og internationale operationer. Kapitlet omfatter svar fra otte af ni adspurgte sagsbehandlere samt fire af fem adspurgte *Detachment Commanders*. De sidste to svarede ikke på henvendelsen.

### Processer og kultur

Undersøgelsen viser, at der er enkelte overordnede LI/LL-processer i Flyvevåbnet. Der hersker dog blandt undersøgelsens respondenter tvivl om omfang og forankring af disse processer og en opfattelse af, at enkelte bestemmelser er modstridende, hvilket ikke hjælper på overskueligheden. På trods af manglende kendskab til overordnede LI/LL-struktur er der en kultur og lokale processer, der fremmer både LI og LL. Undersøgelsen viser, at de lokale processer ofte er både velskrevne og velfungerende. Der er i Flyvevåbnet også en vis enighed om, hvordan LI rapporteres, hvilket indikerer, at de modstridende bestemmelser trods alt tolkes nogenlunde ens på tværs af enhederne.

Undersøgelsen viser endvidere, at der i Flyvevåbnet er en stærk LI/LL-kultur omkring flyvesikkerhed. Flyvesikkerhed er kort fortalt evnen til at identificere og nedsætte risici i forbindelse med afvikling af flyvning. Flyvesikkerhed fremhæves her, da LI/LL i en flyvesikkerhedsorganisation kendetegner sig ved, at fejl kan have øjeblikkelige og fatale konsekvenser. Selv under træning kan et fly med fejl ikke blot parkeres i luften, men må nødlande eller i værste fald havarere. Det er derfor særligt vigtigt at have en organisatorisk kultur, der fremmer læring i en flyvende organisation. I Flyvevåbnet er der også mange eksempler på, at *theories-in-use* og *theories-in-action* ligger meget tæt op ad hinanden. I Flyvevåbnet er ønsket og forventningen, at en medarbejder rapporterer det øjeblikkeligt, hvis denne oplever eller forestår noget u hensigtsmæssigt. Det kræver en vedholdenhed hos ledelsen, da det er ledelsens ansvar at gøre medarbejderne opmærksomme på Flyvevåbnets kultur, værdier og processer for så vidt angår rapportering. Når fokus tages fra LI-rapporteringen, hvilket ifølge undersøgelsen ofte sker, opleves det visse steder, at der gribes til defensive rutiner, hvor medarbejderne i højere grad ubevidst forsøger at beskytte sig selv og hinanden frem for at sikre læring i organisationen.

Ifølge Agyris kan defensive rutiner overvindes, og motivation til rapportering af LI fremmes ved at bevæge sig fra en hierarkisk og topstyret tilgang til LI/LL mod en tilgang, hvor man informerer medarbejdere mere om, hvad LI/LL kan forbedre, samt at LI/LL ikke kun handler om løsning af problemer i form af brandslukning, men også handler om at finde grunden til problemerne, så Flyvevåbnet kan lære af det. At skabe og vedligeholde en sådan kultur er udfordrende og vil kræve en dedikeret indsats.

På grund af det store fokus på flyvesikkerhed har Flyvevåbnet en klar fordel i forhold til LI/LL, da det fylder meget i den enkelte medarbejders og i Flyvevåbnets kultur at rapportere hændelser. Flyvesikkerhed er altså en motiverende faktor i sig selv, og der er dermed et godt udgangspunkt for at skabe en kultur, som får medarbejdere til også at rapportere emner, der falder uden for flyvesikkerhedsområdet.

### **Håndtering af læring i Flyvevåbnet**

Anvendelse af software til rapportering af LI/LL i Flyvevåbnet varierer mellem myndighederne på trods af, at det gældende direktiv på området, FKODIR PL 096-2 (2012-11), angiver, at man i Forsvaret skal anvende Defence Lessons Identified Management System (DLIMS). I undersøgelsen nævner enkelte adspurgte dog, at DLIMS ikke fungerer for Flyvevåbnet, og at man derfor har valgt nogle andre alternativer. Af alternativer kan nævnes Flyvevåbnets Afvigelsesdatabase og diverse teamsites, der bidrager til registrering og styring af LI/LL.

Mange LI/LL-teamsites er imidlertid lokale, hvilket kan medføre at rapportering og dermed læring oftest kun foregår lokalt, da adgangen til teamsites normalt er begrænset til relativt få brugere.

Ved at begrænse vidensdelingen til et lokalt forum kan en konsekvens være, at der i højere grad udvikles lokale procedurer til håndtering af praksis inden for den enkelte enhed. Dermed bidrages der i mindre grad til udvikling af en mere generel praksis som fx bestemmelser og procedurer, der gælder på tværs af enheder og myndigheder inden for Flyvevåbnet. Omvendt kan det lokale fokus også være med til at sikre, at udvikling af nye lokale procedurer går hurtigere, da de spørgsmål der stilles, erfaringer der rapporteres, samt den efterfølgende sagsbehandling er mere målrettet den enkelte enheds træning og operationer. Der vil her oftest være tale om *single-loop learning*, da der inden for de enkelte enheder naturligt vil være et større behov for dette. *Double-loop learning* ses i højere grad i Flyvevåbnets øverste lag, da Flyverstabens står for udvikling af kapaciteter, opdatering af operationsinstrukser og planlægning af øvelsesaktivitet. Disse aktiviteter kræver, at der stilles spørgsmål til, hvorfor operationer udføres, som de gør. Ud fra undersøgelsen er det imidlertid svært at identificere, hvor meget af den rapporterede LI fra Flyvevåbnets enheder, der anvendes i de førnævnte aktiviteter.

## Deling af viden

Uden overordnede processer og ved brug af lokal software til LI/LL er der umiddelbart ikke nogen formel måde, hvorpå viden deles inden for Flyvevåbnet eller til resten af Forsvaret. Da det i det tidligere nævnte direktiv (FKODIR PL 096-2) fremgår, at sager skal løses på lavest mulige niveau og kun løftes til højere niveauer, hvis sagerne er af interesse for andre, kunne det derfor godt se ud som om, at Flyvevåbnet ikke er en særlig lærende organisation, og at udvikling og læring er afhængigt af enkeltpersoner. Men her må man have for øje, hvordan Flyvevåbnet opererer. Det er sjældent, at Flyvevåbnet gennemfører operationer alene. Oftest foregår træning og indsættelse i samarbejde med andre værn og/eller nationer (joint/combined). Som eksempel kan nævnes øvelserne Red Flag (luftkampøvelse med deltagelse fra mange nationer), Night Hawk (samarbejde mellem Flyvevåbnet og Specialstyrker) og Joint Warrior (international øvelse med deltagelse fra alle værn). Foruden enheder fra Flyvevåbnet involverer disse øvelser enheder på tværs af Forsvaret eller NATO. Ud over LI der kan identificeres efter en øvelse, er øvelser også et oplagt miljø at demonstrere og sprede ny viden i. Det betyder, at deltagere i en øvelse er både givere og modtagere af læring, fx i form af nye procedurer, taktikker eller lignende. Hermed er der også mulighed for, at lokal udvikling af praksis, som ikke nødvendigvis er løftet til et højere niveau, under en øvelse bliver delt blandt enheder.

Denne deling af viden kan give anledning til, at en lokal praksis udvikler sig til en mere generel praksis, som dermed kan anvendes bredere i Flyvevåbnet. Det må dog fremhæves, at det er en uformel og forholdsvis usikker måde at dele viden på, for så vidt angår sikkerhed for at relevant viden faktisk deles.

Hvad angår deling af viden til ikke operative enheder og andre myndigheder i Forsvaret, som fx Forsvarsakademiet, så er sagen en anden. Flyvevåbnet har næsten ingen formaliseret vidensdeling med Forsvarsakademiet. Viden deles mere eller mindre tilfældigt fx gennem udskiftning af medarbejdere og udsendelser eller øvelser med deltagelse af medarbejdere fra Forsvarsakademiet. Rent formelt eksisterer der i form af Flyvevåbnets Doktrinudvalg et enkelt, men velfungerende forum, hvor Flyvevåbnet og Forsvarsakademiet diskuterer input til NATO-doktrinen AJP-3.3. vedr. Joint Air and Space Power.

## Sammenfatning

Hvis man anskuer de formaliserede LI/LL-processer, tyder en del på, at Flyvevåbnet ikke er en lærende organisation. Dette modbevises dog gennem Flyvevåbnets *theory-in-use*, hvor medarbejder og ledere, der er motiveret af eksempelvis flyvesikkerhed, fremmer en kultur, og hvor organisationen lærer. Flyvevåbnets ledelse har blandt andet gennem deltagelse i øvelser, kapacitetsudvikling og jævnlig opdatering af styrende dokumenter en tydelig ambition om, at Flyvevåbnet skal udvikle sig og lære. Medarbejderne rapporterer i varierende grad LI, ofte motiveret af flyvesikkerhed og (sjældnere) motiveret af at Flyvevåbnet skal lære

af det eller styret af ledelsens fokus. Der udestår dermed et større ledelsesfokus på LI/LL samt Flyvevåbnets evne til at formalisere det lærte samt at dele viden mellem enheder, med andre myndigheder og vertikalt i Flyvevåbnets organisation. Flyvevåbnet er med andre ord i høj grad en lærende organisation i udførelsen, omend i mindre grad formelt.

### **Ny bestemmelse**

Flyverstaben har for nyligt udgivet en ny bestemmelse for LI/LL i Flyvevåbnet (VFKBST-F 096-2). Bestemmelsen definerer både begreber og processer meget klart og beskriver, hvordan erfaringer skal sagsbehandles og registreres. Her nævnes det fx, at DLIMS ikke længere skal anvendes i Flyvevåbnet men er under udfasning. I stedet registrerer Flyverstaben modtagne LI/LL på en bestemt måde i Captia, så disse nemt kan findes. Udfordringen ved bestemmelsen er, at LI/LL som tidligere kun løftes til et højere niveau, hvis det vurderes relevant. Det betyder, at andre myndigheder, herunder Forsvarsakademiet, fortsat ikke automatisk vil have mulighed for at få del i den viden, som Flyvevåbnet genererer. Brugen af Captia skaber en lignende begrænsning, da deling af dokumenter mm. på tværs af myndigheder er besværligt og ofte ikke mulig i Captia.

Flyvevåbnet er altså en organisation, der nu både formelt og i udførelse understøtter læring, og med den nye bestemmelse er der tilsyneladende et stigende ledelsesfokus på LI/LL. Nu udestår blot en mere formel deling af denne viden med resten af Forsvaret.

### **Forbindelsen til Forsvarsakademiet**

Forsvarsakademiet er afhængig af tilgang af ny viden fra Flyvevåbnet, da denne viden bruges til uddannelse på alle niveauer fra sergentuddannelsen til master i militære studier. Flyvevåbnet har en kultur, der fremmer læring, og er også ved at opbygge en formel organisation, der understøtter kulturen, hvilket bl.a. ses ved udgivelsen af VFKBST-F 096-2. Den positive udvikling i Flyvevåbnets evne til at lære er noget, der bør have en positiv afsmittende effekt på Forsvarsakademiets uddannelser. Men hvordan gør man det, når der i Flyvevåbnet ikke umiddelbart er formelle processer, der skubber ny viden ud i resten af Forsvaret? En løsning kan blandt andet være, at undervisere og forskere fra Forsvarsakademiet i højere grad deltager i øvelser eller besøger udsendte enheder i internationale missioner. Som eksempel kan en militær underviser fra Forsvarsakademiet, der deltager i en af Flyvevåbnets øvelser, få indsigt i, hvordan Flyvevåbnet anvender relevante doktriner. Dette er blot én måde hvorpå man kan sikre, at ny viden fra Flyvevåbnet deles med Forsvarsakademiet. Lige så vigtigt er det, at Flyvevåbnet tænker Forsvarsakademiet ind i sin vidensdeling, hvilket vil til at bidrage til en kontinuerlig opdatering og høj kvalitet af Forsvarsakademiets uddannelser.

## **7. SPECIALOPERATIONSKOMMANDOEN**

*Kaptajn Jakob Clod Asmund*

### **Indledning**

I dette kapitel sætter vi fokus på LI/LL inden for Specialoperationskommandoens område. Undersøgelsen omfatter en række respondenter ved Jægerkorpset og Frømandskorpset. I de følgende afsnit skeles der ikke til, hvilket korps input kommer fra, men de omtales samlet som Specialoperationskommando. I afsnittet indgår bl.a. erfaringer fra antipiraterimissioner ved Afrikas Horn med eksempler på omsætning fra LI til LL og vidensdeling på tværs af enheder.

### **En kultur der fremmer læring**

De overordnede processor for LI/LL i Specialoperationskommandoen er ifølge undersøgelsen ikke fuldt implementerede, men der er intentioner om en fælles LI/LL-proces. Lokalt er det i dele af Specialoperationskommandoen en anden snak. Et sted er der ingen formelle LI/LL-processer, og et andet sted er LI/LL-processorerne gennemarbejdede, velbeskrevne og solidt forankrede i organisationen. Fælles er dog en stor motivation blandt medarbejderne til at rapportere LI og dermed vidensdele. Medarbejdernes store motivation til rapportering af LI udpeges i undersøgelsen som værende både en stor styrke og samtidig en svaghed for Specialoperationskommando. Det er vigtigt for en lærende organisation, at medarbejdere deler deres viden. Men hvis der ikke er ressourcer til at sagsbehandle og udvikle den delte viden yderligere, kan medarbejderne opleve, at deres input bliver opfattet som ligegyldige, hvilket kan virke demotiverende og gå ud over rapporteringen fremadrettet.

Løsningen er ikke nødvendigvis at skrue op for tempoet i behandling af LI ved fx at ansætte flere LI/LL-sagsbehandlere. Argyris peger på, at man ved at stille de rigtige spørgsmål kan få medarbejderne til at reflektere over hvordan og hvorfor, de udfører deres opgaver, som de gør. Refleksionen skal ikke nødvendigvis ændre den måde, hvorpå LI rapporteres på eller mængden af emner, der rapporteres, men kan være med til at skabe en større forståelse for indholdet i det, der rapporteres, samt for hvordan den nye viden kan bruges af resten af organisationen. Samtidig er det ikke nødvendigvis al ny viden, der rapporteres, som skal føre til ændringer i procedurer og taktikker. Nogle gange kan viden med fordel gemmes og samles til videre sagsbehandling på et højere niveau med henblik på at ændre mere generelle principper fx på tværs af enheder eller myndigheder. Hvis de interne processer er i stand til at håndtere dette, og hvis det er kommunikeret tydeligt i hele organisationen, er der fortsat plads til en stor mængde af LI-rapporter. Ud fra respondenternes svar tyder meget på, at Specialoperationskommando bevæger sig i denne retning.

### **Erfaring omsættes til læring**

I Specialoperationskommandoen er der ofte et højt operationstempo, hvilket gør *single-loop learning* nødvendigt, så nye erfaringer kan spredes hurtigst muligt. Undersøgelsen viser, at det høje operationstempo er med til at skabe en organisation, som hurtigt omsætter LI til LL. Som tidligere nævnt betyder dette dog samtidig, at nogle LI forkastes, da der ikke er tid til at behandle dem. Det kan også være at Specialoperationskommandoens relativt lille organisation gør, at vejen fra LI til LL er noget kortere end i en større organisation.

Undersøgelsens respondenter fra Specialoperationskommandoen peger på en meget ens opfattelse af, hvordan læring håndteres. Organisationens *theories-in-action* bærer tydeligt præg af, at motiverede ildsjæle i organisationens nederste lag tager det grundlæggende initiativ ved rapportering af LI samt en meget grundig og hurtigt arbejdende LI/LL-organisation til behandling af indkomne sager. Undersøgelsen viser samtidig, at Specialoperationskommandoen er en forandringsvillig organisation, der er indstillet på, at procedurer og processer jævnligt skal opdateres og udvikles. Derfor laves der ofte ændringer i uddannelse og materiel på baggrund af input fra medarbejdernes deltagelse i internationale missioner og øvelser.

Et eksempel på hvordan Specialoperationskommandoen kan betegnes som en hurtigt lærende organisation, der samtidig har fokus på vidensdeling er deltagelsen i antipiraterimissionen ved Afrikas Horn, hvor medarbejdere videreudviklede specifikke procedurer under missionen. Udviklingen blev rapporteret og behandlet i LI/LL-systemet i Specialoperationskommandoen. Her blev det rapporterede skrevet ned som Standard Operating Procedure (SOP) for den type missioner. Denne SOP blev dernæst delt med alle enheder, der deltog i missionen, fx Søværnet og militærpoliti. Herefter blev næste hold trænet efter den SOP under deres missionsforberedende uddannelse forud for indsættelse ved Afrikas Horn. Undersøgelsen af Specialoperationskommandoen viser, at LI/LL oftest har fokus på jordnære og håndgribelige ændringer, altså *single-loop learning*. Dog viser undersøgelsen også, at akkumuleret LI/LL, som indgår i generel udvikling af nye principper, der kan anvendes på tværs i Specialoperationskommandoen, ikke er et ukendt fænomen, hvorfor det må konstateres, at der ved Specialoperationskommandoen også forekommer *double-loop learning*.

### **Vidensdeling**

I Specialoperationskommandoen er deling af viden på tværs af Forsvaret bl.a. besværliggjort af, at mange af de principper, der anvendes i specialoperationer, ofte er svære at overføre til konventionelle styrker. Derudover er meget af arbejdet, som Specialoperationskommandoen deltager i, klassificeret, hvilket er med til at gøre delingen endnu mere kompliceret. Undersøgelsen peger imidlertid på, at Specialoperationskommandoen er godt gearet til at identificere og dele



viden, som er relevant for samarbejdspartnere i resten af Forsvaret. Det vil sige enheder, der støtter specialoperationer eller på anden måde arbejder sammen med Specialoperationskommandoen. Dette foregår både gennem deling af relevante dokumenter og gennem øvelsesvirksomhed. Ifølge undersøgelsen foregår der ingen vidensdeling med Forsvarsakademiet. Der peges på, at grunden hertil kan være, at den nye viden ikke er relevant for Forsvarsakademiet. Praksissen kan forklares med, at Specialoperationskommandoen endnu ikke har udarbejdet sit eget LI/LL-direktiv. Når de ikke har gjort det, betyder det, at Specialoperationskommandoen fortsat følger FKODIR PL 096-2, som beskriver, at det er op til den enkelte enhed at vurdere, om viden er relevant for øvrige dele af Forsvaret. Dette er sammen med ovenstående med til at begrænse deling af ny viden mellem enheder og myndigheder.

### **Sammenfatning**

Specialoperationskommandoen har ikke blot et højt operationstempo, men også en evne til i højt tempo at omsætte nye erfaringer (LI) til LL og omsætte disse til Standard Operating Procedures (LL). Sammenlignet med Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet er det interessant at se, hvor hurtigt Specialoperationskommandoen kan omsætte LI til LL, samt hvor hurtigt viden spredes. Mængden af nye erfaringer, der rapporteres, og den hurtigere sagsbehandling skyldes i høj grad medarbejdernes motivation til at udvikle Specialoperationskommandoen.

I Specialoperationskommandoen udestår fortsat evnen til at håndtere al den læring, der kommer ud af den store mængde af rapporterede erfaringer, men der er ingen tvivl om, at Specialoperationskommandoen bevæger sig i en retning, hvor man i højere grad bliver i stand til at anvende erfaringer på tværs af enheder, fx til udarbejdelse af mere generelle og abstrakte principper.



## 8. ENKELTMANDSUDSENDELSER

*Kaptajn Jakob Clod Asmund*

### Indledning

Dette kapitel handler om LI/LL i forbindelse med enkeltmandsudsendelser. Undersøgelsen omfatter udvalgte nøglepersoner fra Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, der alle har været udsendt som enkeltmand, samt nøglepersoner der blandt andet står for træning og administration i forbindelse med enkeltmandsudsendelser. De syv respondenters input er med til at give et samlet billede af, hvordan LI/LL anvendes i forbindelse med enkeltmandsudsendelser.

### Rapportering af erfaringer

I forbindelse med enkeltmandsudsendelser får udsendte medarbejdere ved hjemkomst udleveret et spørgeskema, hvor der blandt andet bliver spurgt til oplevelser under udsendelsen, den missionsforberedende uddannelse samt afviklingen efter missionen. Her er det muligt for den enkelte at rapportere LI i forhold til den afsluttede mission.

En anden form for rapportering i forbindelse med enkeltmandsudsendelser kommer fra missionsområdernes ældste danske officer, der på månedsbasis rapporterer til J3 i Operationsstaben i Værnsfælles Forsvarskommando. Undersøgelsen viser, at dette giver ældste danske officer mulighed for at løfte LI/LL ind i den nationale struktur fx med henblik på optimering af træning. En af respondenterne fortæller om en situation, hvor vejledning vedrørende forsikring i forbindelse med leave-rejser til et tredje land blev udarbejdet som resultat af rapportering fra en ældste danske officer. Vejledningen blev senere implementeret i den missionsforberedende uddannelse. Dette er et godt eksempel på, hvordan lavpraktiske ændringer hurtigt implementeres.

### Håndtering af læring

Den systematiske tilgang til rapportering, i form af den førnævnte spørgeskema, og behandling af rapporter i forbindelse med enkeltmandsudsendelser tyder på, at der i Forsvaret er et velbeskrevet formelt system til at håndtere dette. Undersøgelsen viser dog, at praksis er lidt anderledes. Nogle af respondenterne peger på, at deling af viden fra en udsendt til dennes afløser, stort set ikke finder sted. Ved at sikre adgang til forgængeres LI/LL, og dermed mulighed for at tilpasse egen praksis, kunne man fremme *single-* og *double-loop learning*.

Undersøgelsen viser også, at selv om førnævnte vidensdeling ofte ikke finder sted rent formelt, så er mange medarbejdere gode til på eget initiativ at opsøge deres forgænger for en mundtlig overlevering af tidligere erfaringer, der kan bidrage til egen forberedelse og kommende praksis. Dette betyder, at der i enkelte stillinger udvikles praksis med udgangspunkt i initiativrige medarbejdere, hvilket må anses

som positivt og en stor fordel for både medarbejderen og samarbejdspartnere i missionsområdet. Omend det er positivt, at en tidligere udsendt medarbejder overleverer sin viden til en anden, betyder den form for vidensdeling samtidig, at meget lidt af den viden bliver sagsbehandlet, og at muligheden for, at det kan blive til læring i Forsvaret, dermed bliver mindre.

At sagsbehandle et bredt udsnit af LI-rapporter fra mange forskellige enkeltmandsudsendinger kræver, at både det formelle LI/LL-system og den enkelte sagsbehandler er i stand til at identificere, om der er behov for ændring af en daglig praksis, eller om der er tale om viden, som kan bidrage til ændring af en mere generel praksis.

Ifølge undersøgelsen gør sagsbehandlerne ved Operationsstaben et stort stykke arbejde for at iværksætte nye tiltag til kommende udsendinger. Dette gøres blandt andet i Koordinationsgruppe Enkeltmand, hvor enkeltmandsudsendinger behandles særskilt med henblik på optimering af blandt andet opstilling, udsending og afvikling. Ovenstående tegner et billede af en organisation, der ønsker at samle viden og lære af den. Undersøgelsen viser dog også, at der oftest ikke bliver fulgt op på den delte viden, på trods af et eksisterende regime til indsamling og behandling af LI/LL. Fx peger flere adspurgte på, at det ville være hensigtsmæssigt med en længere udsendelsesperiode for bestemte type stillinger, da det vil øge værdien af indsatsen betragteligt. På trods af flere enslydende input, samt tilsagn fra centrale myndigheder og beslutningstagere, er varigheden af udsendelsesperioderne ikke blevet ændret. Undersøgelsen har ikke afdækket grunden til denne beslutning.

Undersøgelsen viser også, at en tidligere praksis i blandt andet Hæren har været, at medarbejdere efter deres udsending er blevet placeret i stillinger med relation til enkeltmandsudsendinger, fx som mission managers. Efter indførelse af ansøgningssystemet er den mulighed blevet væsentligt begrænset, idet der i et mindre omfang beordres medarbejdere i bestemte stillinger.

### **Sammenfatning**

Inden for enkeltmandsudsendinger findes processer til indhentning af den enkelte medarbejders erfaringer fra internationale missioner. Disse processer er både velbeskrevne og velfungerende. Det samme gælder afrapportering fra ældste danske officer, som i et fast mønster sender ny viden hjem til Værnsfælles Forsvarskommando. Meget af den viden behandles både hurtigt og effektivt og fører ofte til ændringer af procedurer og dermed ændring af den missionsforberedende uddannelse. Altså ofte *single-loop learning* på baggrund af den enkeltes erfaringer. Der udstår en mere systematisk kategorisering af input på tværs af udsendinger og missioner, hvilket vil sige, at hvis to personer, der har været udsendt i samme mission eller i lignende stillinger i forskellige missioner, har gjort ensartede erfaringer, bør sagsbehandlingssystemet kunne opfange disse input og hæve dem ud af de enkelte missioners udvikling for at vurdere, om der er grundlag for ændring af generel praksis og abstrakte principper.

## 9. KONKLUSION

Kapitlerne om henholdsvis Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Specialoperationskommandoen og enkeltmandsudsendelser viser et varierende billede af, hvordan Forsvaret lærer af operative erfaringer, men der er samtidig flere tendenser, der peger i samme retning.

Hæren har ikke længere en egentlig LI/LL-organisation, og der er kun klare processer for håndtering af erfaringer fra internationale missioner. Dog tyder det på at Hæren, gennem arbejdet med doktrinudvikling og Hærens studieudviklingsforum, forsøger at skabe en kultur, der fremmer læring, og at der her er grobund for at omsætte erfaringer til nye principper.

I Søværnet ses både *single* og *double-loop learning* afhængigt af niveau og opgavernes natur. Håndtering af læring foregår med afsæt i forskellige kulturer, hvilket bl.a. skyldes manglen på en formaliseret LI/LL-proces. Dette fører endvidere til manglende vidensdeling på tværs af enheder og myndigheder. Som eksempel på dette fremhæves, at LI/LL ofte håndteres på lokale teamsites, hvor der ikke er mulighed for deling med andre enheder eller myndigheder.

Flyvevåbnet har i kraft af et nyligt udgivet direktiv en klart beskrevet proces for indhentning og behandling af LI. Dog er der ved anvendelse af Captia som vidensdelingsplatform en række begrænsninger for, hvordan viden kan deles på tværs. Flyvevåbnets kultur fremmer i hovedtræk læring, da mange er motiveret af flyvesikkerhed. Dette er dog i højere grad synlige for de lokale principper end for mere abstrakte og generelle principper i Flyvevåbnet.

Inden for Specialoperationskommandoens område er billedet lidt anderledes. Operative erfaringer omsættes relativt hurtigt til både lokale procedurer og til mere generelle principper, der anvendes på tværs af Specialoperationskommandoens område og på tværs af andre enheder og myndigheder i Forsvaret. Specialoperationskommandoens evne til at lære af operative erfaringer begrænses dog af to forhold. For det første har Specialoperationskommandoen ikke kapacitet til at sagsbehandle den store mængde LI, der tilflyder fra medarbejderne. For det andet er operationstempoet højt, hvorfor *single-loop learning* ofte er nødvendigt for at finde et quick fix.

Ved enkeltmandsudsendelser er processerne for indhentning af operative erfaringer meget klare, og ofte udvikles lokal træning og lokale procedurer også på baggrund heraf. Forsvaret mangler dog fortsat at kunne håndtere erfaringer på tværs af udsendte medarbejdere og på tværs af missioner til udvikling af mere abstrakte principper til gavn for andre enkeltmandsudsendelser eller resten af Forsvaret.

Fælles for hele Forsvaret er, at bestemmelsesgrundlaget rummer en modsætning i forhold til deling af viden, i den forstand at sager kun skal løftes til et højere

niveau, hvis de ikke kan løses på eget niveau, eller hvis sagerne har bredere interesse og berøring. Det kan være svært at vurdere, hvornår sager har en bredere interesse og berøring, da forudsætningen for dette er at man ved, hvad andre ikke ved, og hvad andre kan bruge.

En anden fællesnævner er, at LI/LL-processen ofte er bottom-up drevet med manglende eller svingende ledelsesfokus. Dette kan være med til at forklare både mængden af LI/LL-rapporter men også hvordan ny viden vurderes og eventuelt deles. Et større ledelsesfokus vil potentielt kunne skabe en større forståelse for hvilken viden, der er relevant for egen enhed og på tværs af Forsvarets enheder.

Når man ser på, hvordan Forsvaret lærer af operative erfaringer, ses det i størstedelen af Forsvaret, at læringen foregår lokalt og i relation til specifikke missioner og missionstyper. Her er Forsvaret ofte god til både *single-loop learning* på enhedsniveau, hvor lokale procedurer omskrives, og enkelte taktikker tilpasses. *Double-loop learning* er formelt også en del af Forsvarets håndtering af operative erfaringer, da Værnsfælles Forsvarskommando er organiseret til at håndtere ny viden og udvikle de respektive kapaciteter på baggrund heraf. Grundet Forsvarets håndtering af vidensdeling er realiteten imidlertid en anden, da operative erfaringer kun sjældent deles på tværs af enheder og myndigheder. Grunden hertil skal overordnet findes i forskellige kulturer og operationstyper på tværs af Forsvaret, og i fraværet af en fælles bestemmelse, der dikterer at al viden skal deles, at det ikke er op til den enkelte enhed eller sagsbehandler at vurdere, om viden er vigtigt for andre, samt et fælles IT-system til håndtering af disse erfaringer. Man kan overveje at etablere et system hvor viden ikke nødvendigvis skal sendes til alle, da det ville skabe et informationsoverload, men bliver gjort tilgængeligt et sted hvor alle kan søge den viden de har brug for, når de har brug for det.

Myndighedsområderne lærer af egne operative erfaringer, men resten af Forsvaret lærer ikke nødvendigvis noget af dem, hvilket også betyder, at Forsvarsakademiet kun i meget begrænset omfang inddrages i LI/LL fra Forsvaret. Forsvarsakademiet bør derfor fremadrettet bidrage til denne deling ved proaktivt at opsøge viden fra Forsvaret.

Vidensdeling på tværs af enheder og myndigheder vil være med til at udvikle en mere generel praksis, hvilket også vil have en afsmittende effekt på Forsvarsakademiets uddannelser. Gennem udvikling af generelle og abstrakte principper samt udvikling af uddannelser kan man sikre, at Forsvaret som organisation er bedre til at lagre erfaringer og sikre, at operativ læring ikke forsvinder med den enkelte medarbejder.

### **Perspektivering**

Hvordan sikres det, at Forsvaret lærer af operative erfaringer, og at viden bliver tilgængelig for alle, der har brug for den? Fælles læring på tværs af

enheder og myndigheder er muligvis endnu vigtigere i dag, end det har været de seneste årtier. Hvis Forsvaret i fremtiden i endnu højere grad skal indgå i fælles opgaveløsning i forbindelse med forsvaret af Danmark, er det vigtigt, at myndigheder og enheder lærer af og med hinanden. Dette kan foregå gennem en struktur med fælles øvelser og vidensdelingsseminarer, men vil også kræve nogle formelle processer og it-systemer til håndtering af den viden, der genereres. Man bør i højere grad betragte viden som noget, man kaster i en pulje, frem for noget man sender til en bestemt modtager. I puljen kan alle, der har eller får brug for viden tilgå den og bruge den i egen kontekst. Dette vil i nogen grad gøre op med Lessons Learned-begrebet, da denne pulje af viden lige så godt kan bestå af Lesson Identified, som opfanges, analyseres og anvendes af andre i netop den sammenhæng, de har brug for.

Forsvarsakademiet er også en vigtig spiller i vidensdelingsprocessen, da Forsvarsakademiet er organiseret til at facilitere vidensdeling i form af fx konferencer, forskning og uddannelse. Derfor bør Forsvarsakademiet i endnu højere grad end det er tilfældet i dag gå forrest, når viden fra Forsvarets operative erfaringer skal fremhæves og formidles.

Skal man nå i mål med nogle eller alle ovenstående punkter, bør man i højere grad arbejde mod en kultur med engagement fra ledelsen for at sikre en fælles retning i, hvordan Forsvaret skal lære af operative erfaringer.

## 10. KILDER

Interviews er foregået via email eller telefon fra maj 2017 til marts 2018. Der er interviewet i alt 43 personer, hvoraf de fleste ønsker at være anonyme. Kilder der ikke ønsker at være anonyme, er angivet med navn i briefets tekst. Navnene på alle respondenter er kendt af briefets forfattere.

## 11. LITTERATUR

Argote, L. (2013) *On organizational learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, Second Edition*. Springer: New York.

Argyris, Chris (1999) *On Organizational Learning 2. Ed*, Blackwell: Oxford

Grønlund, T. og Sjøstedt, P (2016) *Instruktørvirke i Forsvaret*, København: Forsvarsakademiet

Heltberg, Anna Therese og Jellesmark, Thomas (2017) What difference does a difference make?: Considerations about lessons learned from difficult operational situations i Holenweg er, M., Jager, M. K. Og Kernic, F. (2017) *Leadership in Extreme Situations*. Springer Publications

Storm Jensen, Mikkel (2004) Krigsførelsens kredsløb i *Militært tidsskrift 133. årgang, nr. 1, april 2004*.

Kolbæk, D. (2011) *Proactive Reviews. Lær af jeres erfaringer*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag

Kollars, N. (2017) Genius and Mastery i *Military Innovation , Survival 59:2*

Marcus, R. D. (2017) Learning "under fire": Israel's improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare i *Journal of Strategic Studies*.

Milton, N. (2010) *The Lessons Learned Handbook*. Oxford: Chandos Publishing

NATO (2011) *AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the conduct of operations*. Tilgået 11. juni 2017 via [http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316\\_np\\_otan\\_ajp-3b.pdf](http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf)

NATO Joint Analysis and lessons learned centre (2016) *Joint Analysis Handbook, fourth edition*, Lissabon: JLLAC. Tilgået 11. juni 2017 via: [http://www.jallc.nato.int/products/docs/Joint\\_Analysis\\_Handbook\\_4th\\_edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/products/docs/Joint_Analysis_Handbook_4th_edition.pdf)

NATO Joint Analysis and lessons learned centre (2016) *The NATO lessons learned handbook*, Lissabon: JLLAC. Tilgået 11. juni 2017 via: [http://www.jallc.nato.int/products/docs/Lessons\\_Learned\\_Handbook\\_3rd\\_Edition.pdf](http://www.jallc.nato.int/products/docs/Lessons_Learned_Handbook_3rd_Edition.pdf)

Sjøgren, S. (2018) *Evaluer det I gør. Skab bedre resultater. En guide til After Action Reviews*. 2. udgave. Tilgået 31. maj via <https://2-5.dk/wp-content/uploads/After-Action-Review.pdf>