

Erfaringshåndtering – praktiske tilnærminger

AV HARALD HOLEMARK MATHISEN

*Det er ikke nok å gjøre seg erfaringer.
Du må huske dem også.
(Carl Hammarén)*

NOU 2012:14 – *Rapport fra 22. juli-kommisjonen* (2012), den såkalte «Gjørsv rapporten», oppsummerer funnene etter terrorangrepene i Oslo og på Utøya i juli 2011. Politiet og Politidirektoratet (POD) ble blant annet kritisert for håndteringen av angrepene. Dette har ført til en rekke prosjekter under PODs endringsprogram (Politidirektoratet, 2013). Forsvaret var i noen grad berørt gjennom bistand til politiet, men unnslopp streng kritikk av kommisjonen. Hendelsen lå under politiets myndighet å håndtere. Likevel ble det i ettertid reist spørsmål om Forsvarets evne til å møte episoder som fantasien knapt kunne forestille seg (Diesen, 2013). En kan forvente at en rekke statlige etater har foretatt selvransaking og gjennomgang av retningslinjer, rutiner og prosedyrer som følge av 22. juli.

Ulike beredskapsetater har gjennom flere år gjennomført øvelser med Forsvaret, der samarbeid på tvers av sektorer har vært prøvd. Øvelsene gir verdifull erfaring i håndtering av sikkerhetstruende episoder. Under ledelse av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) etableres det nå et nasjonalt øvings- og evalueringsforum (Nordland sivilforsvarsdistrikt, 2013). Forumet tilrettelegger for ide- og kunnskapsutveksling og samordning for å utnytte øvings- og treningsvirksomhet der flere etater har ulike oppgaver avhengig av episodens karakter og omfang. Evalueringsdelen av forumet vil kunne drøfte ulike måter å vurdere øvelsens gjennomføring på og hvordan en kan analysere tiltakene som ble truffet underveis i den hensikt å bygge kompetanse og evne hos deltakere på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Forsvarets Senter for militære erfaringer ved Forsvarets høgskole har vært en etterspurt

samarbeidspartner innen evaluering og analyse både fra POD, Politihøgskolen og DSBs side.

Denne artikkelen tar for seg erfaringshåndtering som metode, slik Forsvaret har forsøkt å institusjonalisere det i løpet av det siste tiåret. Hensikten er å belyse sentrale problemstillinger som kan være til hjelp, der andre beredskapssetater søker metodikk for bedre å nyttegjøre seg erfaringene som er tilegnet ved hendelser i det daglige, ved katastrofer eller gjennom øvingsvirksomhet. Først redegjøres det kort for noe teori før de praktiske tilnærmingene skisseres.

Erfaringshåndtering i teori og praksis

Teori

Erfaringsbasert læring står gjerne i kontrast til akademisk læring og er en kunnskapsretning med teoretisk opphav i John Deweys pragmatiske tilnærming fra hundre år tilbake (Dewey, 1968 [1916]), senere raffinert av David Kolb (1984). Nancy Dixon videreutviklet så Kolbs læringsteorier fra individnivået og betrakter organisatorisk læring operasjonalisert gjennom sammenhengene mellom individ, gruppe og organisasjonsnivå (Dixon, 1999; Finger & Brand, 1999). I lærende organisasjoner foregår det i følge Dixon individuelle erfaringslæringsløyper i nært samvirke med kollektive læringsløyper på gruppenivå, støttet og tilrettelagt fra organisasjonsnivået. Men det behøver ikke stoppe der. Organisasjoner kan gjennom sitt virke også øve innflytelse på omgivelsene ved å fremme ønsket adferd hos relevante eksterne aktører (Kolb, 1984, s. 230; Dixon, 1999). Kolb beskriver erfaringsløyfen i fire trinn: (1) erfaring, (2) observasjon og refleksjon, (3) abstraksjon og (4) eksperimentering, for så å starte prosessen på nytt gjennom å gjøre seg nye erfaringer. Dixons kollektive læringsløyfe består i: (1) bred innsamling av informasjon, (2) integrering av ny informasjon i organisasjonsspesifikk kontekst, (3) etabler kollektiv forståelse av informasjonen og (4) fordel myndighet til å foreta ansvarlige handlinger basert på den nye forståelsen. Nick Milton (2010) har i sin læringsløyfe en ennå mer praktisk tilnærming: (1) aktivitet, (2) mulig lærdom («Lessons Identified») og (3) oppdatér dokumenter og prosesser. I Miltons læringsløyfe finner en også aktiviteter der refleksjon og abstraksjon må foregå før en mulig lærdom er identifisert. Videre gjør Milton et poeng av at det må foregå utdanning og trening som følge av oppdaterte dokumenter og prosesser før aktiviteten igjen kan gjennomføres med en forbedret evne. For Nick Milton finnes dessuten en snarvei fra (2) mulig lærdom til *umiddelbar* justering av handlingsstrategien som styrte den opprinnelige (1) aktiviteten. Dersom det er mulig vil umiddelbar justering være ønskelig for

hurtig å rette på åpenbare feil, *før* en tar den lengre veien om dyp refleksjon, generalisering, dokumentasjon og ny utdanning. I krisetilfeller vil slike «*quick fix*» ofte være avgjørende for å forbedre løpende prosesser under tidspress. Milton har inspirert NATOs erfaringslæringsprosess utviklet av Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) i Portugal. NATOs metodikk ligger så til grunn for det norske forsvarrets konseptuelle tilnærming til erfaringslæring og -håndtering.

I det følgende beskrives Forsvarets praktiske tilnærming til erfaringshåndtering gjennom metode og teknikk. Kapittelet avsluttes med en kort omtale av Forsvarets samarbeid med politiet og andre beredskapsetater innen erfaringshåndtering.

Erfaringshåndtering i Forsvaret – et tilbakeblikk

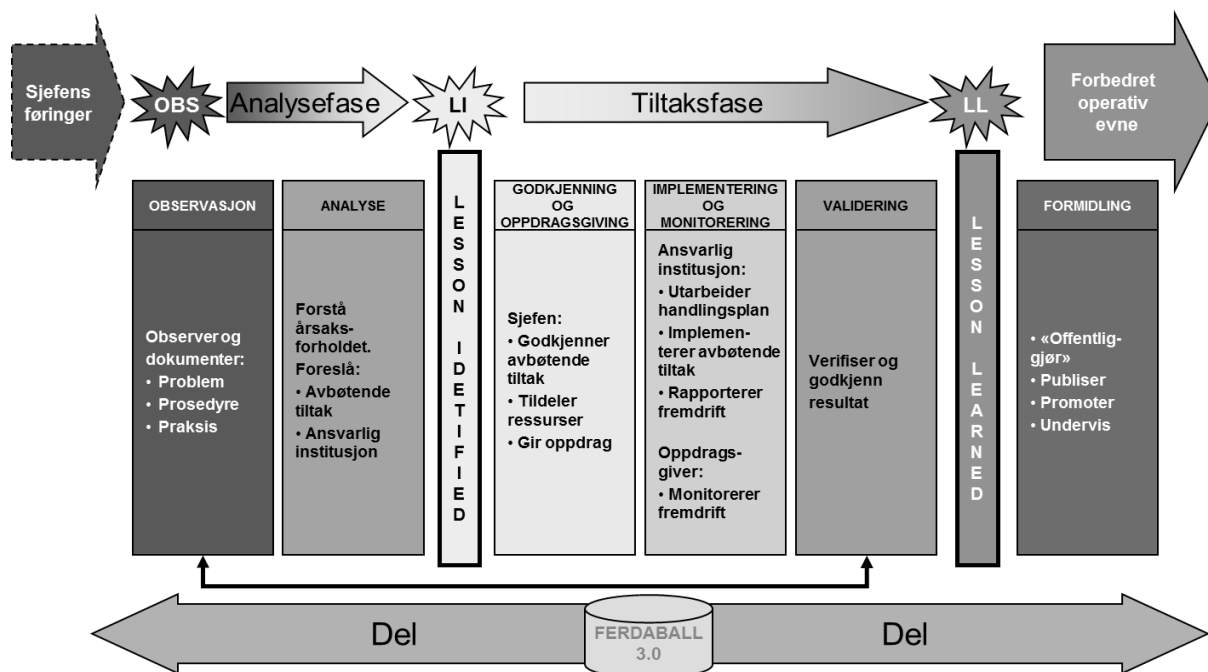
I Forsvaret startet man en systematisk tilnærming til erfaringslæring og -håndtering ved etablering av Forsvarets kompetansesenter for internasjonal virksomhet (FOKIV) i 1997-98. Nødvendigheten av å trekke lærdommer knyttet til Forsvarets internasjonale operasjoner, ble på den måten formalisert. På høy tid, kan man hevde, etter 50 års internasjonal virksomhet etter andre verdenskrig og overlevelse av kald krig gjennom nesten like mange år. Formalisert erfaringslæring i NATO og Norge var bare delvis dekket gjennom kald krig og da bare som en del av øvingsvirksomheten. Ikke som en del av de operasjonene NATO etter hvert deltok i (Strømmen, Granviken, Hansen, Lia, & Munkvold, 1997). Erfaringslæring før FOKIVs etablering ble ivarettatt i de enkelte forsvarsgrener, om enn i varierende grad systematisert gjennom fastsatte metoder og prosesser. Luftforsvaret er ofte trukket fram som et eksempel til etterfølgelse. Særlig når det gjelder flyging og kvalitetssikringssystemene rundt dette, der det kan ha fatale følger *ikke* å trekke lærdom av hendelser og ulykker. Systematisk flytryggingstjeneste gjennom mange år har, på linje med tilsvarende kvalitetssikringssystemer i sivil luftfart, ført til trygg gjennomføring av komplisert luftaktivitet.

Ut over dette, hånd i hånd med NATO, ble så metoder og teknikker for erfaringslæring systematisert også i Forsvaret. Da NATO etablerte JALLC tidlig på 2000-tallet var det naturlig at Forsvaret adopterte systematikken derfra og søkte å tilpasse nasjonale rutiner til NATOs. FOKIVs ansvar for erfaringshåndtering ble overført til Forsvarets operative hovedkvarter (FOHK) i Stavanger ved etableringen i 2005 og i 2009 lagt inn under Forsvarets Skolesenter, i dag Forsvarets høgskole, etter at FOHK ble lagt ned og virksomheten flyttet til Reitan ved Bodø. Senter for militære erfaringer (SME) ble en del av Forsvarets stabsskole og skulle støtte hele Forsvaret med operativ erfaringshåndtering

knyttet til operasjoner og øvelser. Samtidig skulle erfaringer bidra i prosessen knyttet til Forsvaret doktrineutviklingen, som foregikk ved stabsskolen.

Metode for erfaringshåndtering i Forsvaret

Forsvaret søker altså i dag å systematisere sin erfaringshåndtering lik Natos «Lessons Learned» prosess (fig).



Figur 1. Forsvarets modell for erfaringshåndtering.

Forsvaret drar stor nytte av å bruke metoder utviklet av flere allierte i samarbeid. Det borger for at de beste løsninger etableres også på erfaringslæringsområdet. Læring fra erfaringer har som mål å forbedre og videreutvikle den operative evnen. Forsvarets modell for operativ erfaringshåndtering er hensiktsmessig både for reelle operasjoner og under øving og trening. Modellen består av tre trinn: (1) observasjon, (2) mulig lærdom og (3) etablert lærdom (NATO, 2011). De to siste trinnene benevnes i NATO henholdsvis «Lesson Identified» og «Lesson Learned». Fasen fra trinn 1 til 2 utgjør en analysefase og fasen fra trinn 2 til 3 utgjør tiltaksfasen. I likhet med de teoretiske læringsløyemodellene skissert over, tar Forsvarets modell utgangspunkt i at det foregår en aktivitet som etablerer en erfaring. Det vil være en konkret observasjon knyttet til en aktivitet som utløser en ny læringsprosess. Vi er ute etter å registrere om aktivitetene våre går dårligere eller bedre enn forventet. Vi er altså ikke bare opptatt av at feil må registreres. Vel så viktig er det å fastslå om det har foregått noe som gikk overraskende bra. På engelsk noe som kan kalles *best practice*. Når en aktivitet ikke har gått som forventet må det

registreres, og det må snarest fastslås hva som var såkalte «utløsende faktorer». Avhengig av type operasjon eller øvelse vil årsakssammenhengen være mer eller mindre utfordrende å fastslå. Ved øvelser kan en planlegge på årsaksvirkningsanalyser, men i reelle konfliktsituasjoner vil en slik systematisk tilnærming ikke alltid være mulig. Når årsaksforholdet er fastslått, er det mulig å foreslå hvordan en kan unngå at det oppstår tilsvarende problemer i fremtiden, eller hvordan *best practice* kan gjenskapes. Når forslag til ny praksis er utredet, vil det også være naturlig å foreslå hvilken instans som er best egnet til å sette ny praksis ut i live. Først da, når slike anbefalinger er gitt, vil Forsvaret si at en har identifisert en mulig lærdom (Lesson Identified). Sagt på en annen måte: Analysefasen har tatt for seg det NATO forkorter ODCR.

- Observasjon (*Observation*): Hva gikk bedre eller dårligere enn forventet?
- Diskusjon (*Discussion*): Hva var årsaken? Beskriv mulige årsakssammenhenger
- Konklusjon (*Conclusion*): Hva kan man lære av erfaringen?
- Anbefaling (*Recommendation*): Hvem bør være ansvarlig for å iverksette ny praksis?

Alle som er involvert i en hendelse der det uforventede skjer, oppfordres til å utarbeide en ODCR-rapport. Når en mulig lærdom er fastslått, vil tiltaksfasen innebære å omsette konklusjoner og anbefalinger til praktiske tiltak. Den instansen i Forsvaret som er ansvarlig for virksomheten, det være seg det fellesoperative hovedkvarteret, de ulike forsvarsgrenene eller andre elementer, vurderer da om anbefalingene skal tas til følge. De gir i så fall oppdrag og ressurser til underlagte enheter, som kan gjøre noe med problemet. Den utpekte enheten må planlegge og gjennomføre steg, som fører til at ny praksis blir implementert. Når tiltakene er iverksatt, kan det være nødvendig å gjennomføre en kontroll på om tiltakene har ført til ønsket effekt. Gjør man tingene riktig, og gjør man de riktige tingene i forhold til den effekten en ønsker å oppnå? Fastslås det at man har oppnådd det ønskelige, kan det hevdes med en viss sikkerhet at ny lærdom er etablert, og at tiden har kommet for å publisere, formidle og utdanne kollegaer i den grad som er nødvendig for at lærdommen kan bli omgjort til ny kunnskap i organisasjonen.

Til hjelp gjennom denne prosessen har Forsvaret etablert en erfaringsdatabase der alle tilsatte i Forsvaret kan legge inn utvalgte rapporter. ODCR-rapporten er bare en av flere rapporter Forsvarets erfaringsdatabase inneholder. Den videre saksbehandling ved avdeling og forsvarsgren kan gjennomføres i databaseverktøyet, og slik er det mulig å dokumentere erfaringer og gjøre de tilgjengelig for andre kollegaer, avdelinger og sågar hele Forsvaret.

Teknikk – After Action Review

Når vi nå har beskrevet den overordnede modellen for erfaringshåndtering i Forsvaret, kan det være hensiktsmessig å presentere en sentral teknikk. Å gjennomføre en fullstendig analyse av en øvelse eller en operasjon kan være et komplisert foretak, og vil ikke belyses i denne artikkelen. NATOs håndbok for analysearbeid (NATO, 2007) finnes imidlertid tilgjengelig på Internett, og vil kunne være til hjelp dersom større analyseprosjekter skal gjennomføres. Her vil man imidlertid raskt være avhengig av fagekspertise innen operasjonsanalyse sammen med militær fagkompetanse, da moderne operasjoner er komplekse. Ut over NATOs analysehåndbok finnes det detaljerte direktiver for planlegging av øvelser. Utvikling av hensiktsmessige øvingsmålsetninger og treningsmål vil også være sentrale elementer når en skal gjennomføre grundige analyser av større eller mindre øvingsaktiviteter (NATO, 2013). Heller ikke dette berøres i denne artikkelen. Den enkle teknikken som presenteres her, og som vil være til hjelp for enkeltindivid og grupper, vil være det man gjerne kaller debrief eller *After Action Review* (AAR).

Hensikten med AAR er å fange opp positive eller negative sider ved gjennomføringen, slik at man lykkes i å gjenta heldige håndteringer eller unngår at samme feil begås igjen. En ambisjon kan være at all aktivitet avsluttes gjennom en slik refleksjonsprosess, der gruppens medlemmer individuelt og som gruppe får anledning til å tenke igjennom og diskutere aktiviteten for å fastslå om det er forhold som bør bedres, eller om det er god praksis en bør ta lærdom av. Ulike forfattere setter opp ulike steg i sine forslag til AAR. Stegene skal inspirere til refleksjon i den hensikt å lære av erfaringene en nettopp har gjort seg. Den amerikanske hæren introduserte disse stegene i AAR, som følge av erfaringene fra Vietnamkrigen på 1960 og -70 tallet i en radikal omlegging av utdannings- og treningsprogrammene sine (Sullivan & Harper, 1997):

- Hva skjedde?
- Hvorfor skjedde det?
- Hva burde vi gjøre med det?

Nick Milton (2010) foreslår en utvidet variant:

- Hva var det vi forventet skulle skje?
- Hva var det som faktisk skjedde?
- Hvorfor var det et gap mellom det forventede og det faktiske?
- Hva har vi lært?
- Hvilke tiltak må vi iverksette?

Nato (2013) har fastsatt denne varianten til bruk:

- Hva var ment å skulle skje?
- Hva var det som faktisk skjedde?
- Hva gikk bra (og kan videreføres i framtiden)?
- Hva gikk ikke bra (og hvordan kan det forbedres)?

Ulike grupper vil kunne finne nytte i forskjellige tilnærminger som passer egen virksomhet best. Poenget er, slik teoretikerne fra Deweys tid og framover understreker, at en setter av tid til refleksjon og vurdering av gjennomført aktivitet, for å kunne utvikle forslag til forbedringer, og eventuelt på eget initiativ iverksette nødvendige tiltak for bedre måloppnåelse i framtiden. I vår modell for erfaringshåndtering vil en vellykket AAR omsatt i skriftlig ODCR format kunne utgjøre et solid grunnlag for en observasjon, og muligens langt på vei også kunne dekke en rekke trinn i analysefasen fram mot mulig lærdom.

Gode rammefaktorer – kultur og sjefsinvolvering

Vil så det faktum at en organisasjon har modellert en prosess for erfaringshåndtering med tilhørende praktiske teknikker være tilstrekkelig for å betegnes «en lærende organisasjon»? Kanskje ikke. Det finnes en rekke kulturelle forhold i ulike organisasjoner som vil kunne motvirke gode arenaer for læring. Herketeknikker, hierarkisk organisering, prestisje, ulike holdninger og fag- og sektorinteresser vil være noen åpenbare hindre på veien mot å etablere gode læringsmiljø. Å hente maksimalt ut av erfaringshåndtering handler om å etablere og vedlikeholde gode læringsarenaer lokalt og på tvers av ulike elementer i organisasjonen. Dette skjer ikke automatisk i organisasjoner, og det må arbeides målbevisst for å oppnå gode læringsmiljøer i organisasjoner der dette ikke allerede er etablert. Ledere og sjefer på ulike nivå i organisasjonen vil være sentrale pådrivere i kulturskapende prosesser. Og her har de et selvstendig ansvar. Dersom sjefen ikke ser nytten i en systematisk tilnærming til læring av erfaring, vil trolig heller ikke organisasjonen finne overskudd til å drive slik virksomhet. Det må settes av tid og ressurser. Skal en utvikle medarbeidere som fungerer godt, må en dessuten kunne være nødt til å akseptere at det av og til forekommer feiltrekk og uriktige vurderinger og beslutninger. Uten at medarbeiderne er trygge på lederens reaksjoner, vil en vanskelig kunne etablere godt fungerende individer og team.

Forsvaret har lange tradisjoner for å gjennomføre øvelser (Ydstebø, 2013). Andre beredskaps- og krisehåndteringsetater har mer erfaring i å løse kritiske oppgaver som en del av sin «daglige» virksomhet. Erfaringshåndteringsregimet i

Forsvaret legger til grunn at det på øvelser er aksept for feilslutninger i langt større grad enn i skarpe aksjoner. Å utvikle medarbeidere som skal vise initiativ og som må fungere godt i en krise eller konfliktsituasjon, krever ledere og individer som tør satse når sjansen byr seg, selv om man må handle under stor grad av usikkerhet og mangel på oversikt. Skal en tilegne seg nødvendige ferdigheter, må det for de fleste øves jevnlig (Bruøygard, 2011). Under øvelser skal fokus være på hvordan en kan forbedre evnen og ikke på å finne syndebukker når noe går galt¹ (se for eksempel Politiets beredskapssystem del I (Politidirektoratet, 2011, s. 199)).

Det finnes dessuten en viktig nyanse i alminnelig omtale av øvelser og tilhørende evalueringer. Øvelser må evalueres for å fastslå om organisasjonen har lært noe. Men med evaluering mener en gjerne at det også foregår en form for karaktersetting og bedømming av enkeltmannsferdigheter. Fokus blir dessverre ofte å søke med lys og lykte etter feil som kan rapporteres og bidra i substandard karaktersettinger. Det er ofte noe forunderlig som skjer med evaluatoren når han eller hun settes til å bedømme andre. Man leter med større iver etter feil enn etter forhold som fungerer godt. Når det gjelder miljøet rundt erfaringshåndtering, bør en ikke primært være opptatt av bedømming. Vel registrerer og analyserer en hva som faktisk skjedde underveis i øvingssettingen. Men fokus er ikke på hva som skjedde der og da og hvem som forårsaket dette, men på hva som kan gjøres *neste gang* for å videreføre suksesser eller rette opp feil. Slike nyanser kan være sentrale i arbeidet med å skape gode læringsarenaer.

Profesjonelle medarbeidere og team stoler på hverandre og har gjennom tidligere operasjoner og øvelser, refleksjoner og analyser, lært å kjenne hverandre slik at man våger å peke på forhold som kan bedres og selv ta kritikk der det er på sin plass. Kritikken skal være orientert mot framtid og vektlegge hvordan en sammen kan gjøre det bedre neste gang. Å ha en konstruktiv holdning til det å gi, men også å motta kritikk, vil være sentralt for god erfaringslæring.

Samarbeid med politiet og DSB

Erfaringsbasert læring er et av flere enkelttiltak der FHS samarbeider med Politihøgskolen (PHS) og DSB i gjensidig kunnskapsformidling på tvers av statlige sektorer og læringsinstitusjoner. Politiet har gjennom flere år deltatt med studenter ved Forsvarets stabsskole. Etter 22. juli har dessuten PHS og FHS gått

¹ [...] what is most important about any event is *not* what happened, but *what it means* [...]. Bolman & Deal (1991) sitert i Dixon, 1999, s. 48. Uthevinger i originalen.

sammen om å utvikle kurs og studieprogram innen beredskapsarbeid og krisehåndtering ved PHS (Forsvarets høgskole, 2014; Politihøgskolen, 2014; Dedichen, 2014). Stabsskolen deltar også med foredragsholdere på kurs og konferanser i regi av DSB, samtidig som DSB leverer substansielle bidrag tilbake til FHS' ulike kurs og konferanser. SME har fått økt oppmerksomhet i POD, PHS og DSB etter terrorangrepene i 2011. Særlig har samarbeidet med PHS innen øvings- og evalueringsarbeid funnet en god form, i hovedsak gjennom Politiets og Forsvarets samøvelser knyttet til kontraterrorvirksomhet (Politihøgskolen, 2013).

Samarbeid omkring praktiske tilnærminger til øvingsplanlegging og -evaluering bidrar til å bygge kunnskap og kompetanse om hverandre i de enkelte etater. Men det kan også bidra som gjensidig forsterkende prosesser for økt erfaringsbasert kompetansebygging da ulike miljø kan trekke egne vekslers på erfaringer innhentet hos samarbeidspartnerne. Selv om SME henter sin hovedinspirasjon fra NATOs modell for erfaringslæring, vil det likevel kunne være verdifull inspirasjon å hente fra teknikker og metoder politiet og andre beredskaps-etater nytter, der særnorske nasjonale forhold kan bidra med nye og hittil ukjente perspektiver. SME har dessuten blitt forespurt om, og har bidratt med støtte til et av prosjektene under PODs endringsprogram der man ønsker å studere systematiske og kunnskapsbaserte tilnærminger til læring. Temaet treffer ikke langt fra SMEs kjernevirksomhet og vi håper at et samarbeid gjennom prosjektperioden vil kunne være en god støtte til politiet. SME ser ikke bort i fra at dette samarbeidet bidrar til å spisse egen kompetanse.

Et av de seneste initiativene SME opplever er etableringen av et nasjonalt øvings- og evalueringsforum i regi av DSB som kan samordne nasjonal og eventuelt internasjonal øvingsvirksomhet innen eksempelvis havari-, rednings- og katastrofeberedskap. DSB og Forsvaret har årelang erfaring med samordning av redningsøvelser som eksempelvis rekken av Barents Rescue-øvelser der også internasjonale aktører deltar. Men også andre øvelser, særlig innenfor rammen av totalforsvarstanken, er arenaer der det trolig er mye å hente på gjensidig kompetanseutveksling, utvikling av samordnede planverk og felles øvingsvirksomhet. SME deltar nå fast i Nasjonalt øvings- og evalueringsforum under DSBs koordinerende myndighet og vil dessuten inngå i forumets referansegruppe. Der kan SMEs kompetanse innen øvings- og evalueringsplanlegging sammen med erfaringshåndtering være naturlige bidrag til tverrsektorielt samarbeid. Selv om SME og Forsvaret selv har et stykke vei å gå med hensyn til fullt ut å etablere erfaringshåndteringsregime i egen organisasjon, ansees samarbeidet på tvers av statlige sektorer å utgjøre en vinn-vinn situasjon der alle parter har erfaringer og kunnskap både å formidle og å innhente. Det skulle bare mangle

om ikke statlige beredskaps- og krisehåndteringsetater samarbeider om kunnskapsbygging. Sett utenfra, fra publikum og den norske befolkning, skulle en tro at slikt samarbeid blir tatt for gitt i redelige forsøk på å utnytte statlige bevilgninger på en best mulig måte til støtte for felleskapets samlede interesser. Det er bare gjennom nært samarbeid og kunnskapsbygging rundt «de andres» kultur, oppgaver, ansvars- og myndighetsområder en kan bygge forståelse og gjensidig respekt, og slik bidra til at ansvars- og rollefordeling trer tydelig fram i dagen. Skulle det verst tenkelige, eller utenkelige, igjen skje, vil det trolig finnes oppgaver nok til alle parter. Det skulle ikke være noen grunn til å «trække i hverandres bed» og godt tilrettelagte øvelser kan bidra til å sikre at en unngår slikt når det gjelder som mest.

Avslutning – og en utfordring

Erfaringsbasert læring og erfaringshåndtering kan være et tema ulike statlige beredskaps- og krisehåndteringsetater kan nytte for gjensidig kompetansebygging innen egen etat og til støtte for andre. Denne artikkelen gjør rede for Forvarets foretrukne modell for erfaringshåndtering og gir noen praktiske råd for hvordan individer, grupper og organisasjoner kan gjøre seg nytte av erfaringer samlet gjennom hendelser og episoder i det daglige eller ved øvelser og trening. De ulike etatene må finne sin egen form for erfaringslæring som oppfattes mest hensiktsmessig for den enkelte. Likevel vil det i tiden fremover være mye å hente på erfaringsutveksling, både når det gjelder det å bygge kompetanse, men kanskje også å støtte beredskapsetatenes strukturelle utvikling og innretning i et mer helhetlig perspektiv. Erfaringshåndtering, og metodikken skissert her, kan være et nyttig hjelpeverktøy i en etats strukturutvikling. Denne artikkelen berører ikke poenget direkte, men en kan ikke unngå å se mulighetene for at systematisk erfaringshåndtering kan støtte utvikling i et større prosess-, teknologi- og organisasjonsperspektiv (PTO-perspektivet). Her inngår det å nytte erfaringer fra hendelser og øvelser bevisst og systematisk i forhold til ikke bare å forbedre interne prosesser – som denne artikkelen diskuterer – men også det å finne fram til mer hensiktsmessige teknologiske og organisatoriske løsninger som støtter opp om de oppgavene som må utføres, evner som kreves og målsetninger som skal nås. Som hos David Kolb og Nancy Dixon kan det dessuten være en ambisjon å påvirke omgivelsene, og ikke bare ens egen organisasjon innad.

Referanser

22. juli-kommisjonen. (2012). *Norsk offentlig utredning NOU 2012:14 Rapport fra 22. juli-kommisjon*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Bruøygard, T. (2011, August 19). Uberettiget politikritikk. *Aftenposten* (Morgen), Del 2 s. 5.
- Dedichen, L. K. (2014). Kunnskapsbasert beredskap. *Norsk militært tidsskrift*, 184(1), ss. 4-8.
- Dewey, J. (1968 (1916)). *Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education*. New York: The Free Press.
- Diesen, S. (2013). *Civita Notat Nr.22 2013: Profesjonalisering av Forsvaret*. Hentet 01 08, 2014 fra Civita - Den liberale tankesmie: <http://www.civita.no/publikasjon/nr-22-2013-profesjonalisering-av-forsvaret>
- Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively* (2. utg.). Aldershot: Gower Publishing.
- Finger, M., & Brand, S. B. (1999). The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector: Conceptual Contributions for Theory Development. I M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Red.), *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Forsvarets høgskole. (2014). Strategisk krisehåndteringskurs. Hentet Februar 22, 2014 fra Forsvaret: <http://hogskolene.forsvaret.no/forsvarets-hogskole/studier/Sider/strategisk-krise-handtering.aspx>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Milton, N. (2010). *The Lessons Learned Handbook: Practical approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos Publishing.
- Nato. (2007). *Joint Analysis Handbook* (3. utg.). Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre.
- Nato. (2011). *The NATO Lessons Learned Handbook* (2. utg.). Lisbon: Joint Analysis and Lessons Learned Centre.
- Nato. (2013). *BI-SC Collective Training and Exercise Directive 075-003*. SHAPE, Norfolk: NATO.
- Nordland sivilforsvarsdistrikt. (2013). LRS-møte for Helgeland politidistrikt 22.10.13 - med den kollektive redningsledelsen (KRL). Hentet 01 08, 2014 fra Sivilforsvaret: <http://www.sivilforsvaret.no/Distrikter/Nordland/Aktuelt1/LRS-mote-for-Helgeland-politidistrikt-221013---med-den-kollektive-redningsledelsen-KRL/>
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del I*. Hentet 02 22, 2014 fra Politiet: https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1690.pdf
- Politidirektoratet. (2013). *Status i oppfølging etter 22. juli*. Hentet 01 08, 2014 fra Politiet: https://www.politi.no/aktuelt/nyhetsarkiv/2013_06/Nyhet_12544.xhtml
- Politi høgskolen. (2013). *Evalueringsrapport. Justissektorens innsats Øvelse Gemini 2013*. Hentet 01 08, 2014 fra Politi høgskolen: <http://phs.no/Documents/Nyhetsdokumenter/evalueringsrapport%20Ovelse%20Gemini%202013.pdf>
- Politi høgskolen. (2014). *Nasjonal beredskap og krisehåndtering*. Hentet 02 22, 2014 fra Politi høgskolen: <http://www.phs.no/studietilbud/etter--og-videreutdanning/utdanninger/politi>

operative-utdanninger/nasjonalt-beredskap-og-krisehandteringemne -1- forståelse-av-nasjonalt-beredskap-og-krisehandtering/

Strømmen, W., Granviken, A., Hansen, A. S., Lia, B., & Munkvold, O.-P. (1997). *Forvaltning av erfaringer fra internasjonale militære operasjoner (Lessons Learned)*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). *Hope is not a Method*. New York: Broadway Books.

Ydstebø, P. (2013). A Bridge to Far. *PACEM*, 16 (1), ss. 41-54.

Harald Holemark Mathisen (f. 1961). Oberstløytnant og sjef for Senter for militære erfaringer ved Forsvarets høyskole i Oslo. Uteksaminert fra Luftforsvarets offisersskole i 1985, Forsvarets stabsskole i 2007 og masterstudiet ved Forsvarets høyskole i 2011. Har bachelorgrad i statsvitenskap fra Universitetet i Tromsø 2008.