



Læringskultur i Forsvaret Luftkrigsskolen

*Oberst Marianne Døhl
Sjef Luftkrigsskolen
Forsvarets høgskole*

FORSVARET



Foto: Mats Grimsæth/Forsvaret



Militært lederskap og prestasjonskultur - til inspirasjon og undring

Hva og hvorfor

Helhetlig debrief

Refleksjon

Følelser

Just culture

Prestasjon og restitusjon

Tillit





Prestasjoner i ekstrem kontekst/ekstreme forhold medfører stress.

Foto: Torbjørn Kjosvold/Forsvaret



Den militære lederen

Libya



Foto: Torbjørn Kjosvold/Forsvaret

Mali



Foto: Onar Digersnes Aase/Forsvaret



Læringskultur for økt operativ evne

Fordi vi utsettes for stressende kontekst og forhold er det nødvendig å redusere muligheten for feil – Redusere RISIKO

- Høy kvalitet på trening /Drill
 - "Train as you fight"
- Kontinuerlig utvikling og forbedring
 - "No points for second place"
- Lære av andres erfaringer og feil
 - "Try to learn from the mistakes of others. You won't live long enough to make all of them yourself."
- Vi skjuler ikke feil. Feil er velkommen så lenge man lærer av dem (etablert kultur i noen av våre operative miljøer).
- Vær forberedt!
 - "Propper planning/training prevents poor performance"

Vi må ha balanse mellom prestasjon og restitusjon



Restitusjon og læring når oppdraget er utført

Fysisk/mental hvile

Relasjoner/Kollegastøtte/Trygghet utløser antistresshormoner

Senke spenning

Debrief/Dele erfaring

Prestasjon når det gjelder

Målfokus/oppdrag

Handlingsorientert

Forventninger/Krav

Prestasjon under stress

Stresshormoner



Helhetlig Debriefing

- *bedre prestasjoner gjennom bedre læringsprosesser*



Handlingsorientert Operativ debrief.

*Hva gjorde vi iht plan og
prosedyrer?
Hva gjør vi bedre neste gang?
Rette feil*

Team/Relasjons- orientert debrief.

*Hvordan fungerte samarbeidet
og kommunikasjon i teamet?
Gi tilbakemelding
Få tilbakemelding*

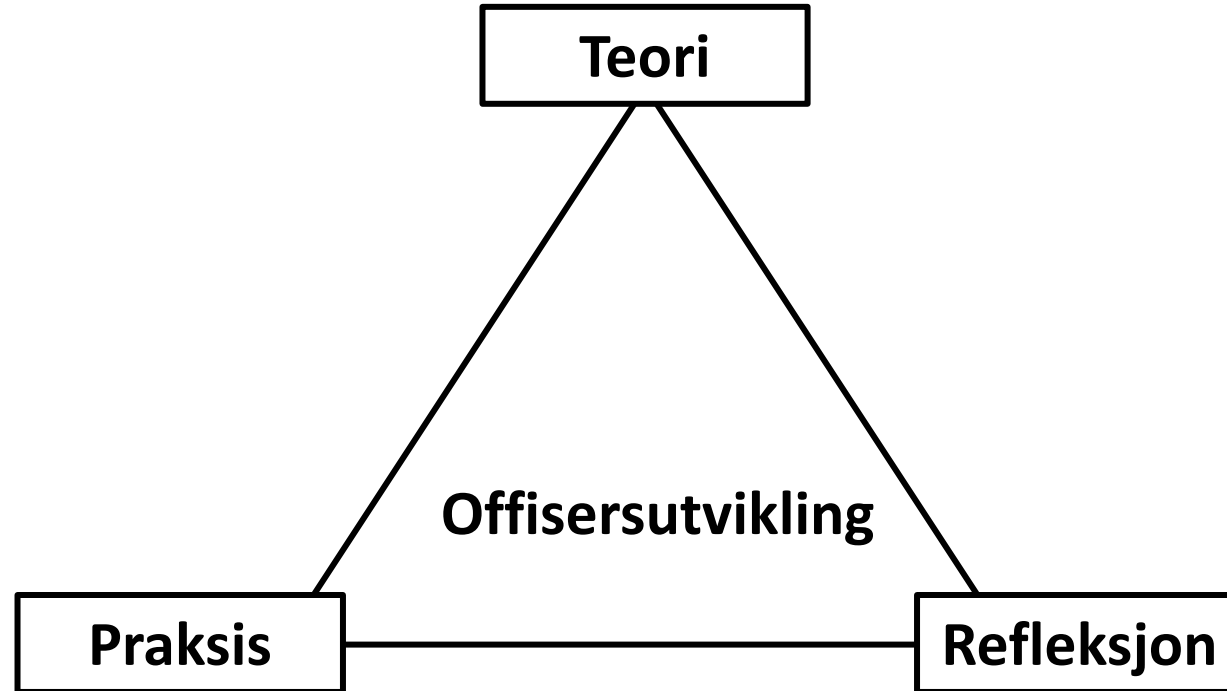
”Læringsrommet”

Selvforståelse Utviklingsamtale

*Hva kan du lære av det som
skjedde?
Selvrefleksjon og/eller samtale
med trygg person*

Avlastning før læring. Kollegastøtte.

*Hva skjedde?
Hvordan har du det?
Ivaretagelse av berørte*





Hvorfor bevissthet om følelser?

MENTALE FAKTORER OG ATFERD I KAMPFLYOPERASJONER

High pride (Høy Selvtillit/ Stolthet)	COMPLACENT (TILFREDS) - Høyt prestasjonsfokus og vilje til risiko. - Gled og eufori over å lykkes med egen prestasjon. - Gradvis økende selvtillit og usårbarhet. (følelse av makt) - Stor vilje til stridseffektivitet. - Økt risiko for overkonfidens og complacency.	SHARPENED (ARVÅKEN) - Høyt prestasjonsfokus, men økt årvåkenhet mot ansvar og ROE. - Mer fokus på risiko og konsekvens - Mer frykt for feil og behov for kontroll. - Selvtillit øker med prestasjon - Vurdering av egen vilje til høy stridseffektivitet.
Low Pride (Lav Selvtillit/ Stolthet)	RETRACTED (RESERVERT) - Redusert motivasjon for å prestere. - Økende likegyldighet og redusert ansvarsfølelse. - Kan prege ettertiden mer enn tanker i operasjonen. - Manglende initiativ og mindre årvåkenhet mot detaljer. - Lav stolthet, skam og selvforakt	RELUCTANT (MOTVILLIG) - Frykt for å feile - Økende kontrollbehov - Redusert handlingsvilje - Lav selvtillit, skyldfølelse og skam over egen prestasjon. - Risiko for handlingslammelse.
	Low Fear (Lav Frykt)	High Fear (Høy Frykt)

- Forstå den andre fra innsiden (empatisk kapasitet)
- Forstå seg selv i møte med andre
- En nøkkel til selvregulering
- Opprettholde kontakten mellom det rasjonelle og relasjonelle

Forstå hvordan affektene/følelsene påvirker situasjonsforståelse, beslutninger og handlinger - selvforståelse

Just Culture – det er menneskelig å gjøre feil

I en Just Culture er det forståelse for at kompetente mennesker gjør feil.

Just Culture har følgende utgangspunkt: Dersom noen gjør en feil er det bedre at det rapporteres og deles enn at det blir holdt skjult.



Foto: Ronja Røe Nilsen/Forsvaret

Menneskelig feil: Dette er utilsiktet utfall. Den beste responsen er evaluering, støtte og fokus på læring, ikke straff.

Risiko-atferd: Dette oppstår ved dårlig beslutningstaking. Her er det behov for tilbakemelding, refleksjon, selverkjennelse og justering.

Uforsiktighet: Dette innebærer bevisst å se bort fra risiko og gjeldende regler: Her er det mer behov for en tydeligere sanksjon.

Hvorfor er Luftforsvaret opptatt av tillitsbygging?

Rolle tillit baseres på forventning til og erfaringer med en funksjon og utførelsen av en rolle.

- Rolletillit er koblet til løsning av oppdrag.

«Jeg har tillit til den rollen du er satt til å utføre og forventer at du løser oppdraget i henhold til kompetanse, prosedyrer og krav»



Sårbarhetstillit bygges ved den enkeltes vilje til å innrømme feil, rose andre, gi tilbakemelding, motta tilbakemelding og dele erfaringer på godt og vondt.

- Sårbarhetstillit er koblet til just culture og utvikling av teamet.



Helhetlig Debriefing

- bedre prestasjoner gjennom bedre læringsprosesser



Handlingsorientert Operativ debrief.

*Hva gjorde vi iht plan og
prosedyrer?
Hva gjør vi bedre neste gang?
Rette feil*

Team/Relasjons- orientert debrief.

*Hvordan fungerte samarbeidet
og kommunikasjon i teamet?
Gi tilbakemelding
Få tilbakemelding*

”Læringsrommet”

Selvforståelse Utviklingsamtale

*Hva kan du lære av det som
skjedde?
Selvrefleksjon og/eller samtale
med trygg person*

Avlastning før læring. Kollegastøtte.

*Hva skjedde?
Hvordan har du det?
Ivaretagelse av berørte*



Take care – stay safe!

