



## **Kunnskapsoverføring i Etterretningsbataljon**

Realisering av Hærens etterretningskonsept i Etterretningsbataljon  
i perioden 2019-2023

Bjørnar Riley

Strategisk ledelse og økonomi – erfaringsbasert master (MBA)

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

SVT-3910, 2024





UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET





# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Summary in English .....	2
Oppsummering .....	3
Introduksjon .....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 Oppgavens oppbygging.....	8
2 Empirisk kontekst.....	9
2.1 Etterretning i Forsvaret og Hæren .....	9
2.2 Etterretningsbataljon .....	11
2.3 Hærens etterretningskonsept av 2019 .....	12
3 Teori: Kunnskapsoverføring .....	14
3.1 Kunnskap.....	15
3.2 Kunnskapsutvikling.....	16
3.3 Kontekstualiseringsfasen.....	17
3.4 Forutsetninger for vellykket kunnskapsoverføring .....	21
3.4.1 Oversettbarhet .....	21
3.4.2 Tilpasningsrom for oversettingen.....	24
3.4.3 Egenskaper ved kilde og mottaker .....	24
3.5 Operasjonalisering av teorien.....	25
4 Metode.....	27
4.1 Valg av forskningsdesign .....	27
4.2 Innsamling og analyse av data .....	27
4.2.1 Informantutvelgelse.....	27
4.2.2 Datainnsamling.....	28
4.2.3 Analyse.....	29
4.3 Metodekvalitet.....	30
4.3.1 Intern og ekstern validitet.....	30
4.3.2 Reliabilitet .....	30
4.4 Etske aspekter.....	31
4.4.1 Personvern og anonymisering .....	31
4.4.2 Om å forske på egen arbeidsplass .....	32
5 Analyse av funn.....	33
5.1 Hvordan foregikk prosessen? .....	33
5.1.1 Startpunktet .....	33

5.1.2	Prøve og lære med ny praksis .....	36
5.1.3	Opprettholde ny praksis .....	41
5.2	Forhold som fremmet og hemmet prosessen.....	44
5.2.1	Oversettbarhet .....	44
5.2.2	Konseptets tilpasningsrom .....	50
5.2.3	Analyse av egenskaper hos kilde og mottaker .....	52
6	Diskusjon av funn.....	55
6.1	Hvordan foregikk prosessen? .....	55
6.2	Hva kan vi lære av prosessen? .....	56
7	Avslutning .....	60
7.1	Videre forskning.....	62
	Kildeliste .....	63
	Vedlegg .....	67

## Forord

Med denne masteroppgaven avslutter jeg masterstudiet ved Universitetet i Tromsø (UiT). Et svært spennende og lærerikt, men samtidig krevende studie, er dermed ved veis ende.

Masteroppgaven har vært skrevet ved siden av en intensiv jobb og et pendlende liv som småbarnspappa.

Både masterstudien og masteroppgaven har gjort meg til en bedre leder og medarbeider. Samtidig som jeg lærer masse gjennom en spennende jobb, har jeg kunnet sammenliknet egne erfaringer med forskningsbasert kunnskap og forsøke å omsette teori til praksis i mine forskjellige lederstillinger i Hæren. Jeg tenker at man over tid lykkes best av å tørre å prøve siden feiling bare er enda et steg på veien til å lykkes.

Spesielt givende har det vært at lærdommene jeg har identifisert underveis i arbeidet med denne masteroppgaven har vært mulig å diskutere og implementere i min egen avdeling. Den viktigste lærdommen har igjen vist seg å være betydningen av å kunne forenkle det kompliserte, og gjøre det enkle forståelig.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Hanne Gabrielsen. Hennes tålmodighet og grundighet som veileder har vært langt mer enn hva man kan forvente. For det er jeg svært takknemlig.

Verken masterstudiet eller masteroppgaven hadde vært mulig uten den enorme støtten på hjemmebane. Tusen takk, Charlotte. Filip; når du leser dette, så skjønner du kanskje litt mer av hva pappa gjorde da jeg aldri var hjemme. Det blir godt at masteroppgaven nå er ferdig.

Lofoten, juni 2024

*Bjørnar Skog Riley*

## Summary in English

This master's thesis researches knowledge transfer by studying the process when the intelligence concept of 2019 in the Norwegian Army was to be implemented in the Intelligence Battalion in the period 2019-2023. The purpose of the study is to identify learning points from this process that can be used in the battalion's development towards a regiment in accordance with the new long-term plan for the Armed Forces.

The thesis' theoretical framework is primarily based on Røvik's (2023) theory of translation, Szulanski's (1994) theory of knowledge transfer and Nonaka's (1994) model for knowledge creation. The methodological approach was a qualitative case study with document studies and interviews of nine informants with experience as commanding officers and staff officers in the Intelligence Battalion.

The study indicates that the transfer of knowledge was formally implemented, but bore the mark of by insufficient planning, strong cultural resistance and the covid-19 pandemic. The study suggests that both the intelligence concept and the battalion's existing practices had low translatability. Thus, the NORA I&EW School's<sup>1</sup> and the battalion leadership's active roles as translators appear to have been decisive. Documentation and teachings of procedure-based and conditional practical knowledge within the field of intelligence management may help leaders deal with the high complexity and embeddedness of the intelligence system. This will likely be important for the future development.

---

<sup>1</sup> Norwegian Army Intelligence and Electronic Warfare School

## Oppsummering

Denne masteroppgaven forsker på kunnskapsoverføring gjennom å studere prosessen da *Hærens etterretningskonsept av 2019* skulle realiseres i Etterretningsbataljon i tidsperioden 2019-2023. Formålet med studien er å identifisere læringsmomenter fra denne prosessen som kan benyttes i avdelingens utvikling mot et regiment i tråd med ny langtidsplan for Forsvaret.

Det teoretiske rammeverket baserer seg på Røvik (2023) sin translasjonsteori, Szulanski (1994) sin kunnskapsoverføringsteori og Nonaka (1994) sin modell for kunnskapsutvikling. Den metodiske fremgangsmåten var en kvalitativ casestudie der data ble innhentet gjennom dokumentstudier av virksomhetsordrer og intervjuer av ni informanter med bakgrunn som avdelingssjefer og stabsoffiserer i Etterretningsbataljon. Empirien ble analysert og diskutert opp mot det teoretiske rammeverket for å identifisere viktige læringsmomenter.

Studien viser at kunnskapsoverføringen ble formelt iverksatt, men bar preg av mangelfull planlegging, sterk kulturell motstand og covid19-pandemien. Både etterretningskonseptet og bataljonens eksisterende praksiser hadde trolig lav oversettbarhet. Som følge av dette var HSEEK<sup>2</sup> og bataljonsledelsen sine aktive roller som translatører sannsynligvis avgjørende i realiseringen av konseptet. Dokumentering og opplæring i prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap innen etterretningsledelse kan hjelpe ledere til å bedre håndtere den høye kompleksiteten og innvevdheten i etterretningssystemet. Det vil sannsynligvis være viktig for å lykkes med fremtidige utvikling.

---

<sup>2</sup> Hærens Skole for Etterretning og Elektronisk Krigføring

## Introduksjon

En kald februar natt i år 2032 våkner sjefen for Hærens landtaktiske etterretningsregiment brått til hylende flyangrepssirener, smell fra luftvernraketter og en vibrerende tjenestetelefon på nattbordet. «Oberst, den russiske invasjonen er i gang. Det er angrep i alle domener – sjø, luft, land og cyber», sier stemmen fra Nasjonalt Landoperasjonssenter. Den strategiske Etterretningstjenesten hadde i flere måneder varslet om et sannsynlig russisk angrep på Norge, etter lengre tids cyberangrep og sabotasje mot Norge for å overbelaste nødetater og samfunnskritiske funksjoner (Hæren, 2021: 15). Hærens taktiske etterretningsregiment hadde gradvis blitt utgruppert for å innhente, bearbeide og analysere informasjon (Leerand, 2020). Disse tiltakene hadde gjort det mulig for Hæren å følge med på den truende russiske aktiviteten (Hæren, 2021: 31)

For at etterretningsanalytikerne skulle ha informasjon å analysere, hadde etterretningsregimentet tidlig deployert sensorer til hele Hærens ansvarsområde. Bak fiendens linjer hadde oppklaringssoldater (Fjellestad, 2020) holdt seg ukesvis i skjul for å rapportere viktig informasjon om fienden. Når tiden var inne ville disse sende fiendens posisjoner direkte til egne artillerisystemer og moderne F-35 kampfly for å ødelegge fiendens kritiske militære kapasiteter (Rognstrand, 2021; Hæren, 2021; 28, 41-42). I tillegg utførte etterretningsregimentet både elektronisk krigføring og fløy ubemannede overvåkningsdroner ved fronten (Morud, 2021). Analytikere jobbet også med bildetyding (IMINT<sup>3</sup>) og åpne kilder (OSINT<sup>4</sup>) for å rapportere om fiendens militære forflytninger (Forsvaret, 2023d). Gjennom kontakt med menneskelig kilder med etablerte kildenettverk (2023e), bidro Etterretningsbataljon til et helhetlig etterretningsbilde til tross for krigens kaos (Forsvaret, 2023d; Hæren, 2021: 15). Hele operasjonen ble styrt gjennom et eget IKT-nettverk der informasjonen og ordre fløt sømløst og effektivt (Hofoss et al., 2024).

«God morgen, oberst» sier regimentets operasjonsoffiser alvorlig når sjefen ankommer operasjonssentralen. Han snur seg og peker mot informasjonsskjermene fulle av digitale kart, satellittbilder og militær grafikk. «Fienden har i natt landsatt en styrke ved kysten og etablert en nektelsesboble med bakkebasert lagdelt luftvern og en fartøygruppe. Våre sensorer lokaliserer de fiendtlige styrkene og overvåker bevegelsene deres til støtte for norske

---

<sup>3</sup> Image Intelligence. Oversettes til bildetydings-etterretning.

<sup>4</sup> Open Source Intelligence. Oversettes til åpne kilder-etterretning



*forsvarsoperasjoner» (Hæren, 2021: 28). Regimentssjefen tar et dypt åndedrag. «Nå får vi svaret på om vi har lyktes med utviklingen av kunnskap og organisasjon etter Russlands fullskala invasjon av Ukraina for ti år siden» tenker han før han gir sine ordrer.*

Historien beskriver et mulig fremtidsscenario der dagens konfrontasjon mellom Russland og Vesten som følge av Ukraina-invasjonen i 2022 forblir langvarig (FD, 2024), og der den russiske militærmakten gjør alvor av å være *«den dimensjonerende militære trusselen mot Norges suverenitet, befolkning og samfunnsfunksjoner og infrastruktur»* (Etterretningstjenesten, 2024). E-tjenesten mener at Norge i dag *«står overfor et mer alvorlig trusselbilde enn på flere tiår»* (Olsson et al, 2024), og Forsvarskommisjonen av 2022 mener Hæren må satse på for å kunne *«ta og holde terreng i kamp med likeverdige motstandere»* (Storberget et al, 2023: 192). Som følge av den sikkerhetspolitiske situasjon har Regjeringen i sin langtidsplan for Forsvaret foreslått å videreutvikle Hæren fra én til tre brigader, samt å videreutvikle Etterretningsbataljon til et landtaktisk etterretningsregiment (FD, 2024: 64). I tillegg ga sjef Hæren i starten av 2024 ut et nytt etterretningskonsept for Hæren (Hæren, 2024), som stadfestet retningen Hærens etterretningssystemet skal utvikles i for å oppnå ønsket effekt i militære operasjoner (Hæren, 2021:1).

Utviklingen mot et etterretningsregiment i tråd med nytt etterretningskonsept og med russisk militærmakt som dimensjonerende motstander, vil trolig kreve omfattende utvikling og endring av både organisasjon og kunnskap de neste årene. Samtidig har avdelingen Etterretningsbataljon siden sin etablering i 2002 gjennomført flere endringsprosesser i tråd med tidligere langtidsplaner og konsepter, herunder realiseringen av det forrige etterretningskonseptet i Hæren fra 2019. På bakgrunn av dette tar denne masteroppgaven utgangspunkt i at Etterretningsbataljon kan lære av tidligere endringsprosesser for å lykkes med fremtidig utvikling, slik at avdelingen er godt rustet til å stå imot et mulig fremtidig krigsscenario med Russland.

# 1 Innledning

Temaet i denne masteroppgaven er læring i moderne beredskapsorganisasjoner, nærmere bestemt kunnskapsvikling og kunnskapsoverføring i Etterretningsbataljon. Med kunnskapsutvikling i organisasjoner menes prosessen der individuell kunnskap forsterkes og internaliseres i organisasjonen helhetlige kunnskapssystem (Nonaka et al., 2006: 1179). Med kunnskapsoverføring menes prosessen der aktører og organiserer deler, mottaker og blir påvirket av andres erfaringer, noe som igjen kan endre kunnskapsbasen eller prestasjonene til mottakerne (Røvik, 2023: 11). Kunnskapsoverføring kan være forsøk på å gjenskape en idé eller beste praksis i en organisasjon i den hensikt å reprodusere overlegne resultater (Szulanski, 2004: 601). Szulanski (1994: 38) argumenterer for at hvorvidt man lykkes med kunnskapsoverføring avhenger av om en organisasjon har kunnskap om hvordan man lærer, det vil si evnen til å tilegne seg ny kunnskap og endre atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013: 353). Kunnskapsutvikling og kunnskapsutvikling kan i så måte anses som *endringsprosesser*, altså at man over tid kan observere forskjeller form, kvalitet eller tilstand i en organisasjon (Jacobsen, 2022: 178).

Røvik (2023) argumenter for at evnen til vellykket kunnskapsoverføring kan ha avgjørende betydning for en organisasjons innovasjonsevne, vekst, omdømme og overlevelse. Sett i lys av den alvorlig sikkerhetspolitiske situasjonen med Russland og langtidsplanen sin utviklingsambisjon for Hæren, kan Etterretningsbataljon sin evne til læring og endring sies å være av nasjonal betydning.

En studie av hvordan Etterretningsbataljon gjennomførte kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring da det forrige etterretningskonseptet skulle realiseres kan bidra til å identifisere viktige læringsmomenter og ny kunnskap. Det kan igjen bidra i den fremtidige utviklingen mot et landtaktisk etterretningsregiment. Studien kan også være interessant for andre militære og sivile beredskapsorganisasjoner som skal gjennom tilsvarende endringsprosesser.

## 1.1 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å lære av fortiden for å bidra til at Etterretningsbataljon kan lykkes med utviklingen av et etterretningsregiment i tråd med ny langtidsplan for Forsvaret og nytt etterretningskonsept i Hæren. Studien vil sette søkelys mot hvordan kunnskap ble utviklet og overført da forrige etterretningskonsept i Hæren ble realisert i perioden 2019-2023. Ut fra dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan foregikk prosessen da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023, og hvilke forhold fremmet og hemmet prosessen?*

For å svare på problemstillingen benytter oppgaven kvalitativ metode med et casestudiedesign. *Casen* er realiseringen av Hærens etterretningskonsept i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023. Casen avgrenses til to sentrale elementer i Hærens etterretningskonsept: sentralisert styring og desentralisert utførelse. Disse elementene omhandlet i stor grad den nye kunnskapen og nye praksiser som skulle overføres og utvikles. Denne avgrensningen søker å gjøre undersøkelsen, herunder datainnsamlingen og analysen, mer målrettet. Samtidig utelates elementer som etterretningsarkitektur og bruk av IKT-systemer fordi disse anses å ha mindre påvirkning på kunnskapsoverføringen av konseptet.

For å danne et grunnlag for å studere kunnskapsoverføring, tar først Nonaka et al. (1994, 2000) sin modell for kunnskapsutvikling til grunn for hvordan kunnskap kan forstås og utvikles i forskjellige organisatoriske kontekster. Forståelsen for kunnskapsoverføringen tar utgangspunkt i Røvik (2019: 260) sin dynamiske translasjonsteori og Szulanski (1996, 2004) sine perspektiver på kunnskapsoverføring av beste praksiser og tilhørende barrierer. Røvik (2023) beskriver kunnskapsoverføringsprosessen som to hovedfaser; dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering er prosessen der en idé eller praksis identifiseres innen et fagfelt eller en organisasjon og deretter «hentes ut». Idéen eller praksisen blir så forsøkt «oversatt» til en idémessig representasjon i form av bilder og dokumenter slik at de kan bli kunnskapsoverført til andre kontekster eller organisasjoner. Der blir de gjenskapt og omskapt til ny praksis, altså kontekstualisert (Røvik, 2023: 34). Basert på dette, tar studien utgangspunkt i at *Hærens etterretningskonsept av 2019* var det *dekontekstualiserte* dokumentet som skulle så realiseres, eller *kontekstualiseres*, i Etterretningsbataljon sin operative virksomheten for å oppnå en ønsket effekt. Studien undersøker hvordan prosessen for kontekstualiseringen av konseptet foregikk og hva som fremmet og hemmet prosessen.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

Studien er delt opp i sju kapitler: Kapittel 1 handler om bakgrunnen for studien og problemstillingen. I kapittel 2 blir det redegjort for studiens empiriske kontekst. I kapittel 3 utvikles det teoretiske rammeverket for kunnskapsoverføringsprosessen, mens det i kapittel 4 redegjøres for oppgavens metodiske fremgangsmåte. I kapittel 5 blir empirien analysert og diskutert med utgangspunkt i de teoretiske antakelsene fra teorikapitlet. I kapitlet diskuteres også hvilke forhold som fremmet og hemmet prosessen og hvilke læringsmomenter som kan være relevante å ta med seg til fremtidige utviklingsprosesser. I kapittel 6 diskuteres de mest relevante funnene fra analysekapitlet. Til slutt oppsummeres de viktigste funnene og læringsmomentene i kapittel 7, sammen med anbefalinger om videre forskning som kan utvide den akademiske forståelse for kunnskapsoverføring.

## 2 Empirisk kontekst

I dette kapittelet beskrives konteksten som casestudien gjennomføres i. Det gjøres gjennom å redegjøre for etterretning Forsvaret og Hæren, Etterretningsbataljon som avdeling, og Hærens etterretningskonsept av 2019.

### 2.1 Etterretning i Forsvaret og Hæren

Forsvaret er Norges væpnede styrker og statens fremste virkemiddel for å ivareta landets sikkerhet mot eksterne trusler, sikre nasjonal selvstendighet og verne om norske interesser (FD, 2020: 26). Forsvaret ledes av Forsvarssjefen, er organisert som en etat under Forsvarsdepartementet og består av totalt tretten driftsenheter (Forsvaret, 2023), herunder seks forsvarsgrener: Hæren, Sjøforsvaret, Heimevernet, Spesialstyrkene og Cyberforsvaret (Børresen, 2023a). Forsvarets etterretningsvirksomhet skal sørge for at politiske myndigheter og Forsvarets ledelse har god situasjonsforståelse som del av deres beslutningsgrunnlag. Det finnes mange definisjoner på *etterretning*, som er gjenstand for mye diskusjon i både academia og fagmiljøene. Definisjonen Norge som NATO-medlem benytter er følgende:

*«etterretning er produktet som resulterer fra styrt innsamling og prosessering av informasjon knyttet til omgivelsene man opererer i samt aktørers kapabiliteter og intensjoner, der hensikten er identifisere trusler og mulighetsrom til støtte for beslutningstakere»*  
(Etterretningstjenesten, 2021: 18, fritt oversatt).

Sitatet over viser baserer Norge seg på at etterretning sitt hovedformål er beslutningsstøtte, der etterretningsproduktene skal gi beslutningstakere fordeler i deres beslutningsprosesser. Ofte kan det være avgjørende for å skape slike fortrinn at etterretningsproduktet ikke kun beskriver nåsituasjonen, men også vurderer forventet utvikling. Gode etterretningsprodukter kan på denne måten bidra til både å redusere usikkerheten til beslutningstakeren og til å nyansere komplekse problemstillinger (Forsvarssjefen, 2021: 20).

God etterretning og situasjonsforståelse anses også som en forutsetning for både norsk og alliert aktivitet og planverk. Forsvaret skal derfor ha en gjennomgående etterretningskapasitet fra strategisk til taktisk nivå i tillegg til en sterk og selvstendig evne til å drive etterretningsvirksomhet i egne nærområder, herunder landdomenet (FD, 2020: 11, 29). Det er primært er Etterretningstjenesten, sammen med Politiets sikkerhetstjeneste (PST) og Nasjonal

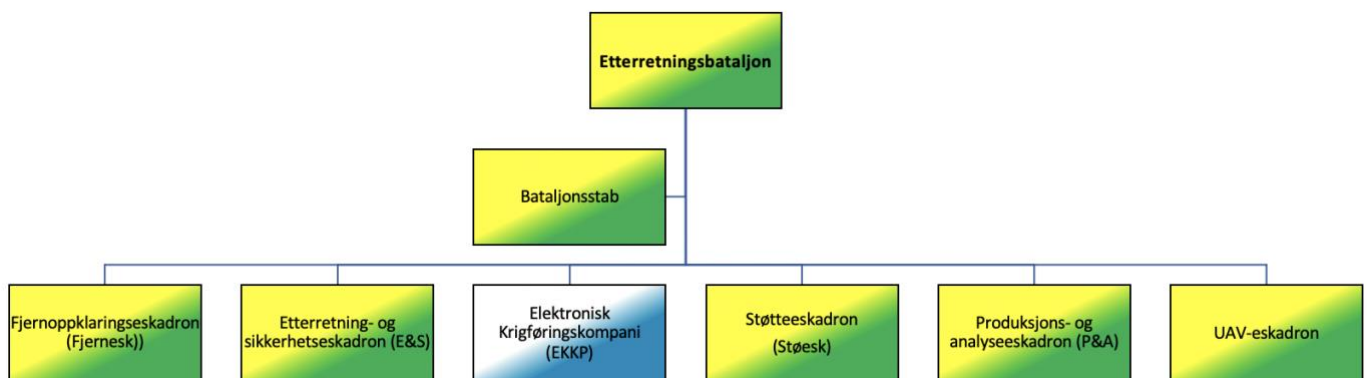


sikkerhetsmyndighet (NSM), som skal beskytte landets sikkerhetsinteresser gjennom etterretningsvirksomhet. Hæren må likevel være rustet til å gjennomføre etterretningsvirksomhet i en fellesoperativ og alliert ramme i forsvaret av nasjonen i en krise- og krigssituasjon (FD, 2020: 99). Hæren utgjør den mobile og kampklare landtaktiske komponenten i en fellesoperativ og alliert innsats (FD, 2020: 99; Leerand, 2020b). Sjef Hæren har i sitt utviklingskonsept besluttet at Hæren skal være organisert og dimensjonert til å løse landmilitære oppdrag i hele konfliktspekteret fra folkerettslig fred til folkerettslig krig (Hæren, 2021: 15). Det innebærer også en potensiell høyintensitetskonflikt med Russland. Dette vil stille store krav til Etterretningsbataljon, som skal levere beslutningsstøtte til Sjef Hæren og andre beslutningstakere i Forsvaret (Forsvaret, 2022a). Etterretningsbataljon sin evne til å lære av fortiden for fremtidig utvikling kan dermed sies å være av vesentlig betydning for Hærens evne til å forsvare norsk territorium. De neste delkapitlene redegjør for Etterretningsbataljon som avdeling og Hærens etterretningskonsept fra 2019.

## 2.2 Etterretningsbataljon

Etterretningsbataljon er kjernen i Hærens etterretningssystem og en operativ vervet avdeling med tilholdssted på Setermoen i Troms fylke. Avdelingen har som hovedoppgave å gi Hærens ledelse oppdatert situasjonsforståelse samt støtte til planlegging og gjennomføring av operasjoner (Leraand, 2020a). For å oppnå dette samler avdelingen inn etterspurt informasjon som deretter bearbeides og analyseres slik at avdelingen kan produsere etterretninger og forsøke å predikere fremtiden. Etterretningsproduktene formidles så til både sivile og militære ledere nasjonalt og internasjonalt (Forsvaret, 2022a).

Etterretningsbataljon er direkte underlagt Sjef Hæren, og er organisert med en ledelse, en bataljonsstab og seks underavdelinger (Leraand, 2020a; Arstad, 2021) som vist i figur 2:



Figur 2: Organiseringen av Etterretningsbataljon. Som kavaleriavdeling har bataljonen kavaleriets gule og grønne farger, med unntak av sambandsavdelingen EKKP med sine blå og hvite farger.

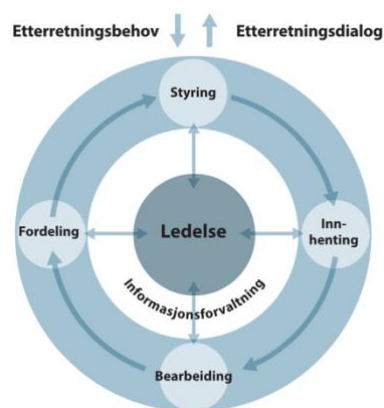
Avdelingen er hovedsakelig samlokalisert på Setermoen, men har enkelte enheter andre steder. Den spres seg også geografisk under øvelser og operasjoner, og underlegger regelmessig mindre innhentings- og analyseenheter til andre avdelinger og staber ved behov. I tillegg er *Hærens Skole for Etterretning og Elektronisk Krigføring*<sup>5</sup> (HSEEK) forvaltningsmessig underlagt sjef Etterretningsbataljon. Mens staben og underavdelinger utøver den operative virksomheten, utfører HSEEK forsknings- og utviklingsaktivitet samt konseptutviklingen innen det landtaktiske etterretningsfaget. Følgelig er det HSEEK som utvikler og skriver etterretningskonseptene i Hæren. Det inkluderer *Hærens etterretningskonsept av 2019*, som blir redegjort for i neste delkapittel.

<sup>5</sup> HSEEK het *Fagseksjonen* frem til 2022

## 2.3 Hærens etterretningskonsept av 2019

I dette delkapitlet blir det redegjort for *Hærens etterretningskonsept av 2019*. For å gi en tilstrekkelig god beskrivelse av etterretningskonseptet uten å avsløre sikkerhetsgradert informasjon<sup>6</sup>, er både *Hærens utviklingskonsept* og enkelte informanternes forklaringer benyttet. *Hærens etterretningskonsept av 2019* var fagspesifikt og retningsgivende for hvordan etterretningsvirksomhet i Hæren skulle gjennomføres (Informant A<sup>7</sup>) for å oppnå ønsket operativ effekt i gjennomføring av militære operasjoner (Hæren, 2021:1).

Siden Sjef Hæren ble taktisk styrkesjef i 2018-2019, skulle den militære landstyrken gå fra å være en brigadestruktur til å en divisjonsstruktur, det vil si én landkomponent med flere brigader og regimenter. Dermed oppsto det et behov for å koordinere alle Hærens etterretningsaktiviteter i én felles etterretningsplan fra Hærstaben samt mer effektiv utnyttelse av personell og kompetanse (Informant E<sup>7</sup>). Etterretningsfunksjon i Hæren skulle utvikles til et mer enhetlig etterretningssystem der toppstyrt og sentralisert ledelse var tiltenkt å skape bedre helhet og utnyttelse av ressurser. Samtidig skulle lavere nivåer utføre sin virksomhet desentralisert og i tråd med intensjon så langt det lot seg gjøre (*Hæren, 2021: 41*). Denne idéen innebar at Hærens etterretningsledelse<sup>8</sup> skulle gå fra å være styrt av Sjef Etterretningsbataljon, til å bli sentralisert styrt av Hærstaben sin etterretningsseksjon på divisjonsnivå (Informant E). Denne betydde en maktforskyvning fra Etterretningsbataljon til Hærstaben, og at etterretningssjefen i Hæren (G-2) skulle overta ansvaret for flere av de viktigste delene av etterretningsprosessen, som vist i figur 3:



Figur 3: Etterretningshjulet visualiserer de viktigste delene i etterretningsprosessen (DSS, 2016)

<sup>6</sup> *Hærens etterretningskonsept av 2019* er sikkerhetsgradert iht. Sikkerhetsloven.

<sup>7</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.

<sup>8</sup> Etterretningsledelse – «styring av hele eller deler av etterretningsprosesser som finner sted i etterretningsorganisasjonen». (Etterretningstjenesten, 2024)

Maktforskyvningen innebar også myndighet til å prioritere etterretningsbehov, gjennomføre etterretningsdialog, utøve etterretningsstyring og formidle ferdige etterretningsprodukter iht. etterretningshjulet i figur 3. *Hærens etterretningskonsept av 2019* medførte også at Etterretningsbataljon måtte avgi komplette analyseenheter, kalt *integrerte etterretningsstaber*, til etterretningssjefene i Hærstaben og Brigade-Nord på øvelser og under operasjoner for å bearbeide og formidle etterretningsprodukter (Informant E). Selve innhenting av informasjon skulle fortsatt ledes av Etterretningsbataljon. Samtidig skulle Etterretningsbataljon gis tilstrekkelig handlefrihet til å løse sine oppdrag desentralisert basert på den lokale situasjonsforståelsen og ressurstilgangen, herunder selve innhenting av informasjon (Informant B<sup>9</sup>).

Hærens etterretningskonsept skulle også stadfeste *best practice* man hadde erfart på øvelser og i internasjonale operasjoner siden opprettelsen av bataljonen i 2002 (Informant A<sup>9</sup>, B). Gjennom *Hærens etterretningskonsept av 2019* skulle man få et felles kunnskapsgrunnlag for hvordan praksisen for etterretningsledelse i Hæren kunne utføres mer helhetlig og gjennomtenkt (Informant A, B). En ny funksjon som ble ansett som *best practice* var *Sensor Fusion Cell*. Sensor Fusion Cell var ny spesialisert enhet i Etterretningsbataljon, basert på erfaringer fra internasjonale operasjoner, som skulle å sørge for at nødvendig informasjon å kunne flyte fritt mellom alle nivåene og beslutningstakerne i Hæren. Denne praksisen kan anses å ha blitt dekontekstualisert til bruk i Hæren. Det ble ansett som viktig for å oppnå felles situasjonsforståelse og utnytte oppdukkende mulighetsrom (Hæren, 2021: 41-42).

For å oppsummere kan man si at etterretningskonseptet inneholdt ideer og praksiser som var *dekontekstualisert*, og skulle overføres Hæren, herunder spesielt Etterretningsbataljon. I neste kapittel knyttes den empiriske konteksten opp mot det teoretiske rammeverket for prosessen for *kontekstualisering*, noe som utledes til teoretiske antakelser og operasjonalisering av teori.

---

<sup>9</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.

### 3 Teori: Kunnskapsoverføring

Oppgavens casestudie er realiseringen av Hærens etterretningskonsept i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023. For å studere oppgavens problemstilling tar undersøkelsen utgangspunkt i at *Hærens etterretningskonsept* var den idémessige representasjonen som ble *dekontekstualisert* for deretter å skulle bli *kontekstualisert* i Etterretningsbataljon.

Det teoretiske rammeverk baserer seg på Røvik og Szulanski sine teorier om kunnskapsoverføring. Szulanski (1994: 38) argumenterer for at hvorvidt man lykkes med kunnskapsoverføring avhenger av om en organisasjon har kunnskap om *hvordan man lærer*. Basert på dette kan man argumentere for at *lærende organisasjoner* har bedre forutsetninger for å lykkes med kunnskapsoverføring enn andre organisasjoner. Oppgavens teoretiske forståelse av kunnskapsoverføringsprosessen utvides derfor ved å inkludere Nonaka et al. (1994, 2000, 2003) sin forståelse av *kunnskapsutvikling* i organisasjoner. Kunnskap og kunnskapsutvikling redegjøres for i de to første delkapitlene.

I det tredje delkapitlet redegjøres det for Røvik (2023) sin dynamiske fase for kontekstualisering og Szulanski (1996) sine sekvensielle steg for kunnskapsoverføring. Som redegjort for i innledningen, definerer Røvik *dekontekstualisering* som fasen der en idé eller *beste praksis* identifiseres i en kontekst. Deretter forsøkes den oversatt til bilder eller tekst for å kunne bli kunnskapsoverført til andre kontekster (Røvik, 2016, 2019) Dette samsvarer i stor grad med Szulanski sitt først steg: *initiering*. Med *kontekstualisering* menes fasen der den idémessige representasjonen skal bli gjenskapt og omskapt i til en praksis i mottakende organisasjons formelle strukturer, kulturer, rutiner og individuelle ferdigheter (Røvik, 2016: 295; Røvik, 2019: 293). Dette samsvarer i stor grad med Szulanski sine tre siste steg i kunnskapsoverføringsprosessen: *implementering*, *anvendelse* og *integrering*.

I det siste delkapitlet operasjonaliseres teorien. Da blir det redegjort for teoretiske antakelsene om hvordan prosessen for kunnskapsoverføringen foregikk da etterretningskonseptet skulle realiseres i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023, samt hvilke forhold som fremmet og hemmet prosessen.



### 3.1 Kunnskap

*“All I know is that I know nothing.”*

*(Sokrates, 470-399 f.Kr)*

Kunnskap kan defineres som innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer (Jacobsen & Thorsvik, 2013: 353). Kunnskap kan sies å være dynamisk fordi den utvikles kontinuerlig i sosial interaksjon og informasjonsdeling mellom individer og organisasjoner i samfunnet (Nonaka et al., 2003: 7). Gjennom denne interaksjonen, kan et individ utvikle evnen til å definere et problem, og deretter omdanne kunnskap til handling for å løse dette problemet (Nonaka et al., 2006: 1179). Nonaka et al. (2003:7) hevder at kunnskap er kontekstspesifikk fordi den baserer seg på et spesifikt tid og sted. Uten å bli satt i kontekst vil kunnskap kun være informasjon. Nonaka & Konno (1998: 40) anser begrepet *kontekst* å bety omgivelser og forhold som kan være fysiske (kontorer, møtelokaler etc.), virtuelle (videokonferanse, e-post etc.), mentale (verdigrunnlag, felles opplevelser) eller en kombinasjon av disse. *Kontekst* kan i så måte forstås å ha avgjørende betydning for hvordan sosiale, kulturelle eller historiske forhold innvirket da de ansatte i Etterretningsbataljon tolket den nye kunnskapen i etterretningskonseptet og gikk frem for å anvende og omdanne kunnskapen til praksis.

Kunnskap kan deles i to typer: eksplisitt kunnskap og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap vil uttrykkes gjennom et systematisk språk som kan sendes og lagres i form av data, oppskrifter, manualer og liknende (Nonaka et al., 2000). Taus kunnskap kan derimot sies å være personlig innsikt og rutiner som er dypt forankret i intuisjon, magefølelse, idealer, verdier og følelser. Sagt på en annen måte er taus kunnskap lagret i menneskesinn og muskelminne (Nonaka et al., 2000) eller i spesifikke organisatoriske enheter eller nettverk (Røvik, 2023). Taus kunnskap kan dermed bestå av ferdigheter og mentale modeller man tar for gitt, noe som ifølge Røvik (2023) gjør taus kunnskap vanskeligere og mer ressurskrevende å overføre og gjenskape enn eksplisitt kunnskap.

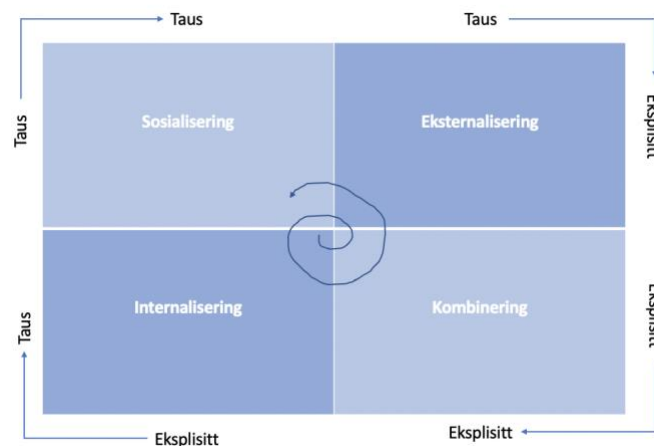
Videre deler Røvik (2023: 161-162) kunnskapen som individer har når de utfører en praksis inn i tre typer: (1) *Informativ* kunnskap, er kunnskap om konsepter og fakta, mens (2) *prosedyrebasert* kunnskap handler om hvordan handlinger skal oppnå et definert resultat. (3) *Betinget* kunnskap er kunnskap om årsak-virkningsforholdene som en praksis er basert på. Denne forteller om hvordan årsak-virkningsforholdene fungerer eller ikke fungerer i ulike situasjoner og omgivelser. Disse tre typene kunnskap kan oppsummeres som å *vite hva*

(informativ), *vite hvordan* (prosedyrebasert) samt *vite hvorfor og når* (betinget), og brukes ofte om hverandre når individer og organisasjoner utøver ulike praksiser (Røvik, 2023). Siden Hærens etterretningskonsept skulle stadfeste retningsgivende prinsipper, prosesser og *best practice* for utviklingen av Hærens etterretningssystem, antas det at konseptet besto av både eksplisitt informativ, prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap.

## 3.2 Kunnskapsutvikling

*“Leadership is about enabling knowledge creation, - not controlling and directing it.”*  
(Nonaka et al., 2006: 1192).

Nonaka et al (2007: 7) argumenterer for at kunnskap må forstås og utvikles gjennom interaksjon og gjensidige forsterkning mellom taus og eksplisitt kunnskap. Denne læringsspiralen mellom taus og eksplisitt kunnskap er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013: 362) viktig for å forstå læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Nonaka et al (1998, 2006) sin læringsspiral er en dynamisk prosess med fire steg; (1) sosialisering, (2) eksternalisering, (3) kombinerer og (4) internalisering.



Figur 2: Nonaka sin læringsspiralmodell (Nonaka et al., 1998; 2006).

I steget for *sosialisering* deles taus kunnskap mellom individer og omdannes til ny taus kunnskap basert på felles erfaringer i de ulike organisatoriske kontekstene. I steget *eksternalisering* prøver man å gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap i form av skriftlige manualer eller prosedyrer. Disse må være såpass enkle å forstå av andre at det kan danne grunnlaget for videre utvikling av kollektiv kunnskap (Nonaka & Konno, 1998: 44). I steget *kombinerer* settes ulike former for eksplisitt kunnskap som er hentet innenfra eller

utenfra sammen til mer utfyllende og komplekst eksplisitt kunnskap. Kombinering av skriftliggjort kunnskap kan være avgjørende for at store mengder kompleks kunnskap skal kunne deles og forstås av medlemmer av en organisasjon. I steget *internalisering* forsøkes den eksplisitte kunnskap å omdannes til taus kunnskap (Nonaka et al., 2006: 1182). Man kan si at den eksplisitte kunnskapen da blir internalisert i organisasjonens «muskelminne» for videre *sosialisering*. Basert på denne teorien, antas det at Etterretningsbataljon har hatt en læringsspiral underveis i kunnskapsoverføringen, der den informative, prosedyrebaserte og betingede kunnskapen har blitt eksternalisert, kombinert og internalisert.

### 3.3 Kontekstualiseringsfasen

Kontekstualisering er fasen der den idémessige representasjonen blir gjenskapt og omskapt til praksis i den mottakende organisasjonen (Røvik, 2023). I dette delkapitlet redegjøres det for Røvik (2023) sin kontekstualiseringsfase basert på Szulanski sine tre siste steg i kunnskapsoverføringsprosessen: *implementering*, *anvendelse* og *integrering*.

#### Implementering

Implementering starter når man bestemmer seg for å overføre og omdanne kunnskapen, som er blitt dekontekstualisert, til ny praksis i en mottakende organisasjon. Fokuset i denne fasen er å oppnå effektiv kommunikasjon mellom kilden for kunnskapen og mottakeren av kunnskapen, og å tilpasse praksisen til mottakerens behov (Szulanski, 1994: 28-30). I denne studien er HSEEK kilden for etterretningskonseptet, mens mottakeren er Etterretningsbataljon sin operative virksomhet, herunder bataljonsstab og underavdelinger. I implementeringsfasen etableres det relasjoner og samarbeidsarenaer mellom kilde og mottaker der hensikten er å effektivt omdanne den idémessige representasjonen til ny praksis (Szulanski, 1994: 28). Disse relasjonene og samarbeidsarenaene kan anses som *sosialisering* der individer kan omdanne og overføre sin tause kunnskap og erfaringer mellom hverandre. Basert på teorien kan det ha vært spesielt viktig med sosialisering mellom HSEEK og Etterretningsbataljon sine translatører, det vil si personellet som skulle oversette kunnskapen til ny praksis,

Røvik (2016) argumenterer for viktigheten av at translatørene må ha et bevisst forhold til hvilke oversettingsmoduser som har størst sannsynlighet for å lykkes med den spesifikke kunnskapen i det spesifikke sosiale nettverket. Han mener dette er spesielt viktig når nye praksiser skal erstatte eller innlemmes med gamle. Ett aspekt er viktigheten av at translatørene

må forstå de avgjørende driverne i både kilden og mottakerens kontekst. Et annet vesentlig aspekt er at mottakende organisasjon kan ha flere sosiale nettverk med etablerte relasjoner, ulike kulturer, interesser og maktbaser (Røvik 2016: 295). Disse sosiale nettverkene har eksisterende ideer og etablerte praksiser som vil bli påvirket når ny kunnskap eller nye praksiser skal overføres. Slike endringer kan skape motstand som følge av blant annet faglig uenighet, endrede formelle og uformelle maktforhold, eller ny symbolsk orden (Jacobsen, 2022, s 131-137). Grunnet dette kan det være avgjørende at endringslederne og translatørene har god forståelse for både kildens og mottakerens kontekst, herunder kultur og maktforhold, når man skal organisere kunnskapsoverføringen og velge oversettingsmodus. Som følge av maktforskyvningen som *Hærens etterretningskonsept av 2019* la opp til, kan dette være et spesielt relevant aspekt når organiseringen av kunnskapsoverføringen skal studeres.

I denne fasen bør translatører planlegge hvilke oversettingsmoduser som skal benyttes og organisere hvordan kunnskapsoverføringen skal foregå i tid og rom. I sin translasjonsteori definerer Røvik (2023: 355) tre primæreoversettingsmoduser: (1) *den reproduserende*, (2) *den modifierende* og (3) *den radikale*.

Den reproduserende modusen handler om å lage en tilpasset kopi av opprinnelige praksisen og gjenskape den i mottakerens kontekst. Røvik (2023: 331) mener det er to forutsetninger for vellykket reprodusering. Den første er at translatøren vet hva som skal kopieres, noe som krever en god forståelse for den opprinnelige praksisen. Den andre er translatørens tilgang til ytterligere informasjon om opprinnelig praksis. Den reproduserende modusen kan således være utfordrende å gjennomføre, spesielt hvis opprinnelig praksisen består av mye taus kunnskap eller det er mangelfull tilgjengelig informasjon.

Den *modifierende* modusen er mer pragmatisk og tar utgangspunkt i at oversetterne bevisst balanserer dilemmaet mellom behovet for å kopiere og behovet for å tilpasse (Røvik, 2023: 345). På den ene siden innebærer dette at man må forstå og inkludere idéens/praksisens avgjørende drivere for suksess. På den andre siden må man justere den idémessige representasjonen til å passe inn i mottakende organisasjons eksisterende praksiser. Det kan gjøres ved å tilføre nødvendige elementer eller utelate elementer som man vurderer at ikke vil fungere i mottakende kontekst (Røvik, 2016: 297). Jo sterkere motstand som følge av mottakerens sosiale og kulturelle normer og verdier, jo større sannsynlighet er det også at man foretrekker den modifierende og/eller den radikale modusen (Røvik, 2023: 343).

Den *radikale* modusen går ut på at mottakende organisasjonen gjør svært store endringer til kunnskapen som overføres og bli til ny praksis (Røvik, 2023: 342-345). I tillegg til sterk påvirkning fra normer og verdier, som nevnt over, vil stor ulikhet mellom kontekstene kunne bidra til at kontekstspesifikke elementer ikke passer i mottakerens kontekst. Likeså vil mottakerens behov og forventinger til hvordan praksisen skal fungere, kunne ha stor betydning for om den radikale modusen velges (Røvik, 2023). Ikke minst vil kunnskapens oversettbarhet (se kapittel 3.4.1) påvirkes. Siden suksessfulle praksiser ofte forsøkes dekontekstualisert fra sosiale nettverk der kunnskapen er taus, kompleks og innvevd, kan det ofte oppstå misforståelser og feiltolkninger når kunnskapen til overføres til andre sosiale nettverk (Røvik, 2023). Det kan i verste fall føre til at reproduserende eller modifierende moduser feiler uten at translatørene er klar over det, og ubevisst lede til radikale moduser der praksisen som gjenskapes ikke vil kunne oppnå effektene man ønsket seg.

Hærens etterretningskonsept er skrevet av etterretningsoffiserer i HSEEK, en avdeling underlagt Sjef Etterretningsbataljon. Konseptet baserer seg i stor grad på tidligere erfaringer, og stadfester gjeldende prinsipper og såkalte *best practice*. Det er dermed rimelig å anta kontekstene til kilden og mottakeren var relative like, samt at translatørene hadde god forståelse for begge kontekstene. Utledet fra dette antas det at man valgte den reproduserende modusen med kopiering som oversettingsregel da endringsstrategien for kunnskapsoverføringen ble lagt, og at man justerte mot en modifierende modus når man hadde gjort seg mer erfaringen med ny praksis.

## **Anvendelse**

Steget for anvendelse starter når ansatte i den mottakende organisasjonen tar i bruk den nye kunnskapen (Szulanski, 1996: 29-30). Hovedutfordringen for Etterretningsbataljon i dette steget ville vært å oppnå effektiv endring og oppnå akseptable resultater med den nye praksisen. For å redusere utfordringene som kan oppstå, argumenterer Szulanski (2004: 602) for at en mottakende organisasjon bør starte med å anvende den idémessige representasjonen som en blåkopi av den idémessige representasjonen, for deretter å gjøre gradvise modifikasjoner basert på egne observasjoner og erfaringer slik at mottaker gradvis forbedrer resultatene i den nye konteksten (Szulanski, 2004: 602; 1996: 29). For å muliggjøre denne kunnskapsutviklingen, argumenterer Jacobsen & Thorsvik (2013: 364) for at organisasjoner må ha prosedyrer for læring som sørger for at den tause kunnskapen gjøres eksplisitt slik at den kan læres bort. Dette kan ses i sammenheng med Nonaka et al. (2000) sin læringssirkel



og hans argument om at en av lederens viktigste oppgave er å omfavne og muliggjøre kunnskapsutvikling i deres respektive organisatoriske kontekster. Hvorvidt lederne i Etterretningsbataljon prioriterte kunnskapsutvikling, kan dermed ha påvirket avdelingens evne til å lykkes med å tilpasse kunnskapen i etterretningskonseptet til vellykket praksis.

Røvik (2023: 358) på sin side hevder at det kan være nødvendig å skifte mellom oversettingsmoduser og -regler etter hvert som kunnskapsoverføringer skrider frem. Translatørene kan for eksempel innledningsvis gå for en modifierende eller uintendert radikal modus, for deretter å skifte til reproduserende modus etter hvert som translatørene får grundigere forståelse kunnskapen som skal overføres. Skiftet kan også skje motsatt vei, dersom den valgte metoden for kunnskapsoverføring ikke fungerte eller oppnådde ønskelige resultater. Basert på dette ville det vært viktig med tilstrekkelig translasjonskompetanse i Etterretningsbataljon og translatørenes evne til skifte mellom oversettingsmoduser ved behov.

## **Integrering**

*Integrering* starter etter at organisasjonen har oppnådd akseptable resultater med den nye praksisen (Szulanski, 1996: 29), og handler om å etablere og bevare de nye organisatoriske rutinene som overført praksis medførte (Szulanski, 1996: 30). Bruken av denne nye kunnskapen blir gradvis rutine. Etter hvert som tiden går vil de ansatte som benytter ny praksis etablere felles mening og adferd som fasiliteter for koordinering av aktiviteter, noe som igjen vil igjen gjøre adferden forståelig, forutsigbar og stabil. Szulanski (1996: 29) anser at den nye praksisen på denne måter blir integrert i avdelingen slik at individene i organisasjonen tar den for gitt.

Steget for integrering kan sammenliknes med Nonaka et al. (2000: 8-12) sin beskrivelse av hvordan ny praksis *internaliseres* i individenes og gruppenes menneskesinn og muskelminne. Deretter blir praksisen omdannet til taus kunnskap gjennom at individene gjør seg nye praktiske erfaringer med kunnskapen. Det initierer en ny læringsspiral på tvers av organisasjonens kontekster. Basert på dette kan man si at når Etterretningsbataljon eventuelt hadde lært tilstrekkelig til at den idémessige representasjonen var integrert, kunne kontekstualiseringen av etterretningskonseptet anses som gjennomført. Det antas at etterretningskonseptet var tilstrekkelig integrert innen sommeren 2023 til å ha oppnådd de ønskelige resultatene man så for seg da etterretningskonseptet ble utgitt i 2019.

På den andre siden argumenterer Szulanski (1996, s 37) for at en av de viktigste barrierene for effektiv kunnskapsoverføring, er mottakerens evne til å absorbere ny kunnskap. Dersom en mottaker klarer å absorbere ny kunnskap, betyr det at man forstår kunnskapens tilførte verdi, evner å innlemme kunnskapen i eksisterende praksis og anvende den effektivt for å oppnå ønsket effekt. Det kan være flere grunner til manglende evne til å absorbere endringer. Det kan skyldes kompetansegap hos individene i organisasjonen (Szulanski, 1994, s 31), manglende system for kunnskapsutvikling (Nonaka, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2013) eller kanskje bare utilstrekkelig mengde med tid og ansatte. Oppfølging og råd fra kilden kan redusere utfordringene ved kausal tvetydighet, og dermed øke mottakende organisasjon absorptive evne til å forstå praksisens avgjørende drivere og hvordan de fungerte sammen i den opprinnelige konteksten (Szulanski, 2004, s 601). Dette kan ses i sammenheng med Nonaka (1994) sin modell for kunnskapsutvikling, og om man har absorptiv evne til å gjøre den eksplisitte kunnskapen taus og/eller deretter gjøre ny kunnskap eksplisitt. Som en stående profesjonell avdeling med egne seleksjoner og grunnutdanning for etterretningspersonell antas det at Etterretningsbataljon hadde høy evne til å absorbere ny kunnskap og praksis.

### **3.4 Forutsetninger for vellykket kunnskapsoverføring**

Det gjøres ifølge Røvik (2016, s 294-295) svært mange forsøk på å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, og disse forsøkene lykkes i varierende grad. Røvik peker på tre primære forutsetninger for en vellykket kunnskapsoverføring; (1) kunnskapens oversettbarhet, (2) tilpasningsrom for kunnskapen, og (3) egenskaper hos kilde og mottaker (Røvik, 2016, s 294-295).

#### **3.4.1 Oversettbarhet**

*Oversettbarhet* handler om hvor egnet den idémessige representasjonen er for å overføres og hvorvidt den inneholder alle de avgjørende elementene for å forstå hvordan ideen eller praksisen er tiltenkt å fungere (Røvik, 2016: 294). Oversettbarhet handler også om hvor enkelt det er for translatører å forstå og vurdere eksisterende praksiser i mottakende kontekst når de skal implementere og tilpasse den nye praksisen. (Røvik, 2023: 192). Røvik bryter en idé eller praksis sin oversettbarhet ned til tre hovedvariabler: *eksplisitet*, *kompleksitet* og *innvevdhet* (2023: 162). Disse variablene kan både kan fremme og hemme effektiv kunnskapsoverføring. Oppsummert kan det sies at jo mer eksplisitte, mindre komplekse og

mindre innvevde en praksis er, desto enklere er det å lage en oversettbar idémessige representasjon og overføre den til en mottakende organisasjon. Jo bedre forståelse translatørene har for oversettbarheten, jo bedre forutsetninger antas det også at translatørene har for å inkludere avgjørende drivere og lykkes med overføringen av Hærens etterretningskonsept (jf. Røvik, 2019, s 278-288). Det samme gjelder for personellet som skulle omdanne etterretningskonseptet til praksis. Dersom de hadde manglende forståelse for praksisens hovedvariabler og avgjørende drivere, kan man ha opplevd utfordringer med å oppnå ønskede resultater.

## **Eksplisitet**

Eksplisitet handler om praksisen er tilstrekkelig språkliggjort og dermed er lettere å kommunisere, eller om kunnskapen hovedsakelig baseres på taus kunnskap, (Røvik, 2019, s 263). Jo mer eksplisitt en praksis er, jo enklere er det å oversette og overføre kunnskapen. Ved oversetting av taus kunnskap derimot, må den tause kunnskapen først eksternaliseres og deretter oversettes til en overførbart representasjon (Røvik, 2016, s 295). Det øker risikoen for feil i oversettingen og manglende sammenheng mellom den tause kunnskapen og den skriftlige idémessige representasjonen (Røvik, 2016, s 295). Det kan i sin tur medføre utfordringer når mottakende organisasjon skal starte steget med å anvende idéen og man ikke oppnår de ønskede resultatene. Som nevnt i delkapittel 3.1 antas det at etterretningskonseptet besto av både eksplisitt informativ, prosedyrebaset og betinget praksiskunnskap. I så fall ville den høye graden av eksplisitet vært et fremmede forhold som bidro til å gjøre etterretningskonseptet mer oversettbar.

## **Kompleksitet**

Kompleksitet ved en kunnskap eller praksis innebærer hovedsakelig to aspekter. Den første handler om kausal tvetydighet, nærmere bestemt i hvilken grad det kommer tydelig frem hva som er idéens eller praksisens faktorer for suksess og hvordan disse faktorene interagerer (Røvik, 2023: 164-165). Den andre handler om forholdet mellom menneskelige og teknologiske ressurser. For det første mener Røvik (2023) at en praksis som baserer seg på en relativt oversiktlig teknologisk applikasjon være enklere å oversette enn en praksis som baserer seg primært på menneskelig samhandling. For det andre hevder Røvik (2023) at jo flere mennesker som er involvert i en praksis og jo mer koordinering de involverte menneskene må gjøre, jo mer kompleks vil sannsynligvis praksisen være. En praksis som har

høy kompleksitet i sin opprinnelige kontekst, vil sannsynligvis være vanskeligere å oversette den til en presis idémessig representasjon. Det øker igjen risikoen for å overse viktige faktorer som kan få store konsekvenser når den nye praksisen forsøkes kontekstualisert i mottakende organisasjon (Røvik, 2019: 264).

Szulanski (1996) kaller dette *kausal tvetydighet*, noe som innebærer usikkerhet rundt hvilke faktorer som er de avgjørende driverne for hvorfor en ide eller praksis er vellykket samt hvordan disse driverne interagerer med hverandre. Ikke minst mener Røvik (2023: 89) det handler om hvorvidt individene i mottakende organisasjon fullt ut forstår kunnskapen og dens avgjørende drivere, og han argumenterer for at kausal tvetydighet er den viktigste barrieren når organisasjoner skal overføre kunnskap. Etterretningskonseptet skisserte et mer enhetlig etterretningssystem med sentralisert ledelse og evne til desentralisert utførelse, hvor etterretningsdialogen og forståelse av etterretningsbehov var innlemmet på alle nivå, fra stab og ledelse til analytiker og sensor (Hæren, 2021: 41). Basert på dette er det naturlig å anta at konseptet hadde høy grad av kompleksitet. Både konseptet og eksisterende praksiser antas derfor å ha høy grad kompleksitet med koordineringsmekanismer som involverer et stort antall mennesker på tvers av flere nivåer internt og eksternt. I så fall ville dette vært et hemmende forhold som reduserte oversettbarheten.

## **Innvevdhet**

*Innvevdhet* handler om hvor sterkt de avgjørende driverne i en praksis for suksess henger sammen med hverandre, eller om driverne henger sammen med den opprinnelige konteksten (Szulanski, 2004: 601). Høy grad av innvevdhet vil trolig skape utfordringer for oversettingen. Det er fordi det kan være vanskelig å både identifisere og skriftliggjøre idemessige representasjoner av praksiser som er kontekstavhengige, altså er «vevd inn» i egne eller tidligere kontekster (Røvik, 2019: 264-265). Et sentralt spørsmål er hvorvidt praksisen er integrert eller avhengig av andre praksiser, individer eller sosiale relasjoner (Røvik, 2023: 168-170). Dette kan gjøre det svært vanskelig å identifisere faktorene som er avgjørende for suksess fordi det er knyttet usikkerhet til praksisens årsaks- og virkningsforhold. Dersom man på grunn av høy innvevdhet ikke tydelig kan forklare hvorfor en praksis ikke gir ønskede resultater, vil det være utfordrende for translatørene og endringslederne å vite hvordan man skal tilpasse kunnskapsoverføringen. På grunn av dette vil svært innvevde praksiser være mindre oversettbare. Etterretningskonseptet antas å ha middels innvevdhet fordi konseptet

skulle utføres gjennom både sentraliserte og desentraliserte praksiser, noe som trolig gjør at avgjørende drivere og enkeltfaktorer påvirker hverandre. Samtidig er det rimelig å anta at Etterretningsbataljon sin samlokalisering på Setermoen og den høye graden av antatt eksplisitet i konseptet, bidro til en felles forståelse for årsak-virkningsforholdene.

### **3.4.2 Tilpasningsrom for oversettingen**

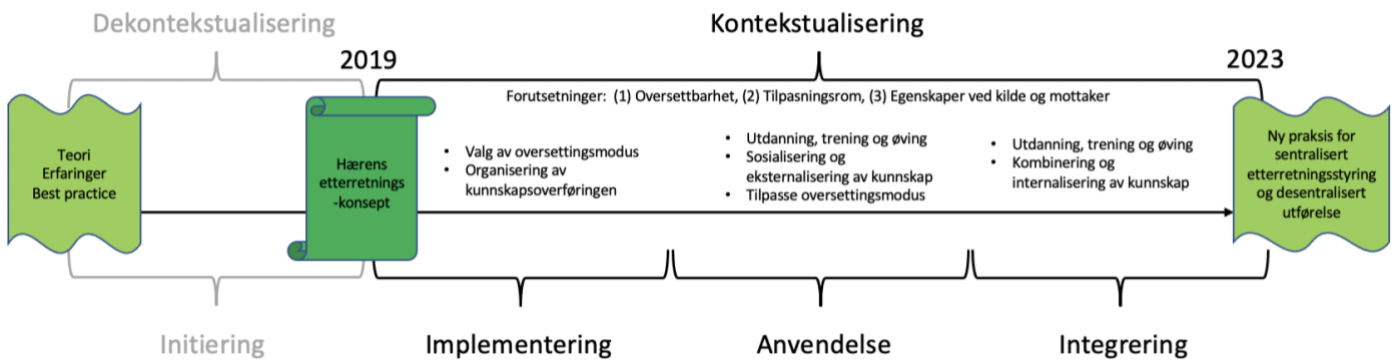
Tilpasningsrom handler om man har tilstrekkelige forståelse for idéens/praksisens avgjørende drivere og om det er handlingsrom for å gjøre nødvendige tilpasninger når den skal oversettes til en konkret praksis i den mottakende organisasjonen (Røvik, 2016: 300). Hvorvidt oversetterne kan velge den oversettingsmetoden de anser mest effektivt avhenger av hvilket handlingsrom de har til å tilpasse prosessen for kunnskapsoverføringen (Røvik, 2016: 300). Jo mer det nye etterretningskonseptet var avhengig av en spesifikk teknisk løsning med en tydelig definert funksjon eller applikasjon, desto mindre handlingsrom hadde translatørene. Translatørene vil også hatt mindre handlingsrom dersom en overordnet autoritet i Hæren regulerte i detalj praksisen som skulle overføres, kontrollerte prosessen og evaluerte måloppnåelsen. På samme vis kunne translatørene, ved fravær av dette, tilpasse oversettelsen av etterretningskonseptet slik man selv vurderte best. Det antas at Etterretningsbataljon hadde viss handlefrihet til å realisere etterretningskonseptet, som antas å innebære både menneskelig samhandling og bruk av teknologi. På bakgrunn av dette antas konseptet å ha hatt middels tilpasningsrom som translatørene i avdelingen utnyttet til å planlegge kunnskapsoverføringen. Røvik (2023: 202) hevder samtidig at kunnskapsoverføringer ofte er dårlig planlagt grunnet translatørene sin manglende translasjonskompetanse. Det gjør det også interessant å studere hvorvidt translatørene i Etterretningsbataljon hadde tilstrekkelig translasjonskompetanse.

### **3.4.3 Egenskaper ved kilde og mottaker**

Egenskaper hos kilde og mottaker handler for Røvik (2016: 300) primært om forholdet mellom kildens kontekst og mottakende kontekst. Røvik (2016) legger vekt på at graden av ulikheter mellom kildens og mottakerens kontekst, både i innhold og geografisk plassering, vil påvirke oversettelsen. Fellestrekkene og ulikhetene mellom kontekstene til konseptet og Etterretningsbataljon, vil trolig ha stor påvirkning på kunnskapsoverføringens vanskelighetsgrad og kompleksitet (Røvik, 2016). Det antas at konteksten bak konseptet, herunder erfaringer med taktisk etterretning nasjonalt og internasjonalt, hadde mange fellestrekk med Etterretningsbataljon sin kontekst. Det antas også at translatørene i HSEEK og Etterretningsbataljon hadde god forståelse for begge kontekstene.

### 3.5 Operasjonalisering av teorien

Oppgavens antakelse er at det teoretiske rammeverket for kunnskapsoverføring kan belyse prosessen da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i Etterretningsbataljon i 2019-2023, og hvilke forhold som fremmet eller hemmet prosessen. Kapitlet redegjør først for Nonaka (1994) sin forståelse kunnskap og kunnskapsutvikling gjennom i sosial interaksjon mellom mennesker og grupper. Med utgangspunkt i teoriene til Røvik (2023) og Szulanski (1996) tar kapitlet deretter for seg kunnskapsoverføringsprosessen og forutsetninger for vellykket kunnskapsoverføring. Underveis i kapitlet utvikles teoretiske antakelser om hvordan utvalgte momenter fra Røvik (2023) sin dynamiske kontekstualiseringsfase ble operasjonalisert gjennom Szulanski sine sekvensielle steg. Antakelsene om hvordan teorien ble operasjonalisert i Etterretningsbataljon for å oppnå ny praksis visualiseres i figur 4:



Figur 4: Antakelse om hvordan kunnskapsoverføringsprosessen ble operasjonalisert i Etterretningsbataljon.

Studien tar som nevnt utgangspunkt i at *Hærens etterretningskonsept* var den idémessige representasjonen som ble *dekontekstualisert* og utgitt i 2019. Deretter antas det at konseptet ble *kontekstualisert* i Etterretningsbataljon sin operative virksomhet gjennom de tre stegene *implementering*, *anvendelse* og *integrering*. I *implementeringen* antas det at translatørene la en endringsstrategi for kunnskapsoverføringen og aktivt valgte oversettelsesmodus. I *anvendelsen* antas det at avdelingen la til rette for kunnskapsutvikling gjennom trening og øving for å kunne tilpasse ny praksis og skifte mellom oversettelsesmoduser. I *integreringen* antas det at konseptet ble internalisert i avdelingen, og at kunnskapsoverføring hadde oppnådd ønskede målsetninger innen sommeren 2023. Videre antas det at konseptet hadde middels oversettbarhet, middels tilpasningsrom, og at egenskaper hos HSEEK og Etterretningsbataljon ga gode forutsetninger for en vellykket kunnskapsoverføring. De teoretiske antakelse er presentert i tabellen på neste side. Disse danner grunnlaget for oppgavens metodiske fremgangsmåte, samt analyse og diskusjon av empiri.

<b>Kontekstualisering</b>
<p>1. Kontekstualiseringsfasen antas å ha foregått tilsvarende Szulanskis sekvensielle steg.</p> <p>2. Det antas at den reproduserende modusen ble valgt da etterretningskonseptet ble besluttet implementert i Etterretningsbataljon.</p> <p>3. Det antas at når konseptet skulle anvendes hadde Etterretningsbataljon en lærings spiral der taus kunnskap ble omdannet til eksplisitt kunnskap.</p> <p>4. Det antas at Etterretningsbataljon, som stående profesjonell avdeling, trolig høy evne til å absorbere ny kunnskap og praksis.</p> <p>5. Det antas at kunnskapsoverføringen innen 2023 hadde skapt en praksis som ga tilfredsstillende resultater.</p>
<b>Oversettbarhet</b>
<p>6. Konseptet antas å ha bestått av eksplisitt informativ, prosedyrebasert og betinget kunnskap.</p> <p>7. Det antas at eksisterende informative, prosedyrebaserte og betingete praksiskunnskap i Etterretningsbataljon i stor grad har vært språkliggjort.</p> <p>8. Det antas at både konseptet og eksisterende praksiser har høy grad av kompleksitet, og det er et stort antall mennesker involvert på tvers av flere nivåer både internt og eksternt noe som skaper et behov for flere koordineringsmekanismer.</p> <p>9. Konseptet antas å ha middels innvevdhet. Kunnskapsbasen antas å være noe spredt utover organisasjon, men at avgjørende drivere for suksess kunne identifiseres.</p>
<b>Tilpasningsrom</b>
<p>10. Det antas at konseptet har middels tilpasningsrom som følge av en viss regulert retning fra Hæren og en kombinasjon av menneskelig samhandling og teknologibruk.</p>
<b>Egenskaper ved kilde og mottaker</b>
<p>11. Det antas at etterretningskonseptet baserer seg på en kontekst som har mange likhetstrekk med Etterretningsbataljon sin kontekst</p> <p>11 Det antas at translatørene i både HSEEK og Etterretningsbataljon hadde god forståelse for hverandres kontekster.</p>

Tabell 1: Teoretiske antakelser om kunnskapsoverføringsprosessen i Etterretningsbataljon

## 4 Metode

I metodekapittelet redegjøres det for undersøkelsens metodiske utforming. Først beskrives forskningsdesignet samt innsamling og analyse av dataen. Deretter beskrives metodekvaliteten og etiske aspekter ved studien.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Problemstillingen bærer preg av å ha en *utforskende* karakter fordi den søker å avdekke ny kunnskap om prosessen for realiseringen av Hærens etterretningskonsept i Etterretningsbataljon (jf. Jacobsen, 2016: 80). Jeg valgte å bruke kvalitativ metode med et intensiv casestudiedesign. Med en intensiv casestudie kunne jeg søke å gi en grundig beskrivelse av prosessen innenfor en spesifikk undersøkelsesenheter (Etterretningsbataljon) i tidsavgrenset periode (2019-2023). Deretter sammenliknet jeg empirien om prosessen for realisering av etterretningskonseptet, med det teoretiske rammeverket for kunnskapsoverføring. Et slikt forskningsdesign gir trolig mulighet for høyere intern gyldighet.

### 4.2 Innsamling og analyse av data

Den primære innsamlingsmetoden av data er dokumentstudier og informantintervjuer. Kombinasjonen av dokumentstudier og intervjuer antas å gi en mer helhetlig forståelse både av hvordan organisasjonen formelt så for seg å gjennomføre prosessen og hvordan nøkkelpersoner oppfattet at den ble gjennomført i praksis.

#### 4.2.1 Informantutvalgelse

For å gi et bredere og mer variert perspektiv på problemstillingen som studeres i denne studien ble informantene valgt ut fra ulike deler av Etterretningsbataljon (Jacobsen, 2016: 107, 181). Det ble også ansett som fordelaktig for oppgavens validitet at de utvalgte informantene hadde god kunnskap om hvordan etterretningskonseptet ble realisert. Utvalgsriteriene var om informantene hadde vært avdelingssjef eller hatt en translatørrolle i bataljonsstaben i Etterretningsbataljon mellom 2019 og 2023. Informantene ble valgt ut basert på min egen kjennskap til informantenes lederroller og ansvarsoppgaver. Fordelen med denne metoden er at min egen forhåndskunnskap økte sannsynligheten for at utvalgte informanter hadde relevant informasjon (Jacobsen, 2016: 181). På en annen side kan min forhåndsinntatthet ubevisst ha gitt et skeivt og mindre representativt utvalg. Jeg kunne heller ikke med sikkerhet vite om de utvalgte informantene hadde den korrekte oppfatningen av



årsakssammenhengene (Jacobsen, 2016: 236). Denne risikoen ble forsøkt redusert gjennom tilstrekkelig mange informanter med erfaring fra én eller flere deler av Etterretningsbataljon der jeg antok de hadde fungert som translatører. Hensikten med dette var å tilstrekkelig mange perspektiver på hvordan prosessen for realiseringen av etterretningskonseptet foregikk, og hvilke forhold som fremmet eller hemmet prosessen.

Det ble intervjuet ni informanter som i aktuell tidsperiode hadde totalt seksten forskjellige stillinger som innebar å realisere hele eller deler av etterretningskonseptet. Alle informantene var erfarne hæroffiserer av begge kjønn i alderen 31-57 år. Samtlige hadde militær bachelorgrad i ledelse fra Krigsskolen, og flere hadde mastergrader fra Forsvarets Høgskole eller sivile utdanningsinstitusjoner. Majoriteten hadde vært både avdelingssjef og stabsoffiser i Etterretningsbataljon. Det at mange av informantene hadde lang erfaring, høyere akademisk utdanning og hadde hatt flere ulike stillinger i aktuell tidsperiode, bidro til å øke bredden i datainnsamlingen.

#### **4.2.2 Datainnsamling**

Datainnsamlingen ble gjennomført med dokumentstudier og informantintervjuer. Dokumentstudiene baserte seg på i avdelingens formelle virksomhetsordrer i perioden 2019-2023. Relevant informasjon som omhandlet realiseringen av nytt etterretningskonsept, ble hentet ut og søkt godkjent nedgradert til ugradert av Sjef Etterretningsbataljon til bruk i masteroppgaven. Oppgaven ville nok fått tilgang til mer informasjon om den ble skrevet med sikkerhetsgradering på Forsvarets informasjonssystemer. Det var likevel veldig viktig for meg at masteroppgaven kunne publiseres offentlig og derfor nedgradere informasjon. Hensikten med dette var å bidra til mer åpenhet om en Etterretningsbataljon. Jeg har heller ikke kunnet finne at det er en utpreget vanlig metodisk fremgangsmåte for studenter å nedgradere hemmeligstemplede dokumenter til bruk i ugradert forskning. Denne oppgaven kan forhåpentlig bidra til at flere velger å gjøre dette, slik at samfunnet og academia kan få bedre innsikt i en samfunnssektor som preges av hemmelighold og skjerming.

Det *individuelle, semi-strukturerte intervjuet* ble benyttet som den primære innsamlingsmetoden på bakgrunn av antakelsen om at kunnskapsoverføringsprosessen er et komplekst sosialt fenomen som skjer i interaksjonen mellom mennesker og organisasjoner (jf. Jacobsen, 2015: 149). Intervjuene ble gjennomført som en styrt dialog basert på en

intervjuguide<sup>10</sup>, som ble utformet basert på kategoriseringsskjemaet<sup>11</sup>. Dette skjemaet ble utviklet basert på oppgavens teoretiske rammeverk for å utvikle mer målrettede spørsmål og kategorisere data fra intervjuer mer effektivt før den videre analysen. Informantene fikk svare så åpent på spørsmålene slik at forklaringene deres ble så utdypende som mulig.

Intervjuene ble gjennomført både fysisk og over kryptert Signal videosamtale med lydopptak i den godkjente mobilapplikasjonen Diktafon. Datainnsamlingen gikk i stor grad i henhold til plan, og det var ikke behov for å endre på intervjuguiden underveis. Intervjuene varte i 45-85 minutter, og utover i intervjuprosessen ble intervjuene mer effektive som følge av mer erfaring. Intervjuene ble samtidig noe lengre mot slutten fordi de senere informantene ble stilt oppfølgingsspørsmål om temaer som tidligere informanter hadde snakket om. Jeg skulle gjerne ha stilt nye oppfølgingsspørsmål til de første informantene basert på data fra de senere intervjuene, men det var ikke gjennomførbart med tanke på tilgjengelig tid. Intervjuene ble transkribert fortløpende og dataen kategorisert basert på kategoriseringsskjemaet for å muliggjøre den videre analysen.

### **4.2.3 Analyse**

En svakhet ved casestudier kan være at få enheter med mange variabler kan gi et stort og krevende datasett som kan gjøre det utfordrende å analysere (Andersen, 2013: 14). Det viste seg også å være en utfordring for denne studien. Flere av informantene hadde tidvis svært forskjellig oppfatning av både konseptet, prosessen og årsakssammenhenger. Det høye antallet informanter bidro også til et stort og komplekst datasett, som opplevdes krevende å strukturere og analysere. Jeg var samtidig forberedt på dette, og det ble lagt vekt på å utvikle teoretiske antakelser som kunne utledes til et detaljert kategoriseringsskjema. Innsamlet data fra intervjuene ble strukturert i et større excel-skjema basert på kategoriseringsskjemaet. Den strukturerte dataen ble så analysert i to omganger. Det første steget var å analysere data fra dokumentstudiene og intervjuene opp mot oppgavens teoretiske rammeverk for kontekstualiseringsfasen. Det andre steget var å identifisere fremmende og hemmende forhold ved å analysere empirien opp mot de teoretiske forutsetningene for en vellykket kunnskapsoverføringsprosess. Hensikten med denne fremgangsmåten var å redusere studiens kompleksitet og egen subjektivitet så mye som mulig.

---

<sup>10</sup> Se vedlegg 1: Intervjuguide

<sup>11</sup> Se vedlegg 2: Kategoriseringsskjema

## 4.3 Metodekvalitet

### 4.3.1 Intern og ekstern validitet

Intern validitet handler om hvorvidt studiens resultater kan oppfattes som riktig (Jacobsen, 2016: 228). Et av forholdene som kan påvirke oppgavens interne validitet er hvorvidt informantene bidro til å gi en sann beskrivelse av prosessen for å realisere etterretningskonseptet. Mange av informantene beskriver et arbeidsmiljø som fremsto tidvis utfordrende og preget av store faglige uenigheter. Jeg anser det som sannsynlig at flere av intervjuene bærer preg av *rasjonalisering*, altså at informanter har skapt seg sin egen historie om tidligere hendelser basert på egen fortolkning og kunnskap (jf. Andersen, 2013: 133). Hvis dette var tilfelle, kan det være at datasettet ikke har så høy intern validitet som forutsatt. I denne oppgaven er også sikkerhetsgradering av informasjon en faktor som kan svekke den interne validiteten. Nesten samtlige informanter la bånd på seg selv under intervjuene for å ikke fortelle sikkerhetsgradert informasjon, og oppgaven måtte gjennomgå en ekstra informasjonskontroll hos Sjef Etterretningsbataljon før publisering. Den interne validiteten ville trolig vært høyere om sikkerhetsgrad informasjon kunne ha blitt benyttet. Jeg anser likevel at den tilgjengelige ugraderte informasjon har gitt en tilstrekkelig virkelighetsnær beskrivelse av prosessen fordi informantene har være relativt åpne om deres erfaringer fra å realisere etterretningskonseptet.

Studiens eksterne validitet handler om hvorvidt funnene kan analytisk generaliseres, altså være overførbare til andre enheter og kontekster en de studien tar for seg (Grønmo, 2024). Siden studiens formål er å identifisere læringsmomenter for fremtidige utviklingsprosesser i Etterretningsbataljon, handler den eksterne validitet primært om funnene anses å være overførbare til fremtidens Etterretningsbataljon. For det første tar studien utgangspunkt i relevante teorier om kunnskapsoverføring. For det andre er enheten som studeres er dermed den samme enheten funnene skal være overførbare til i fremtiden. For de tredje er den overordnede konteksten for begge enhetene er etterretningsvirksomhet i en nasjonal ramme mot en statlig motstander. Den største forskjellen i kontekstene er norske myndigheters store satsning på Hæren med tilhørende ressurstilgang i den fremtidige konteksten. Studien anses å ha god ekstern validitet.

### 4.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til studiens resultater og om den metodiske tilnærmingen har påvirket funnene som følge av undersøkelsesopplegg, datainnsamling eller

analysen (Jacobsen, 2013: 241). Jeg var bevisst på at egen profesjonelle relasjon til informantene og de arbeidsmessige omgivelsene kunne påvirke både undersøkereffekten og konteksteffekten. Det kunne i så fall redusere reliabiliteten. På grunn av dette ble intervjuene gjennomført utenfor arbeidstid og avdelingens lokaler, og uten militær uniform. Med kun ett unntak var det heller ingen formell maktrelasjon mellom informantene og meg da intervjuene ble gjennomført. Det kan likevel ikke utelukkes at min rolle i avdelingen kan ha påvirket hva informantene fortalte og hvordan de formulerte seg i intervjuene.

Unøyaktig registrering og analyse av data vil også kunne påvirke reliabiliteten (Jacobsen, 2013: 246). Siden det ble gjennomført lydopptak og transkripsjon av all rådata, anser jeg dataregistreringen som svært god. En svakhet for studien kan derimot være at den ble gjennomført av kun én forsker. Når et forskningsprosjekt gjennomføres av flere personer, kan det gjøres uavhengig kategorisering og kryssjekk av samme datasett (Jacobsen, 2013). Jeg kunne ikke gjøre dette i samme grad på egen hånd. Den grundige kategoriseringen av data, deduktiv analyse basert på teoretiske antakelser og konstruktiv oppfølging fra veileder kan å ha veid opp for denne risikoen.

## **4.4 Ethiske aspekter**

### **4.4.1 Personvern og anonymisering**

Samtlige informanter ble på forhånd informert om prosjektet og ga sitt samtykke til å la seg intervjuet og til midlertidig lagring av deres personvernopplysninger iht. godkjenning fra Sikt. Som følge av den Personopplysningsloven<sup>12</sup>, ble den godkjente mobile applikasjonen «Nettskjema-diktafonen» benyttet til å innledningsvis lagre intervjuene. Deretter ble lydfilene transkribert, anonymisert og vasket for personvernopplysninger før lydfilene ble slettet. Både forskningsnemden ved Forsvarets Høgskole og Sjef Etterretningsbataljon ga skriftlig tillatelse til datainnsamlingen.

Ansatte i Etterretningsbataljon er definert av Forsvaret som skjermingsverdig personell slik at navn og stilling ikke kan offentliggjøres. Jeg vurderte det som avgjørende for oppgavens reliabilitet at informantene var åpne og ærlige i sine svar siden temaet som studeres kan anses å både være sensitivt og medføre en viss sosial risiko for informantene. For noen av informantene var det viktig med sitatsjekk og at Sjef Etterretningsbataljon kontrollerte at

---

<sup>12</sup> Personopplysningsloven, <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>

oppgaven ikke inneholdt sikkerhetsgradert informasjon før publisering. Kontrollen hos Sjef Etterretningsbataljon ble gjennomført uten problemer, og den frie forskningen ble ikke hindret. I tillegg ble informantene tildelt både tall- og bokstavkombinasjoner for å redusere risikoen for at informantene kunne identifiseres.

#### **4.4.2 Om å forske på egen arbeidsplass**

Min profesjonelle bakgrunn er fra Hæren og Etterretningsbataljon. Dette gav en viss førstehåndskjennskap til Etterretningsbataljon sin operative virksomhet og deler av realiseringen av etterretningskonseptet. I perioden 2021-2023 hadde jeg også en nøkkelrolle i bataljonsstaben der jeg skulle bidra til å realisere enkeltelementer av etterretningskonseptet. Å ha førstehåndskjennskap gjennom å være en innsider ga med trolig flere fordeler (jf. Jacobsen, 2016: 56). På grunn av mine mange år som ansatt hadde jeg en forståelse for det kulturelle språket og de uformelle normene. Jeg hadde også mulighet til å plassere hendelser og fortellinger i riktig historisk kontekst fordi jeg kjente til avdelingens historie og de fleste hendelsene informantene fortalte. Jeg opplevde også å bli møtt med stor tillit som forsker, og jeg hadde god forståelse for hvor jeg skulle lete etter relevante dokumenter og hvem jeg skulle spørre om å være informanter. På grunn av dette tror jeg rollen som innsider var viktig i forskningen på denne militære etterretningsavdelingen, som grunnet sin samfunnsfunksjon og natur preges av hemmelighold og skjerming.

På den andre siden er det rimelig å anta at jeg som forsker var påvirket av egne forhåndsoppfatninger, og at dette påvirket hvordan jeg hentet inn, vektla og tolket datagrunnlaget (jf. Johannessen et al., 2010: 38). Som innsider kan jeg også ha hatt en forutinntatthet om hvordan ting var. Det kan ha økt risikoen å gå i bekreftelsesfellen eller at jeg har oversett data som taler mot egen subjektivitet (jf. Jacobsen, 2016: 57). Det er mulig at min bakgrunn fra Etterretningsbataljon derfor kan ha redusert oppgavens nøytralitet. For å redusere subjektiviteten benyttet jeg meg av strukturell eksternalisering av analyseprosessen og en abduktiv analysemetode basert på antakelsene i teorikapitlet. Det bidro til at jeg kunne utfordre egne vurderinger og eventuelle kognitive bias på en strukturert måte underveis i analyseprosessen og redusere risikoen for bekreftelsesbias (jf. Davis, 2008, s 168). Til tross for at mitt ansettelsesforhold til Hæren kan gi en opplevelse av sosial risiko som kan medføre selvsensur av kritiske funn (jf. Jacobsen, 2016: 57), har jeg forsøkt analysere og diskutere empirien uten selvsensur og med så lite subjektivitet som mulig.

## 5 Analyse av funn

I dette kapitlet analyseres og diskuteres funnene ved kunnskapsoverføringsprosessen da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023. Kapitlet er delt i to delkapitler: (1) *Hvordan foregikk prosessen?* og (2) *Hvilke forhold fremmet og hemmet prosessen?* I begge delkapitlene analyseres empirien med utgangspunkt i antakelsene fra teorikapitlet.

### 5.1 Hvordan foregikk prosessen?

I dette delkapitlet analyseres empirien fra datainnsamlingen opp mot de teoretiske antakelsene for kontekstualiseringsfasen. Den første antakelsen, *Kontekstualiseringsfasen antas å ha foregått tilsvarende Szulanskis sekvensielle steg*, analyseres gjennom å analysere Szulanski sine tre steg hver for seg i tre underkapitler. I hvert underkapittel analyseres de øvrige tre antakelsene knyttet til deres respektive steg: implementering, anvendelse og integrering.

#### 5.1.1 Startpunktet

Med utgangspunkt i Szulanski (1994) ville implementeringssteget ha startet da beslutningen ble tatt om å omdanne etterretningskonseptet til praksis i Etterretningsbataljon, og man organiserte prosessen for hvordan kontekstualiseringen skulle foregå. Underkapitlet analyserer antakelsen om at den reproduserende modusen ble valgt da etterretningskonseptet ble besluttet implementert i Etterretningsbataljon.

#### Ansvar og retning

Flere av informantene viser til at det nye etterretningskonseptet som ble distribuert internt i Etterretningsbataljon som et skriftlig dokument året 2019, og at bataljonsledelsen da ga uttrykk for at konseptet skulle realiseres i organisasjonen. Det samme kommer til uttrykk i avdelingens virksomhetsordrer for 2019 og 2020, eksemplifisert med følgende sitat: «*Prioriterte aktiviteter for Ebn: Operasjonalisering av E-konsept for Hæren*». (Etterretningsbataljon, 2019a). Virksomhetsordrene fra 2019 og 2020 viser at ledelsen i Etterretningsbataljon formelt beordret implementeringen av etterretningskonseptet i avdelingen gjennom blant annet systemøvelser og tilpassing av organisasjonen. I virksomhetsordrene ble bataljonsstaben ansvarliggjort for å lede implementeringen. Det ble blant annet formulert slik: «*Led implementering av revidert [etterretnings]konsept for Hæren*

(...)» (Etterretningsbataljon, 2020a). Både formell beslutning om startpunkt for implementering og ansvarliggjøring av bataljonsstaben fremstår tydelig.

Samtidig kan ingen av informantene erindre at det forelå en ordre eller plan for *hvordan* implementeringen skulle foregå. Én av informantene trekker frem at det ble gjennomført noen faglige diskusjonsmøter. Andre informanter opplevde at det ikke fantes en metodisk plan for implementeringen i starten og at det manglet en utviklingsplan for bataljonen. Følge sitat eksemplifiserer dette: «*En plan for implementering av etterretningskonseptet har jeg aldri sett.*» (Informant 9). En annen informant beskriver det slik:

*«Alt hadde vært fryktelig mye enklere hvis man hadde satt et veldig tydelig og definert startpunkt. (...) Jeg husker jeg sa i en periode rundt 2019-2020 at det var veldig utydelig for meg hvor vi skulle.»* (Informant 7)

Utsagnene forsterkes av andre informanter, og tyder på at informantene var usikre på hvilke elementer i etterretningskonseptet som skulle realiseres når og med hvilken hensikt. Denne opplevelsen av planløshet kan indikere at organiseringen av endringsprosessene (jf. Jacobsen, 2022: 178) og hvordan kunnskapsoverføringen skulle foregå i tid og rom (jf. Røvik, 2023: 202) enten har vært mangelfull eller har vært dårlig kommunisert.

I tillegg ga informantene svært sprikende svar på hvem som hadde ansvar for å implementeringen av konseptet, til tross for at virksomhetsordrene pekte på bataljonsstaben. Flere av informantene sier det lå et implisitt felles ansvar i Etterretningsbataljon mellom bataljonssjefen, staben og underavdelinger for å dra i samme retning og realisere konseptet. Andre pekte på Sjef Etterretningsbataljon og Sjef HSEEK. Én informant mente etterretningssjefen i Hæren (G-2) var ansvarlig for realiseringen i Etterretningsbataljon. Utsagnene tyder på en opplevd ansvarsfragmentering i etterretningsmiljøet der endringsledere eller translatører enten ikke var tilstrekkelig pekt ut eller ansvarliggjort for å lede kunnskapsoverføringen. Siden translatører i denne fasen bør planlegge både hvilke oversettingsmoduser som skal benyttes og hvordan kunnskapsoverføringen skal foregå i tid og rom (jf. Røvik, 2023: 202), fremstår ansvarsfragmenteringen som et hemmende forhold.

## **Motstand**

Noen informanter trekker frem at det nye etterretningskonseptet ble godt mottatt hos flere i avdelingen, som nå kunne forenes om felles forståelse for faglige begreper og prinsipper.

Likevel var det motstand mot konseptet fra flere underavdelingssjefer og deler av bataljonsstaben. Én av grunnene til dette var at noen avdelingssjefer opplevde å bli umyndiggjort av sentraliseringen av etterretningsstyringen, noe som kommer tydelig frem i følgende utsagn:

*«Det skapte nok en del motstand. Det var mange som ikke følte seg involvert nok og fikk påvirke nok. Vet ikke om det var så mye tilliten som at det var den følelsen av å bli umyndiggjort som avdelingssjef og ikke få lov å påvirke sitt eget fagfelt eller sin egen avdelings virke (...) siden tanken var mer sentralisering. (Informant 2)*

Utsagnet over tyder på at det nye konseptet utfordret eksisterende ideer og praksiser, herunder formelle og uformelle maktforhold, i Etterretningsbataljon sitt sosiale nettverk (jf. Røvik, 2023: 295, Jacobsen, 2022: 131-137). Motstanden ble ifølge én av informantene ytterligere forsterket ved at flere avdelingssjefer og seksjonssjefer i bataljonsstaben opplevde å ikke ha blitt rådført da etterretningskonseptet ble utarbeidet. I tilfeller med sterk påvirkning fra mottakerens sosiale og kulturelle normer og verdier, som det kan fremstå å ha vært i Etterretningsbataljon, mener Røvik (2023: 243) at den modifierende oversettingsmodusen vil være å foretrekke. Da kunne endringslederne og translatørene da bevisst kunne ha balansert dilemmaet mellom behovet for å kopiere etterretningskonseptet og behovet for å tilpasse den nye praksisen til eksisterende idéer og praksiser i Etterretningsbataljon. Empirien tyder at disse bevisste valgene ikke ble gjort. Én av grunnene til dette kan ha vært at det var mye faglig uenighet knyttet til konseptet, noe følgende sitat eksemplifiserer:

*«Folk skjønnte ikke hvorfor. Spesielt (i deler av bataljonsstaben) var det mye misnøye med at man skulle innføre noe, som “man ikke vet om funker eller ikke funker”» (Informant 8).*

Sitatet over tyder på at deler av bataljonsstaben også manglet kunnskap om erfaringene som lå til grunn for konsepter. Når bataljonsstaben både var formelt ansvarlig for implementering av konseptet og i tillegg utviste motstand mot konseptet, er det naturlig å tro at dette kan ha påvirket implementeringen negativt. Enkelte informanter mener motstanden kunne vært unngått med tydeligere ledelse og kommunikasjon fra bataljonsledelsen, men at dette ikke



skjedde. Man kan også stille spørsmål om avdelingen hadde et klart bilde av hvem som skulle fungere som translatører og være ansvarlige for oversettingen av konseptet. En slik usikkerhet kan ha redusert avdelingens evne til å oversette konseptet til fungerende praksis. Dersom ikke Etterretningsbataljon hadde et klart bilde av hvem som var translatører, kan det ha vært vanskelig for HSEEK og Etterretningsbataljon å jobbe tett sammen for å forstå begge kontekstene og lage en god plan for kunnskapsoverføringen. Det er også lite som tilsier at translatører og endringsledere etter hvert tilpasset prosessen med en hensiktsmessig modifierende modus. Det kan ha økt risikoen for at man ubevisst gikk videre i prosessen med å anvende en uintendert modifisert eller radikal modus. Røvik (2023: 202) sitt argument om at kunnskapsoverføringer ofte er dårlig planlagt grunnet translatørs manglende translasjonskompetanse, virker i så måte å ha vært tilfellet i Etterretningsbataljon de første årene.

Oppsummert tyder analysen på at planleggingen av kunnskapsoverføringsprosessen og valg av hensiktsmessig oversettingsmodus var mangelfull sammenliknet med hva man kan forvente basert på teorien (jf. Røvik, 2023:202). Med dette til grunn vurderes den mangelfulle planleggingen av kunnskapsoverføringen i 2019 og 2020 som et hemmende forhold

### **5.1.2 Prøve og lære med ny praksis**

Med utgangspunkt i Szulanski (1996: 29-30) ville steget for anvendelse ha startet da de ansatte i Etterretningsbataljon tok i bruk det nye etterretningskonseptet. Basert på teorien ville avdelingen i dette steget forsøkt å oppnå vellykkede praksiser i tråd med etterretningskonseptets målsetning om «*et enhetlig etterretningsystem med sentralisert ledelse og evne til desentralisert utførelse*» (Hæren, 2021: 41). I dette underkapitlet studeres dette steget gjennom å analysere antakelsen om at Etterretningsbataljon antakeligvis hadde en læringsspiral der taus kunnskap ble omdannet til eksplisitt kunnskap.

### **Covid-pandemien**

Flere informanter nevner at første gang avdelingen skulle teste det nye etterretningskonseptet var på Forsvarets store systemøvelse Cold Response i mars 2020. Da skulle det øves blant annet nytt kommandoplasskonsept og analytikerstøtte til etterretnings sjefen i Hærstaben (G-2) i tråd med det nye etterretningskonseptet. Avdelingen hadde også utformet planer for hvordan konseptet skulle anvendes på øvelsen. Midt under øvelsen ble landet stengt ned som følge av

Covid19-pandemien, og øvelsen ble kansellert. De påfølgende smittevernstiltakene fremstår å ha vært svært negativt for realiseringen av konseptet. En av informantene beskrev det slik:

*«et ekstra lag med friksjon (...) [som] skapte ekstremt motstand mot ledelsen [og fikk] komplikasjoner for diskusjonen rundt hvordan man skulle implementere konseptet»*  
(Informant 2).

Utsagnet over indikerer at stresset som smittevernstiltakene påførte, kan ha forsterket den eksisterende motstanden mot konseptet og ha gjort det vanskeligere å løse uenigheter knyttet til blant annet maktforhold. I tillegg trekker flere informanter frem at smittevernstiltakene hadde stor negativ påvirkning på evnen til samarbeid, eksemplifisert med følgende sitat:

*«Jeg tror muligheten til å sitte sammen og diskutere er viktig ved implementering av et konsept. Viktig å sitte ansikt til ansikt og diskutere sin forståelse. (...) Det her er ting som er vanskeligere å øve midt under smittevern». (Informant 1)*

Utsagnet over er i tråd med Szulanski (1994: 28) sine resonnementer knyttet til at relasjoner og samarbeidsarenaer hos kilde og mottaker er viktig for å effektivt klare å omdanne en idémessig representasjon til praksis. Muligheten for dette ble derimot kraftig redusert som følge av smittevernstiltakene. Spesielt det at to store systemøvelser til ble kansellert i 2020 og 2021, trekkes frem av informanter som enda en grunn til at man ikke fikk gjort seg mange nok erfaringer med konseptet i fellesskap. Analysen indikerer således at den *absorptive evnen* til kunnskapsutvikling ble kraftig redusert i 2020-2021 som følge av pandemien. Én informant trekker også frem at lederne som skulle ha ledet utviklingen av nye praksiser i tråd med nytt konsept, i stedet måtte bruke sin arbeidstid på å håndtere smittevernstiltak og syke mennesker. Følgende sitatet viser dette:

*«Vi hadde enorme utfordringer bare på daglig drift. Store deler av bataljonsstaben var egentlig vridd inn på å løse COVID-problemer, men vi skånet [anonymisert] og lot de fortsette med utførelsen av etterretningsprosesser for å løse stående oppdrag.» (Informant 7)*

Som følge av ledernes hovedfokus på pandemien, opplevde flere av informantene ansvaret for å lede og utvikle etterretningsprosessene i Etterretningsbataljon ble delegert ned til ansatte på lavere nivåer i organisasjonen. Selv om lederne opprettholdt en viss kontroll gjennom å måtte

godkjenne bruk av økonomiske midler, mente flere informanter at delegeringen fikk lov å foregå over for lang tid. Det skal ha ført til at det etablerte seg en praksisnorm som flere i etterkant mente ikke var faglig riktig og i tråd med etterretningskonseptet. Delegeringen skjedde samtidig som manglende mulighet til *sosialisering* av kunnskap og at «*kompetansenivået er lavt og folk er unge*» (Informant 4). Som følge av dette kan de tyde på at translasjonen av konseptet deler av 2020 og 2021 ble utført av personell uten tilstrekkelig forståelse for konseptets opprinnelige kontekst samt behovene og konteksten til Etterretningsbataljon (jf. Røvik, 2013). Dette tyder på at oversettelsen i årene 2020-2021 ubevisst fulgte en uintendert radikal modus. Enkelte informanter mener avdelingen kunne utnyttet pandemien bedre til å øke felles forståelse for etterretningskonseptet, blant annet gjennom økt skoletid og informasjonsskriv, men at dette ikke ble prioritert. Analysen tyder på at smittevernstiltakene hadde stor negativ påvirkning på både intern samhandling, avdelingens absorptive evne og evne til effektiv translasjon i 2020-2021. Pandemien og påfølgende smittevernstiltak fremstår i så måte å ha vært svært hemmende forhold for kunnskapsoverføringen.

### **Maktforskyvning**

Da smittevernstiltakene gradvis opphørte mot slutten av 2021, fremstår det som om avdelingens ledere kunne dreie fokus tilbake mot etterretningsvirksomheten. Da opplevde flere av informantene at det var store prinsipielle uenigheter om sentralisert etterretningsstyring internt i avdelingen, og mellom Etterretningsbataljon og Hærstaben. Enkelte informanter mente konflikten handlet om enkeltindividets motstand mot å bli fratatt nye formelle og uformelle maktforhold som hadde etablert seg ubemerket under pandemien. Andre informanter mente derimot at det var grunnleggende uenigheter mellom de ledende oberstløytnantene i Hærens etterretningsmiljø om hvordan etterretningskonseptet fordelte roller, ansvar og myndighet. Følgende sitat illustrerer dette godt:

*«Jeg opplevde at uenigheten om styring var mellom bataljonsledelsen og [Hærstaben]. (...) Den gangen manglet den gode diskusjonen og en avgjørelse på oberstløytnant-nivået om hvordan vi tolker og gjennomfører styring innenfor etterretningskonseptet. Og da ble ansvaret for å rydde opp eller skape en enighet delegert til løytnant-kaptein-majorsnivået. (...) Det opplevde jeg som kontraproduktivt. (Informant C<sup>13</sup>)*

---

<sup>13</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.

Utsagnet over, sammen med øvrig empiri, tyder på uenigheter knyttet til uavklarte roller, ansvar og myndighet mellom Etterretningsbataljon og Hærstaben bidro til et utfordrende arbeidsmiljø som reduserte evnen til å utvikle gode praksiser i fellesskap. Basert på dette over, kan det igjen argumenteres for at kunnskapsoverføringsprosessen manglet en oversettingsmodus som tilpasset etterretningskonseptet til Etterretningsbataljon og Hærstaben sine kontekster og behov (jf. Røvik, 2023). Disse manglende kan ha bidratt til at sentraliseringen av etterretningsstyring ikke oppnådde de ønskelige resultatene i perioden 2021-2022.

### **Kunnskapsoverføringen tilpasses**

Spørsmålet er om Etterretningsbataljon evnet å lære av disse utfordringene og skifte oversettelsesmoduser etter hvert som kunnskapsoverføringen skred frem (jf. Røvik, 2023: 358). Analysen tyder på at nettopp dette skjedde, og at det skjedde samtidig som bataljonen roterte inn nye ledere. Mange informanter trekker frem at bataljonsledelsen i 2022-2023 satt søkelys på å løse samarbeidsutfordringene internt i bataljonen og med Hærstaben. Informanter trekker spesielt frem etableringen av et ukentlig møte mellom oberstløytnantene i Hærens etterretningsmiljø og målrettede samarbeidsmøter på jevnlig basis for å løse de mange praktiske uenighetene med konseptet. En av informantene beskriver det slik:

*«Workshopene har vært en konsekvens av at man har begynt å se at man har skrudd seg ut av synk på disse tingene. Så målet er å starte dialogen på oberstløytnant-nivå, og så fortsette med involverte parter for å finne de gode felles løsningene for alle.» (Informant 4)*

Utsagnet over indikerer at man økte sosialiseringen (jf. Nonaka, 1998) mellom de ledende oberstløytnantene i etterretningsmiljøet for å dele taus kunnskap og erfaringer med konseptet, og i tillegg avklare prinsipielle tilpasninger for den videre prosessen. Flere av informantene opplevde en positiv effekt av økt møtrefrekvens mellom oberstløytnantene, og spesielt med påfølgende workshops med flere avdelingssjefer og stabspersonell for skriftliggjøring av den konkrete praksisen. Dette poenget illustreres ved hjelp av følgende sitat:

*«Jeg synes vi lyktes bedre da man først formet problemet og ble enige om begrepsavklaringer. Innramming av utfordring og så jobbe ut ifra det da, istedenfor å hoppe rett i diskusjonene. (...) For hvis man hopper rett og diskuterer et konkret problem som vi står i, da kommer kanskje posisjoner, interesser alle disse andre filtrene som er prosesshemmere. (Informant 2)*

Sitatet over kan tolkes dithen at økt sosialisering og avklaringer mellom oberstløytnantene bidro til å gjøre uenighetene innen sentralisert etterretningsstyring enklere å håndtere. Disse avklaringene kan synes å ha vært formålstjenlig når avdelingssjefer og stabsoffiserer på lavere nivåer også deltok i workshopene. Videre beskriver informantene at de nye workshopene satte søkelys på å forstå kjerneproblemene bedre, og at diskusjonene ofte ledet frem til skriftlige referater eller PowerPoint-orienteringer. Det kan ses i sammenheng med Røvik (2023) sitt poeng om viktigheten av felles problemforståelse hos translatører og Nonaka et al. (1998) sitt steg for *eksternalisering* av sosialisert kunnskap.

Utviklingen av nye samarbeidsmetoder i 2022-2023 kan videre tolkes som at flere av de ledende oberstløytnantene og ledere på lavere nivåer, i større grad tok på seg ledende roller som translatører og reorganiserte kunnskapsoverføringen mot en mer modifierende modus. Det samsvarer med Røvik (2023: 358), som mener det kan være nødvendig å skifte mellom oversettingsmoduser etter hvert som kunnskapsoverføringen skrider frem. Det kan også synes som om translatørene i Hærens etterretningsmiljø lærte mer om kildens opprinnelige praksis og hvor godt den oversatte praksisen fungerte i mottakerens kontekst. Basert på denne nye kunnskapen og ønsket om å forbedre samarbeidsforholdene, tilpasset de kunnskapsoverføringsprosessen.

Empirien tyder på at disse nye måtene å samarbeide på mellom translatørene gjorde at man over tid kunne diskutere ut problemstillingene, prøve nye løsninger og gradvis tilpasse konseptet til hva som fungerte i praksis. Analysen tyder på at bataljonsledelsens valg om å fungere som ledende translatører og velge en fremgangsmåte tilsvarende en modifierende modus, hadde en fremmende effekt for den videre kontekstualiseringen av sentralisert etterretningsstyring. For å beskrive rollen som ledende translatør, sammenliknet med andre translatører, benytter oppgaven videre begrepet *translatørledelse*.

Analysen viser også at andre deler av konseptet som skulle utføres desentralisert hadde en tilsvarende utvikling. Mange informanter opplevde det for eksempel utfordrende å realisere den nye praksisen for Sensor Fusion Cell. På den ene siden trekker enkelte informanter frem at bataljonsstaben hadde utviklet en praksis for Sensor Fusion Cell i perioden 2019-2022 som ikke var i tråd med etterretningskonseptet. Det kan illustreres med dette sitatet: «*Våren 2022 utviklet Sensor Fusion til å bli ekstremt targeting-fokusert og egentlig en ren targeting-celle. Det viser en umodenhet og en mangel på forståelse i systemet.*» (Informant 8). Informanter

beskriver at HSEEK på grunn av dette aktivt intervenerte og tvang gjennom en mer hensiktsmessig praksis, til tross for noe motstand fra bataljonsstaben. Analysen indikerer at personellet i HSEEK var bevisst sin rolle translatører og dreide kontekstualiseringen av Sensor Fusion Cell over til en modifierende modus og deretter utviklet en skriftlig prosedyre var mer i tråd med etterretningskonseptet. Deretter ble det gjort gradvise modifikasjoner basert på egne observasjoner og erfaringer, for å tilpasse Sensor Fusion Cell til konteksten og behovene til Etterretningsbataljon. Denne utviklingen samsvarer med Szulanski (2004: 602), som mener en slik tilnærming er mest effektivt for å oppnå gode resultater med ny praksis.

Analysen gir dermed støtte til antakelsen om at Etterretningsbataljon hadde en læringsspiral der taus kunnskap ble omdannet til eksplisitt kunnskap. Denne strukturelle kunnskapsutviklingen virker å ha kommet på plass først i 2022 da bataljonsledelsen utviste *translatørledelse* og startet opp ukentlig oberstløytnantmøter med følgende jevnlig workshops mellom avdelingssjefer og stabspersonell. Samtidig viser analysen at *Hærens etterretningskonsept av 2019* ikke bare besto av én praksis, men av flere delpraksiser på tvers av organisatoriske kontekster og som skulle fungere sammen for å oppnå «*et enhetlig etterretningssystem med sentralisert ledelse og evne til desentralisert utførelse*» (Hæren, 2021: 41). Denne kompleksiteten utfordrer det teoretiske rammeverket for studien og tyder på at kunnskapsoverføringen i Etterretningsbataljon besto av flere prosesser som ikke nødvendigvis fulgte samme sekvensielle forløp.

### **5.1.3 Opprettholde ny praksis**

Med utgangspunkt i Szulanski (1996: 29-30) ville steget for integrering handlet om å bevare og opprettholde de nye organisatoriske rutinene i Etterretningsbataljon etter at man oppnådde akseptable resultater med de nye praksisene. Underkapitlet analyseres antakelsen om at kunnskapsoverføringen innen 2023 var ferdig integrert og hadde skapt en praksis som ga tilfredsstillende resultater. Dersom antakelsen stemmer, vil empirien tyde at den nye praksisen ble internalisert i Etterretningsbataljon sitt muskelminne (jf. Nonaka et al, 2000: 8-12) og at de ansatte i avdelingen tok den nye praksisen for gitt (jf. Szulanski, 1996: 29).

Informantintervjuene tyder derimot på at antakelsen ikke stemte helt med virkeligheten.

### **Kombinering av kunnskap**

For det første tyder analysen at Etterretningsbataljon de første årene ikke prioriterte tilstrekkelige ressurser til å lære av trening og øving, illustrert med følgende sitat:

«Du må sette av tid etter endt aktivitet til å skrive ned, og sette av tid til å ha diskusjonsfora (...). Men det settes ikke av tid til den her type kognitivt etterarbeid.» (Informant 8)

Utsagnet over tyder på at eksternalisering av taus kunnskap ikke ble tilstrekkelig prioritert. Andre informantene sier at erfaringshåndteringen etter aktiviteter og øvelser i stor grad begrenset seg til å skrive ned enkelterfaringer, men at vellykkete erfaringer og avvik ikke ble tilstrekkelig dokumentert for Etterretningsbataljon sin videre læring. Noen informant forteller også om fravær av en helhetlig plan for erfaringshåndtering og læring i avdelingen frem til 2022, men at det skjedde en positiv utvikling i 2022-2023, illustrert med følgende sitat:

«Nå gledelig har også Etterretningsbataljon de siste 1-2 årene begynt å se verdien av å skaffe seg erfaringer [med konseptet] (...) Så jeg tror at man har blitt mer effektiv, ting er tydeligere.» (Informant 5)

Utsagnet viser på at organisasjonen forsto viktigheten av kunnskapsutvikling, noe som forsterkes av andre informanter. Empirien tyder at Etterretningsbataljon de to siste årene ble flinkere til å skrive ned erfaringer og videreføre de til neste aktivitet som øvingsmål eller utdanningsopplegg. Denne utviklingen kan henge sammen med at virksomhetsordren i 2021 satte et tydelig søkelys på å utvikle et helhetlig system for erfaringshåndtering med blant annet en egen instruks for erfaringshåndtering. Det kan også henge sammen med at ledere roterte stillinger internt i avdelingen og kunne se både kunnskapsoverføringen av etterretningskonseptet fra flere perspektiver samt behovet for å dokumentere den nye praksiskunnskapen. Det økte søkelyset på erfaringshåndtering kan tyde på at avdelingen innså at et system for kunnskapsutvikling der man dokumenterte erfaringer, var nødvendig for å lykkes med både realiseringen av etterretningskonseptet og andre utviklingsprosesser i avdelingen.

Ved å lese dokumentert erfaring satt i et helhetlig system, mener flere informanter man at unngikk å starte «på scratch» ved neste aktivitet. Eksempler på slike dokumenter var standard operasjonsprosedyrer og bataljonsledelsen forsøk på å etablere et lesehefte for *Etterretningsbataljon i felt*. I leseheftet kunne alle ansatte skrive det de mente var relevante erfaringer og *best practice*. Leseheftet skulle så redigeres av bataljonsstaben til et helhetlig dokument som kunne brukes på kommende øvelser og operasjoner. Selv om noen informanter var skeptiske til at leseheftet faktisk ble brukt aktivt i tråd med intensjonen, samsvarer denne prosessen for dokumentering Nonaka et al. (2000) sine steg for *kombinering* og

*internalisering* av kunnskap. En av informantene estimerte imidlertid at operasjonsprosedyrer som skulle stadfeste gjeldende *best practice* i tråd med *Hærens etterretningskonsept av 2019* kun var 20-30% ferdig i juni 2023. Likevel viser analysen at Etterretningsbataljon fra 2021 utviklet evnen til å *kombinere* kunnskap i helhetlige dokumenter i en positiv retning. Analysen viser likevel at dette arbeidet var langt fra ferdig og kunne vært prioritert høyere for å internalisere *best practice* i avdelingen.

### **Internalisering av kunnskap**

Mange av informantene trekker frem at det var utfordrende for Etterretningsbataljon å ta til seg læring over tid, og at flere av lederne i nøkkelstillinger i Etterretningsbataljon og Hærstaben manglet tilstrekkelig etterretningsfaglig kompetanse. Flere informanter mener denne manglende faglige kompetansen og forståelsen kom som følge av fravær av utdanning og opplæringen innen etterretningsledelse, illustrert med følgende sitat:

*«Det er ingen steder hvor man lærer hvordan gjør man faktisk etterretningsledelse (...) Det finnes ikke. Og det har vi et behov for dersom vi skal løfte den kompetansen som ikke finnes i dag i etterretningssystemet, i hvert fall på landtaktisk nivå.» (Informant 8).*

En av informantene forteller at opplæringen før tiltredelse i en svært sentral nøkkelstilling strakk seg til å bli tilsendt en leseliste og sosialisere med erfarent personell dersom de var tilgjengelige. En annen informant beskriver at man opplevde det som utfordrende at ikke Etterretningsbataljon fortalte nye ledere hva som var faglig viktig eller ga ledere en felles forståelse av etterretningsprosessene fra et teoretisk perspektiv slik at man kunne sette det inn i riktig kontekst. Disse utsagnene tyder på at Etterretningsbataljon manglet en effektiv metode for å internalisere kunnskapen som var dokumentert gjennom *eksternalisering* og *kombinering* (jf. Nonaka et al. 2000). Analysen viser også at manglende utdanning og opplæringen innen etterretningsledelse bidro til utilstrekkelig forståelse for konseptet og eksisterende praksiser i Etterretningsbataljon. For nye ledere som skulle utvise *translatørledelse*, var dette sannsynligvis hemmende for kontekstualisering fordi manglende kunnskap om etterretningskonseptet reduserte lederne evne til å fungere effektivt som translatører (jf. Røvik, 2023: 202-203). Likevel mener noen informanter at konseptet er ferdig realisert, illustrert med følgende sitat:



«Jeg tenker at konseptet er [ferdig realisert], men det må hele tiden pusses på i alle retninger (...). Så [realiseringen] er aldri ferdig, men jeg opplever at det er høy grad av samsvar mellom konseptet, og hva vi gjør og jobber mot.» (Informant 4).

Utsagnet over gir støtte til antakelsen om at kunnskapsoverføringen hadde oppnådd ønskelige resultater innen 2023. Det kan også tyde på at Etterretningsbataljon hadde klart å integrere det nye etterretningskonseptet inn i eksisterende praksiser. Samtidig er det rimelig å stille spørsmålsteget ved om de vellykkete resultatene kan opprettholdes over tid i takt med personellrotasjon uten gode rutiner for å internalisere kunnskap hos eksisterende og nytt personell. Basert på andre informanters opplevelse av lav etterretningsfaglig kompetanse hos ledere i nøkkelfunksjoner, kan det diskuteres hvorvidt etterretningskonseptet faktisk er *integrert* i organisasjonen eller bare er *sosialisert* inn hos nåværende ledere. I så fall kan avdelingen muligens være avhengig av nåværende lederes tause kunnskap for å oppnå vellykket praksiser. Det kan innebære høy risiko for at nødvendig praksiskunnskap forvitrer når disse lederne etter hvert forlater.

## 5.2 Forhold som fremmet og hemmet prosessen

I dette delkapitlet analyseres og diskuteres empirien fra datainnsamlingen opp mot studiens teoretiske antakelser for forutsetninger for vellykket kunnskapsoverføring. Delkapitlet er delt i tre underkapitler med utgangspunkt Røvik (2016: 294) sine tre forutsetninger for vellykket kunnskapsoverføring; (1) kunnskapens *oversettbarhet*, (2) *tilpasningsrom* for kunnskapen, og (3) *egenskaper hos kilde og mottaker*. Analysen har til hensikt å identifisere forhold som fremmet eller hemmet realiseringen av etterretningskonseptet.

### 5.2.1 Oversettbarhet

Som redegjort for i teorikapitlet kan oversettbarhet defineres som i hvilken grad det er mulig å transformere en praksis til en idémessig representasjon. Oversettbarhet innebærer også i hvilken grad translatører klarer å forstå eksisterende praksiser i mottakende kontekst når ny praksis skal innlemmes i eller erstatte de eksisterende. (Røvik, 2023: 162, 192). I dette delkapitlet analyseres empirien opp mot de tre hovedvariabler for oversettbarhet: *eksplisitet*, *kompleksitet* og *innvevdhet*.

## **Eksplisitet**

Eksplisitet innebærer i hvilken grad praksisen er tilstrekkelig språkliggjort eller fortsatt innehar mye taus kunnskap (Røvik, 2019: 263). I dette underkapitlet analyseres antakelsen om at konseptet besto av eksplisitt informativ, prosedyrebasert og betinget kunnskap. Videre analyseres antakelsen om at den informative, prosedyrebaserte og betingete praksiskunnskapen i Etterretningsbataljon i stor grad var språkliggjort. En av informant forteller at det skriftlige etterretningskonseptet hadde flere fordeler:

*«Det som fungerte bra var å ha et felles rammeverk (...), et felles begrepsapparat og en felles forståelse av hvordan det skal organiseres hver gang. Jeg tenker at prinsippene er blitt gjenspeilet en god måte for fleste disiplinene, også for helheten.» (Informant 1)*

Utsagnet viser at konseptet hadde høy grad av eksplisitt informativ kunnskap om praksisen som skulle overføres, og at dette bidro til å skape en felles forståelse i etterretningsmiljøet for prinsippene i konseptet. På den andre siden beskriver de fleste informantene tidvis store uenigheter og ulike oppfatninger rundt hvordan prinsippene i konseptet skulle utføres i praksis. Selv om konseptet at Hæren skulle oppnå én sentralisert etterretningsplan og sentralisert styring, beskriver én informant utfordringen med at den ikke forteller *hvordan* Hæren eller en etterretningsbataljon med 350 mennesker skulle synkroniseres. Én informant beskriver det slik: *«Konseptet [var] såpass overordnet at der er rom for en viss tolkning. (Informant 1)*. En annen informant beskriver en viss taus kunnskap i konseptet:

*«Folk var jo enige om begrepene. Det var jo først når man så [konseptet] utførelsen at folk begynte å bli uenige. De ulike aktørene la ulik mening i begrepene i praksis. Ikke når konseptet og begrepene ble diskutert i et møterom» (Informant 6).*

Disse utsagnene tyder på at den *prosedyrebaserte kunnskapen* (jf. Røvik, 2023) om hvordan man skulle utføre de mange delprosessene konseptet la opp til, ikke var beskrevet eksplisitt. Flere informanter forteller også at mange ledere hadde vanskeligheter med å forstå prosessene i konseptet og hvorfor etterretningsystemet var organisert som det var. Mange informanter savnet «skoletid» hvor man kunne diskutere fagbegreper og opplæring i hvordan sentralisert etterretningsledelse kunne utføres på best mulig måte. Det kan synes som om at dette var spesielt utfordrende for offiserer og befal som kom utenfra organisasjonen og ikke hadde fått sosialisert inn denne tause kunnskapen over tid (jf. Nonaka et al., 2000).

Selv om etterretningskonseptet skal ha forsøkt å skriftliggjøre best practice, viser analysen at den tause prosedyrebaserede kunnskapen i konseptet medførte at lederne i Etterretningsbataljon i stor grad måtte tolke konseptet basert på eget fagfelt og kontekst. Flere informanter trekker frem at roller, ansvar og prosess kun var beskrevet overordnet og ikke detaljert, samt at beslutningsmyndigheten i ulike deler av prosessen ikke var beskrevet. I tillegg til at personell i nøkkelroller tilsynelatende tolket konseptet ulikt, viser analysen at ledere i Etterretningsbataljon og Hærstaben også hadde forskjellig forståelse av både etterretningskonseptet og den eksisterende praksisen. Følgende utsagn illustrere dette:

*«[Konseptet] hadde ikke beskrevet tydelig hvilke roller, ansvar, myndighet nøkkelaktørene i konseptet hadde, herunder G2 Hæren<sup>14</sup>, G2 Brigade Nord<sup>15</sup> og Sjef Etterretningsbataljon. Det triangelet der er avgjørende for konseptets utførelse. Videre har Sjef Etterretningsbataljon kommandomyndighet over majoriteten av personellet som utfører oppgavene for både G2 Hæren og G2 Brig N. Når roller-ansvar-myndighet er uklart og det oppstod uenighet mellom aktørene var det bare sjef Etterretningsbataljon som i praksis hadde myndighet til å gi ordre til personellet. (Informant 6)*

Sitatet over tyder på at roller, ansvar og myndighet innen etterretningsledelse, både internt i bataljonen og opp mot Hærstaben, kunne bli forstått svært ulikt av ulike ledere. Spesielt påfallende er det at etterretningskonseptet eksplisitt beskrev en maktforskyvning der etterretningssjefen i Hærstaben skulle få mer formell makt, men at det i praksis synes som at Sjef Etterretningsbataljon kunne legge ned veto. Mange informanter forteller denne maktdynamikken og påfølgende uenigheter bidro til store utfordringer i samarbeidet mellom Etterretningsbataljon og Hærstaben i 2021 og 2022. Disse utfordringene kan tyde på at også konseptets betingede kunnskap, altså årsak-virkningsforholdene og avgjørende drivere, i stor grad også var tause og ikke like godt forstått av alle aktørene. Kombinert med at flere av lederne med roller som *translatørledere* manglet forståelse for konseptet kontekst, kan det ha redusert deres evne til å effektivt innlemme ny praksis inn i eksisterende praksis (jf. Røvik, 2023). Analysen gir støtte til at konseptet besto av eksplisitt informativ kunnskap, men at den prosedyrebaserede og betinget kunnskapen i konseptet i stor grad var tause.

---

<sup>14</sup> Etterretningssjefen i Hærstaben (G-2)

<sup>15</sup> Etterretningssjefen i Brigade-Nord (G-2)

Virksomhetsordrene fra perioden 2021-2023 gir en visse informative beskrivelser, men ikke forklaring på hvordan og hvorfor. I likhet med funnene i delkapittel 5.1.3 om lite skriftliggjorte prosedyrer, viser analysen at den betingete om kunnskapen (jfr. Røvik, 2023) om den eksisterende praksisen i Etterretningsbataljon også i stor grad besto av taus kunnskap. Analysen gir støtte til antakelsen om at eksisterende praksis i Etterretningsbataljon besto av eksplisitt informativ kunnskap, men at den prosedyrebaserte og betinget kunnskapen i den operative virksomhet også var taus.

Datamaterialet viser dessuten at det var utfordrende for mange av lederne, som i praksis fungerte som translatører og endringsledere, å etablere en felles forståelse for den prosedyrebaserte og betingede kunnskapen i både konseptet og den etablerte praksisen. Røvik (2013) sin translasjonsteori tilsier at denne kombinasjonen med høy grad av taus kunnskap og translatørers manglende forståelse for kilden og mottakende kontekst, vil kunne skape store utfordringen i en kunnskapsoverføringsprosess. Analysen tyder på at dette også var tilfellet for realiseringen av konseptet, der forholdet mellom taus kunnskap og manglende kunnskap og opplæring av translatører, trolig var hemmende for kunnskapsoverføringen.

## **Kompleksitet**

Kompleksitet innebærer primært to aspekter: (1) kausal tvetydighet, altså om praksisenes faktorer for suksess og deres interaksjon er tydelig, og (2) om praksisene består av primært mye menneskelig samhandling eller oversiktlige teknologiske løsninger (Røvik, 2023: 164-165). I underkapitlet analyserer antakelsen om at både konseptet og eksisterende praksiser hadde høy kompleksitet med koordineringsmekanismer som involverte et stort antall mennesker. Datamaterialet tyder på at konseptet hadde høy kompleksitet, illustrert med følgende sitat:

*«Det må være samsvar i hvordan tolker man konseptet i rammen av [sensorer] på bataljonsnivå, hærnivå, FOH<sup>16</sup>-nivået og fagmyndighet i E-tjenesten. Så det er en nivå-dimensjon i diskusjonen rundt etterretningskonseptet som har flere nivå. Det er både en fagdimensjon og en ledelses/styringsdimensjon. Så enhver avgjørelse kan potensielt ha ringvirkninger i alle disse dimensjonene» (Informant 1).*

---

<sup>16</sup> Forsvarets Operative Hovedkvarter

Utsagnet over viser på at det nye etterretningskonseptet la opp ledelses- og faglige prosesser som måtte henge sammen fra enkelte underavdelinger i Etterretningsbataljon og helt opp til det strategiske nivået. Til tross for at etterretningskonseptet kun gjaldt for Hæren, trekker flere av informantene frem at det likevel krevde mye koordinering og dialog med høyere nivåer og samarbeidspartnere for at etterretningsprosessene skulle fungere. Enkelte informanter trekker også frem det mellommenneskelige aspektet i konseptet, noe følgende utsagn viser: «*Man skal ikke undervurdere det teknologiske, men etterretning er hovedsakelig en menneskelig fokusert prosess. Etterretning er en sosial prosess*» (Informant G<sup>17</sup>).

Utsagnet over viser at anvendelsen etterretningskonseptet handlet mer om å få den mellommenneskelig samhandling til å fungere effektivt fremfor optimalisering av teknologiske løsninger. Noen av informantene beskriver også et etterretningssystem med eksisterende praksiser der mange mennesker på tvers av organisatoriske nivå må koordinere. Samtidig fremstår det som at denne kompleksiteten har utviklet seg over tid i takt med realiseringen av konseptet. Enkelte utsagn indikerer lavere kompleksiteten før utgivelsen av *Hærens etterretningskonsept av 2019*, eksemplifisert gjennom følgende sitat:

«*[Sjef Etterretningsbataljon] var jo den enerådende etterretningsmann, og det var jo ingen andre i over han som drev på med det her i Hæren, knapt nok i Forsvaret*» (Informant 4).

Utsagnet tyder på at kompleksiteten for Etterretningsbataljon var lavere før startpunktet for realiseringen av etterretningskonseptet, og at kompleksiteten økte etter hvert som kunnskapsoverføringsprosessen steg frem og omfordelte roller, ansvar og myndighet. Samtidig tyder empirien på at også utvikling og omstilling av etterretningsprosessene i øvrige deler av Forsvaret økte kompleksiteten ytterligere, noe følgende sitat illustrerer:

«*Når [høyere nivåer] endrer, så blir vårt forsøk på å operasjonalisere vårt konsept kastet ut i kaos på nytt. (...) Det skaper kontinuerlig bakgrunnsstøy for vår egen prosess. Jeg tenker ikke at det spenner bein under oss, det er bare at det tar lenger tid og bidrar til hvorfor dette er komplekst og tar tid*» (Informant 4).

---

<sup>17</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.

Utsagnet viser at kontekstualiseringen av konseptet ikke kunne gjennomføres isolert i Etterretningsbataljon uten å vurdere hvordan praksisen hang sammen med andre organisatoriske nivåer sine prosesser. Sitatet viser også på at kompleksiteten økte betraktelig av at de nye praksisene man prøve å få til å fungere, hele tiden ble påvirket av eksterne faktorer som man selv ikke kunne kontrollere, eller hadde full oversikt over. Det tyder på høy kausal tvetydighet i hvordan etterretningsprosessene hang sammen og påvirket hverandre (jf. Szulanski, 1996). Denne utfordringen synes også å ha blitt større senere i tidsperioden etter hvert som konseptet ble mer innlemmet i Etterretningsbataljon. Analysen viser således at konseptet hadde høy kompleksitet og at Etterretningsbataljon sine eksisterende praksiser, som ikke var tilstrekkelig skriftliggjort, medførte høy kausal tvetydighet. Disse forholdene var trolig hemmende for kunnskapsoverføringen.

## **Innvevdhet**

*Innvevdhet* handler om hvor sterkt de avgjørende driverne i en praksis for suksess henger sammen med hverandre, eller om driverne henger sammen med den opprinnelige konteksten (Szulanski, 2004: 601). I dette underkapitlet analyseres antakelse om at konseptet har middels innvevdhet med kunnskapsbasen spredt utover organisasjon, men at avgjørende drivere for suksess kunne identifiseres. De fleste informantene forteller at etterretningskonseptet beskrev en overordnet etterretningsprosess med mange delprosesser som var avhengige av hverandre for at etterretningskonseptet skulle fungere helhetlig i praksis. Én informant beskriver det slik:

*«(...) det er et konsept som er vanskelig å trene så lenge du ikke har en større overbygning, og vi kjørte ikke så mange bataljonsøvelser. (...) det var jo de store fellesøvelsene og vinterøvelsen som var plassen man kunne trene eller teste hvordan det ville se ut. Og det gjorde vi jo noen ganger, og med vekslende hell.» (Informant 2)*

Utsagnet tyder på at det var få arenaer der man kunne få trent og øvd på deler av konseptet på en god måte fordi enkelte funksjoner i konseptet kun ble etablert under større systemøvelser. Med unntak av den tidligere nevnte isolerte testingen av Sensor Fusion Cell i 2022, kan det fremstå som om Etterretningsbataljon sjeldent trene eller øvde delprosessene hver for seg. Noen av informantene er spesielt kritisk til at Etterretningsbataljon ikke gjorde dette, nettopp for å få en bedre forståelse av hva som skulle til for å lykkes bedre med realiseringen. Det å teste deler av konseptet så sjeldent, kan ha gjort det utfordrende å forstå de avgjørende

driverne for suksess godt nok til å justere konseptet til passe konteksten og behovene til Etterretningsbataljon (jf. Røvik, 2016: 297). I tillegg fremstår det som om konseptets mange delprosesser, eller delpraksiser, hang tett sammen. Følgende sitat indikerer dette:

*«Når du ikke vet hva feilkilden er, så kan det være vanskelig å vite om medisinen du prøver å fikse problemet med er riktig. Og da kan man synke seg ut istedenfor inn i konseptet. (Informant 4).*

Utsagnet viser at mange elementer i konseptet var integrert eller avhengig av andre praksiser for å fungere etter hensikten. Dette bidro til å gjøre det vanskelig å identifisere de avgjørende faktorene og måle suksess (jf. Røvik, 2023: 168-170). Denne utfordringen tyder på at konseptet hadde høy grad av innvevdhet. Det at man tilsynelatende kun testet konseptet mange delprosesser på større systemøvelser, og sjeldent isolert, forsterket utfordringene med å identifisere de avgjørende årsak-virkningsforholdene. Den høye innvevdheten vurderes å ha vært en hemmende faktor.

## **5.2.2 Konseptets tilpasningsrom**

Tilpasningsrom handler om translatørene hadde tilstrekkelige forståelse for konseptets avgjørende drivere. Det innebærer også om det var handlingsrom til å gjøre nødvendige tilpasninger når konseptet skulle oversettes til konkret praksiser i Etterretningsbataljon (jf. Røvik, 2016: 300). I dette underkapitlet analyseres antakelsen om at konseptet hadde middels tilpasningsrom samt at konseptet ga en overordnet retning for realiseringen av konseptet, som trolig besto av mye menneskelig samhandling. Enkelte informanter trekker frem at konseptet baserer seg på bruk av høyteknologiske plattformer og moderne informasjonssystemer. Samtidig understreker flere informanter at etterretningskonseptet hovedsakelig omhandlet mellommenneskelig samhandling. Én av informantene forteller om dette forholdet på denne måten:

*«Etterretning er en sosial prosess. Etterretning handler om å koble seg på hverandres hjerner. Jeg må koble meg på din hjerne for å forstå hva du ikke vet for å fortelle deg etterretningene du trenger. Dette gjelder fra sensor til flerkilde-analytiker og fra flerkilde til beslutningstaker.» (Informant G).*

Utsagnet viser at tilpasningen av konseptet i stor grad handlet om å utvikle samhandlingen mellom individer og sosiale relasjoner innenfor rammene av de etablerte sosiale nettverkene (jf. Røvik, 2016: 295). En annen informant utdyper den avgjørende betydningen av mellommenneskelig samhandling og relasjoner på følgende måte:

*«Det jeg kanskje opplever som den største forskjellen fra min tid i andre avdelinger i Hæren og til Etterretningsbataljon, er hvor mye som innen etterretning går på personlig kjennskap, relasjoner og tillit enn det gjør i for eksempel [Brigade Nord] hvor stillingen man har betyr mer. Det er kanskje den største aha-opplevelsen jeg har fått med formelle og uformelle maktforhold.» (Informant D<sup>18</sup>)*

Begge disse sitatene viser at etterretningskonseptet i stor grad handlet om mellommenneskelig samhandling og ferdigheter, fremfor tolkningsfri bruk av tekniske løsninger og prosedyrer (jf. Røvik, 2016: 300). Det gir støtte til antakelsen om at etterretningskonseptet besto av mye menneskelig samhandling.

Når det gjelder grad av handlefrihet til å tilpasse prosessen for kunnskapsoverføringen, er informantene tydelige på at etterretningskonseptet ble ansett som et forpliktende dokument gitt ut fra Sjef Hæren. Samtidig opplevde de fleste av informantene stor grad av handlefrihet og fleksibilitet til å selv finne ut av hvordan *best practice* så ut i avdelingens egen kontekst. Én beskriver det på denne måten:

*«Fordi konseptet er fremtidsrettet og beskriver en idealtilstand, så er det et rom i konseptet for å finne ut av hva er faktisk best practice på det er. (...) Det var med vilje skrevet med rom for en fleksibilitet.» (Informant B)*

Utsaget viser at konseptet ga svært mye rom for å tilpasse praksisen til den nye konteksten, og at dette var et bevisst grep fra HSEK for å gi Etterretningsbataljon sin operative virksomhet stort tilpasningsrom. Empirien tyder også på at den den bevisste høye fleksibiliteten medførte en forventning fra HSEK om at Etterretningsbataljon skulle velge en modifierende modus i organiseringen av kunnskapsoverføringen. Studien tyder på at dette ikke ble gjort før bataljonsledelsens grep i 2022. Der den høye graden av tause prosedyre- og betingete

---

<sup>18</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.



kunnskapen ble vurdert å være en hemmende faktor i et tidligere underkapittel, ga det samtidig et større handlingsrom som kunne ha vært utnyttet bedre de første årene av kunnskapsoverføringen. Konseptet vurderes å ha hatt høy grad av tilpasningsrom og at dette var et fremmede forhold som ikke ble utnyttet av Etterretningsbataljon før i 2022.

### **5.2.3 Analyse av egenskaper hos kilde og mottaker**

I dette underkapitlet analyser antakelsen om at *translatørene i både HSEEK og Etterretningsbataljon hadde god forståelse for hverandres kontekster gjennom sosialisering og geografisk samlokalisering*. Likheten i kontekstene analyseres først, fordi Røvik (2016: 300) mener graden av likhet mellom kilde og mottaker påvirker vanskelighetsgraden for oversettelsen. Deretter analyseres hvorvidt translatørene i HSEEK og Etterretningsbataljon forsto konseptets kontekst og de etablerte praksisene tilstrekkelig til å samarbeide om å omdanne kunnskapen i etterretningskonseptet til vellykket praksis.

#### **Egenskapene hos kontekstene**

I kapittel 2 ble det redegjort for at mange av elementene i konseptet var basert på erfaringer fra internasjonale operasjoner der etterretningsenhetene opererte i mindre enheter på kompaninivå. Dette trekker også flere av informantene frem, illustrert med følgende sitat:

*«[Konseptet] var nok tungt inspirert av hva som fungerte i Afghanistan, men det er ikke sikkert at alt du får til på kompaninivå kan kopieres opp på bataljon, nivå 3 og Hærstab. Det er en annen måte å drive etterretningsledelse på i Hærstaben enn i på kompaninivå» (Informant 4).*

Sitatet viser tydelig at det er forskjeller mellom konseptets kontekst og Etterretningsbataljon sin nasjonale kontekst, og at det var nødvendig å modifisere praksisen fremfor å reproducere den. Samtidig viser datamaterialet at flere av informantene fremhevet at erfaringene fra internasjonale operasjoner ble gjennomført av enheter fra Etterretningsbataljon til støtte for hovedsakelig norske militære styrker. Til tross for at dette foregikk i mindre format, ga dette tilsynelatende flere fellestrekk med den nasjonale konteksten som man kunne skalere opp. Flere av informantene understreker likevel at kontekstene i internasjonale operasjoner er forskjellige fra konteksten i et fullkrigsscenario mot for eksempel Russland. Én informant beskriver det slik:

*«Det jeg opplevde innledningsvis som problemer med konseptet, er at det maler en metode som var ekstremt effektiv i begrensede geografiske områder med begrensede mål. Men tar kanskje ikke fullt innover seg kaoset i et fullkrigsscenario.» (Informant H<sup>19</sup>).*

Utsagnet viser at forskjellene i kontekster ble oppfattet problematisk når konseptet skulle oversettes til nasjonale øvelser og planverk. Sensor Fusion Cell trekkes av flere informanter frem som et godt eksempel noe som fungerte veldig godt på et geografisk område i en lavintensitetskonflikt. Sensor Fusion Cell var samtidig vanskelig å skalere opp til å lykkes på samme måte i rammen av Forsvaret i den nasjonale konteksten. Forskjellene mellom størrelsen på etterretningsorganisasjonene og type konflikt fremstår som markante forskjeller mellom konteksten som konseptet er basert på og konteksten til Etterretningsbataljon. Basert på Røvik (2016: 300) vil det gi høyere vanskelighetsgrad for oversettelsen, noe som ville vært viktig for translatørene i HSEEK og Etterretningsbataljon å være bevisst.

### **Egenskaper hos HSEEK og Etterretningsbataljon**

På den ene siden indikerer analysen at translatørene i HSEEK var svært bevisst disse ulikhetene i kontekstene, eksemplifisert med følgende sitat:

*«Når [konseptet] skal settes inn en ny kontekst i et større forband, så må det nok noen tilpasninger til som man ikke ville klare å forstå ved å bare ekstrapolere situasjonen man hadde i [internasjonale operasjoner].» (Informant K<sup>19</sup>)*

Utsagnet tyder på at HSEEK både var klar over forskjellen mellom kontekstene og behovet for å tilpasse praksisen til den nasjonale konteksten. Nok en gang indikeres behovet for en pragmatisk og modifierende modus der translatører balanserer mellom å kopiere konseptet kontekst fra blant annet internasjonale operasjoner og tilpasse til nasjonal kontekst (jf. Røvik, 2016: 297). I tillegg trekker flere informanter også frem at personellet i HSEEK hadde lang erfaring fra Etterretningsbataljon, eksemplifisert med følgende sitat: *«[Det er] folk der som har vært over 20 år i avdelingen med erfaringer som vi har trukket med oss.» (Informant 5).*

Utsagnet gir uttrykk for at HSEEK, med sin erfaring og kunnskap, hadde god kontekstforståelse for både konseptet og den operative virksomheten. Flere informanter

---

<sup>19</sup> Informantene er tildelt både tall- og bokstavkoder for å unngå identifisering.

trekker også frem at HSEEK ofte fungerte som rådgivere og veiledere for ledere og stabspersonell i hvordan konseptet burde forstås. En informant beskriver det slik: *«representanter fra HSEEK (...) observerer hvordan vi øver og opererer i praksis, for å se hvilken grad det er i samsvar med etterretningskonseptet» (Informant I).*

Sitatet viser at personellet i HSEEK tok sin rolle som translatører på alvor for å bidra til å tilpasse konseptet til praksis. Selv om enkelte informanter ønsket mer tilstedeværelse av personell fra HSEEK, trekker andre informanter frem HSEEK sine jevnlige evalueringer av de store systemøvelsene i hele perioden som meget positivt. Herunder nevnes den tidlige oppfølgingen av de integrerte etterretningsstabene hos etterretningssjefen i Hærstaben, og justeringen av praksisen for Sensor Fusion Cell i 2022. HSEEK sin tette og aktive veiledning kan sies å være i tråd med Szulanski (2004: 601) sitt argument om at oppfølging og råd fra kilden kan redusere utfordringene ved kausal tvetydighet. Det kan synes som om HSEEK søkte å gi ledere og stabspersonell bedre forståelse for konseptets avgjørende drivere og støttet med å tilpasningen til eksisterende praksiser. Når konseptet kan sies å ha lav oversettbarhet og høy grad av tilpasningsrom, kan oppfølgingen fra translatørene i HSEEK argumenteres for å ha vært avgjørende for kontekstualiseringen av etterretningskonseptet. Analysen tilser at HSEEK sin forståelse for både kildens og mottakerens kontekst samt aktive veiledning i kontekstualiseringsfasen, var svært fremmede for realiseringen av etterretningskonseptet.

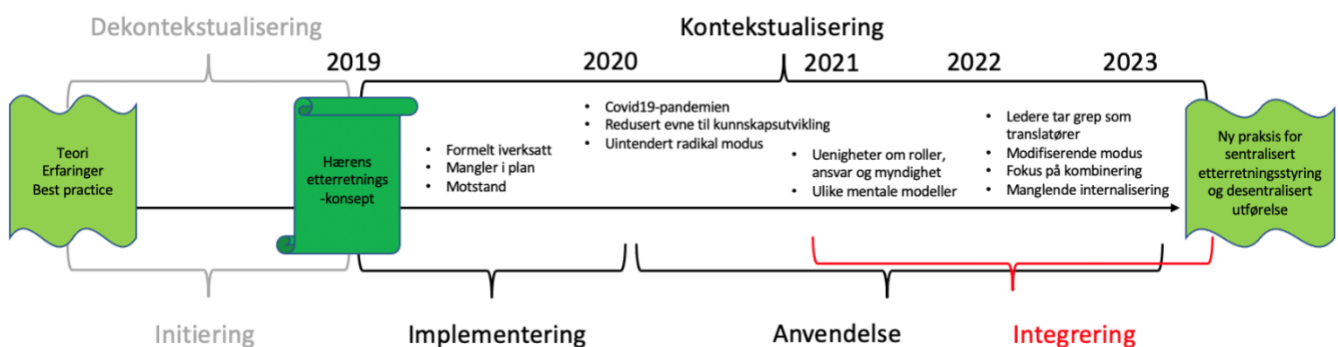
På den andre siden vider empirien at lederne i den operative virksomheten til Etterretningsbataljon hadde mangelfull forståelse for kontekstene, eksemplifisert med følgende to sitater: *«Til å ha lest konseptet utførlig, kjenner jeg det egentlig ganske dårlig» (Informant H)* og *«Historikken bak konseptet er jeg ikke så kjent med» (Informant D)*. Disse utsagnene og øvrig datamateriale tyder på at flere av lederne som skulle realisere konseptet i den operative virksomheten, og i praksis fungere som translatører, manglet den samme kontekstforståelsen. Det står i kontrast til hva Røvik (2016: 296) mener er avgjørende for at translatører skal lykkes med kunnskapsoverføringen. Den tilsynelatende svakheten i eksternalisering av erfaringer i avdelingen og fraværet av systematisert opplæring av ledere innen etterretningsledelse, som beskrevet tidligere, kan ha forsterket denne manglende kontekstforståelsen. Analysen viser at den manglende forståelsen for konseptet sin opprinnelige kontekst hos lederne i Etterretningsbataljon, var en hemmende faktor som utfordret evnen til å utvise *translatørledelse*.

## 6 Diskusjon av funn

I dette kapitlet diskuteres de viktigste funnene da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023, og hvilke forhold som fremmet og hemmet prosessen. Hensikten med kapitlet er å identifisere de viktigste læringsmomentene som Etterretningsbataljon kan benytte i sin fremtidige utvikling.

### 6.1 Hvordan foregikk prosessen?

Realiseringen av Hærens etterretningskonsept i Etterretningsbataljon sin operative virksomhet ble formelt besluttet og ansvarsfordelt til bataljonsstaben i virksomhetsordrene for 2019 og 2020. Det formelle startpunktet viser at avdelingen prioriterte kunnskapsføringen av det nye etterretningskonseptet, og samsvarer med Szulanski (1996) sitt steg for implementering. Denne tydelige prioriteringen medførte at Hærens etterretningskonsept ble oppfattet som retningsgivende for utviklingen av etterretningsvirksomheten i avdelingen. Som figuren under viser, fremstår det som at kontekstualiseringsfasen de første årene hadde mange likheter med Szulanski (1996) sine sekvensielle steg for *implementering* og *anvendelse*.



Figur 4: Visualisering av studiens forståelse av hvordan kunnskapsoverføringen av etterretningskonseptet i Etterretningsbataljon forløp i perioden 2019-2023.

Som figuren over viser, fremstår det på en annen side som at stegene for *anvendelse* og *integrering* i stor grad har foregått parallelt i 2021-2023, og ikke sekvensielt slik antakelsen var. Det gir støtte til Røvik (2019: 260) sine resonneringer om at ideer og kunnskap ofte foregår relativt ukoordinert i tid og rom mellom forskjellige kontekster. Det kan i tillegg argumenteres for at konseptet ikke representerte kun én praksis, men forskjellige delpraksiser som innvirket på hverandre gjennom den sentraliserte styringen av etterretningsprosessene. Med dette perspektivet, er det forståelig dersom disse delpraksisene ble tilpasset eller erstattet eksisterende praksiser ulikt i tid og rom på tvers av Etterretningsbataljon sine mange

kontekster. Dersom dette stemmer, kan empirien også indikere en mangel i teoriene til Røvik (2023) og Szulanski (1996). Disse teoriene beskriver i mindre grad hvordan gjensidig avhengige delpraksiser kan kontekstualiseres effektivt i en organisasjon som beveger seg inn og ut av sosiale nettverk for å utføre de forskjellige delpraksisene. Denne oppgaven kan således bidra til å komplementere disse teoriene gjennom å identifisere læringsmomenter og anbefale videre forskning for å øke innsikten i fenomenet.

## 6.2 Hva kan vi lære av prosessen?

I dette delkapitlet legges de viktigste læringsmomentene fra analysekapitlet frem gjennom å diskutere organiseringen av kunnskapsoverføringen, translatørledelse og translasjonskompetanse.

### Organisering av kunnskapsoverføringen

Funnene viser at intensjonen om å flytte formell makt over store deler av etterretningsvirksomheten fra Etterretningsbataljon og opp til Hærstaben sin etterretningsseksjon, medførte stor motstand fra enkelte avdelingssjefer og deler av bataljonsstaben. Denne endringen utfordret eksisterende praksiser og kulturelle forestillinger, herunder formelle og uformelle maktforhold, i Etterretningsbataljon sine sosiale nettverk (jf. Røvik, 2023: 295, Jacobsen, 2022: 131-137). Som følge av behovet for justering av både praksis og kultur for å realisere det nye etterretningskonseptet, burde Etterretningsbataljon tidlig i prosessen trolig ha valgt en modifierende modus som oversettingsmetode. Med en slik endringsstrategi kunne translatører i HSEEK og Etterretningsbataljon balansert dilemmaet mellom å kopiere og å tilpasse konseptet til avdelingens kontekst og behov for å oppnå en effektiv kunnskapsoverføring.

Valget av oversettingsmodus virker imidlertid ikke å ha blitt tatt før i 2022 av ny bataljonsledelse. En av grunnene for dette synes å være at startpunktet for realiseringen av etterretningskonseptet i 2019-2020 manglet en grundig plan og organisering av kunnskapsoverføringen. En annen grunn fremstår å ha vært at Etterretningsbataljon ikke fullt ut forsto hvor mye konseptet utfordret de sosiale og kulturelle normene og verdiene i avdelingen, og at slike kulturendringer tar lang tid. Basert på dette kan man spørre seg om de daværende lederne i avdelingen hadde tilstrekkelig translasjonskompetanse til å lede slike endringer effektivt, noe Røvik (2023) mener er avgjørende for en vellykket

kunnskapsoverføring. Viktigheten av grundig planlegging ved innføring av nye etterretningskonsepter, herunder bevisste valg av oversettingsmoduser, fremstår som et sentralt læringsmoment for fremtidig utvikling.

Som følge av mangelfull organiseringen, viser funnene at kontekstualiseringen utviklet seg forskjellig i de ulike sosiale kontekstene. Når det gjelder eksempelvis sentralisert etterretningsstyring og Sensor Fusion Cell, bidro tilsynelatende uintenderte radikale moduser til at disse prosessene ble dratt noe vekk fra etterretningskonseptets intensjon de første årene. En mer robust plan med en modifierende modus og tydeligere ansvarliggjøring av translatører (jf. Røvik, 2023), kunne gjort kontekstualiseringen enklere å håndtere. Spesielt under pandemien, kunne en robust plan trolig ha gitt høyere absorptive kapasitet til læring. Det at Etterretningsbataljon i 2020-2021 likevel klarte å opprettholde en viss kunnskapsoverføring av etterretningskonseptet, til tross for pandemien og sterk kulturell motstand, tyder på en iboende utholdenhet i avdelingens ledelseskultur. For en militær avdeling som skal kunne drive etterretningsvirksomhet i hele konfliktspekteret, herunder også i en høyintensitetskonflikt mot Russland (Håren, 2021), vurderes denne egenskapen å ha vært et fremmede forhold.

### **Translatørledelse**

Et annen fremmede forhold synes å ha vært bataljonsledelsen translatørgrep i 2022 da kunnskapsoverføringen ble reorganisert til noe som likner den modifierende oversettingsmodusen. Samtidig ble det økt fokus på dokumentering av praksiskunnskap tilsvarende Nonaka (1994) sin læringssirkel. Den aktive translatørledelsen fra bataljonsledelsen vurderes å ha vært svært fremmede for kunnskapsoverføringen, selv om etterretningskonseptet fremstår å ikke ha vært ferdig integrert sommeren 2023. Samtidig er det ikke overraskende at det tar lang tid å gjennomføre større organisatoriske endringer, herunder maktforskyvning, der sterke formelle og uformelle forhold påvirker prosessen. Behovet for at bataljonsledelsen utviser tydelig translatørledelse virker å være et viktig læringsmoment for å lykkes med fremtidige kunnskapsoverføringsprosesser, spesielt der sterke kulturelle og sosiale normer utfordres.

Et betydelig funn synes å være at Etterretningsbataljon hadde kompetansemangel innen etterretningsledelse som følge av manglede strukturert opplæring kombinert med høy rotasjon av ledere. Denne kompetansemangelen synes å ha blitt ytterligere forsterket som følge av

mangelfull dokumentering av den tause prosedyrebaserte- og betingete praksiskunnskapen. Enkelte informanter trekker frem arbeid med lesehefte og håndbok som positive tiltak, men med mye gjenstående arbeid. Behovet for strukturert opplæring av ledere innen etterretningsledelse virker å være et sentralt læringsmoment for å at ledere skal lykkes som translatørledere i fremtidig utviklingsprosesser.

### **Translasjonskompetanse**

Studien tyder også på at organiseringen av kunnskapsoverføringen ikke tok tilstrekkelig høyde for den lave oversettbarheten<sup>20</sup> til både konseptet og Etterretningsbataljon sin kontekst. For det første viser empirien at etterretningskonseptets lave eksplisitet var et bevisst valg fra HSEEK for å gi Etterretningsbataljon handlefrihet til å tilpasse den nye praksisen. For det andre skapte den høye graden av taus prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap mye usikkerhet og tidvis store uenigheter om roller, ansvar og myndighet hos mange av lederne i Etterretningsbataljon og Hærstabens etterretningsseksjon. Dette ble forsterket av at Etterretningsbataljon sine eksisterende praksiser heller ikke var tilstrekkelig eksternalisert, og dermed besto av mye taus kunnskap. Med større grad av translasjonskompetanse i avdelingen ville man trolig ha vært mer bevisst utfordringene med manglende dokumentasjon av praksiskunnskap.

Den manglende skriftliggjøringen av praksiskunnskapen, bidro trolig til at konseptets kompleksitet og innvevdhet opplevdes vanskeligere å forstå og håndtere for nye ledere når de skulle anvende og integrere de nye etterretningsprosessene (jf. Szulanski, 1996). Disse utfordringene ble trolig forsterket av at høyere organisatoriske nivåer sine omstillingsprosesser kontinuerlig påvirket Etterretningsbataljon sine forsøk på å oppnå ønskede resultater med ny praksis. Disse utfordringene samsvarer med Røvik (2023) sin translasjonsteori, som understreker at translatørers manglende forståelse for begge konteksters oversettbarhet gjør kunnskapsoverføring vanskelig. Som flere informanter trekker frem, kunne usikkerheten og uenighetene ha vært enklere å håndtere dersom Etterretningsbataljon hadde prosedyrebeskrevet eksisterende praksiser og *kombinert* disse bedre i et felles retningsgivende dokument tilsvarende Nonaka (1994) sin prosess for kunnskapsutvikling. Slike dokumenter, kombinert med en strukturert opplæring av nye etterretningsledere i Etterretningsbataljon og etterretningsseksjonen i Hærstaben, kunne ha muliggjort bedre

---

<sup>20</sup> Eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2023), ref. kapittel 3.4.1.

*internalisering* og effektivisert kunnskapsoverføringen. Et viktig læringsmoment for fremtidig utvikling synes å være behovet for å dokumentere prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap om etterretningsledelse på landtaktisk nivå og holde disse dokumentene oppdatert til bruk i opplæring, trening og øving.

Med lavt oversettbare kontekster legger Røvik (2023) sin translasjonsteori opp til at translatørene i HSEEK og Etterretningsbataljon burde ha jobbet tett sammen for å oversette konseptet til eksisterende praksiser. En av oppgavens betydelige funn er nettopp HSEEK sin viktige rolle i å realisere konseptet i Etterretningsbataljon. I kontrast til mange av lederne i Etterretningsbataljon sin operative virksomhet, indikerer funnene at våpenskolen hadde svært god forståelse for både konseptets og den operative virksomhetens kontekst. Den aktive veiledningen og evalueringen under systemøvelser hadde sannsynligvis stor betydning for at realiseringen av ny praksis ble vellykket, spesielt innen sentralisert etterretningsledelse og Sensor Fusion Cell. HSEEK sin viktige translatørrolle i å veilede og evaluere den operative virksomhetens kontekstualisering av konseptet, synes å være et viktig læringsmoment for fremtidige utviklingsprosesser. Et annet viktig læringsmoment for fremtidig realisering av konsepter og *best practice* virker å være viktigheten av at ledere i Etterretningsbataljon øker sin forståelse for kunnskapsoverføring og translasjonskompetanse.



## 7 Avslutning

Norges sikkerhetspolitiske situasjon er kraftig forverret som følge av Russlands invasjon av Ukraina i 2022 og den vedvarende konfrontasjon mot Vesten (FD, 2024). Som følge av dette skal Hæren styrkes og Etterretningsbataljon utvikles til et etterretningsregiment (FD, 2024: 64). Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i at Etterretningsbataljon kan lære av tidligere endringsprosesser for å lykkes med fremtidig utvikling, slik at avdelingen er bedre rustet til å stå imot et mulig fremtidig krigsscenario mot Russland. Oppgavens problemstilling er følgende:

*Hvordan foregikk prosessen da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023, og hvilke forhold fremmet og hemmet prosessen?*

For å belyse problemstilling baserer oppgavens teoretiske rammeverk seg på Røvik (2023) sin dynamiske translasjonsteori, Szulanski (1994) sin sekvensielle kunnskapsoverføringsprosess og Nonaka (1994) sine perspektiver på kunnskapsutviklingen. Det ble gjennomført en kvalitativ casestudie med dokumentstudier av Etterretningsbataljon sine virksomhetsordrer og intervjuer med ni informanter som hadde flere lederstillinger i avdelingen i tidsperioden. Studien søker å identifisere læringsmomenter som er overførbare til fremtidig utvikling i Etterretningsbataljon, og muligens også relevante for andre militære og sivile beredskapsorganisasjoner.

For det første tyder funnene på at kunnskapsoverføringen ble formelt iverksatt i virksomhetsordren fra 2019, men at perioden 2019-2022 bar preg av mangler i organiseringen av kunnskapsoverføringsprosessen. En grundigere plan for kunnskapsoverføringen med en modifierende oversettingsmodus kunne ha veid opp for det som innledningsvis fremstår å ha vært sterk kulturell og sosial motstand mot etterretningskonseptet (jf. Røvik, 2023). En slik plan ville sannsynligvis også gjort at Etterretningsbataljon kunne opprettholdt en høyere absorptiv kapasitet til læring under pandemien, til tross for omfattende smittevernstiltak. Videre ville en slik plan trolig ha ansvarliggjort translatører i større grad, noe som kunne ha bidratt til en bedre håndtering av konseptets lave oversettbarhet. Samtidig bør det trekkes frem at bataljonen, til tross for pandemien og sterk kulturell motstand, likevel opprettholdt en viss fremdrift i kunnskapsoverføringen. Det kan tyde på en iboende utholdenhet i avdelingens ledelseskultur. Et sentralt læringsmoment for fremtidig utvikling synes likevel å være behovet

for grundig planlegging av endrings- og utviklingsprosesser, spesielt dersom kulturelle normer eller maktforhold kan tenkes å bli utfordret.

For det andre tyder funnene på at både etterretningskonseptet og bataljonens eksisterende praksiser hadde lav oversettbarhet. Til tross for høy grad av eksplisitt informativ praksiskunnskap<sup>21</sup>, skapte trolig den høye graden av taus prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap mye usikkerhet og store uenigheter om fordeling av roller, ansvar og myndighet mellom ledere i Etterretningsbataljon og Hærstabens etterretningsseksjon. Manglende skriftliggjøringen av praksiskunnskapen, bidro også til at kompleksitet og innvevdhet i både konseptet og etablerte praksiser var vanskelig å forstå og håndtere for etterretningsledere. Dette synes å være spesielt problematisk når lederne skulle fungere som translatørledere og kontekstualisere etterretningskonseptet. Et viktig læringsmoment for fremtidig utvikling synes å være behovet for å dokumentere prosedyrebasert og betinget praksiskunnskap om etterretningsledelse, og holde dokumentene oppdatert til bruk i opplæring, trening og øving.

For det tredje viser datamaterialet at realiseringen av etterretningskonseptet kan forstås som en delvis sekvensiell og delvis dynamisk prosess, der mange gjensidig avhengige delpraksiser ble utviklet ulikt i Etterretningsbataljon sine mange sosiale nettverk. Med denne kompleksiteten fremsto HSEEK<sup>22</sup> sin aktive veiledning som translatører i 2021-2023, samt den nye bataljonsledelsen aktive translatørledelse i 2022-2023, å ha vært spesielt fremmende. Bataljonsledelsen virker å ha reorganisert kunnskapsoverføringen på en måte som samsvarer med den modifierende oversettelsesmodusen i translasjonsteorien til Røvik (2023) og bedre dokumentering av praksiskunnskap tilsvarende Nonaka (1994) sin læringssirkel. Betydningen av HSEEK og bataljonsledelsens aktive roller som translatører synes å være svært viktige læringsmomenter for fremtidige utviklingsprosesser.

Til slutt viser empirien at Etterretningsbataljon hadde kompetansemangel innen etterretningsledelse som følge av manglende opplæring av ledere kombinert med høy personellrotasjon internt, men også ut av avdelingen. Denne kompetansemangelen ble sannsynligvis ytterligere forsterket av mangler innen kombinerings og internalisering av *best practice* til mer helhetlige og tilgjengelige dokumenter. Det gjorde det trolig utfordrende for

---

<sup>21</sup> Tre typer praksiskunnskap: Informativ, prosedyrebasert og betinget (Røvik, 2023), ref. kapittel 3.1

<sup>22</sup> Hærens Skole for Etterretning og Elektronisk Krigføring

mange av lederne å utvise translatørledelse da etterretningskonseptet skulle realiseres, noe som hemmet kunnskapsoverføringen. Behovet for strukturert opplæring innen både kunnskapsoverføring og etterretningsledelse i Etterretningsbataljon, og muligens Hærens øvrige etterretningsmiljø, fremstår som et sentralt læringsmoment for å lykkes med fremtidig utvikling.

## **7.1 Videre forskning**

Studien kan ha identifisert et 'gap' i eksisterende teorier for kunnskapsoverføring som kan forskes på videre:

Røvik (2023) sin dynamiske teori og Szulanski (1996) sin sekvensielle teori fremstår ha være noe statiske. Teoriene tar tilsynelatende utgangspunkt i at en relativt statisk idemessig representasjon skal overføres til ferdig etablerte praksiser. Empirien i denne studien viser på en annen side at etterretningskonseptets mange delpraksiser skulle overføres til bataljonens eksisterende praksiser. Disse eksisterende praksisene endret seg kontinuerlig i mange skiftende sosiale nettverk som følge av interne og eksterne faktorer. Med dette før øye kan Røvik (2023) sin dynamiske translasjonsteori fremstå å ikke være dynamisk nok. Videre forskning på dette området kan bidra til å gjøre translasjonsteorien enda mer relevant for moderne organisasjoner som i økende grad kan sies å være i kontinuerlig omstilling og utvikling.

## Kildeliste

Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Arstad, S. (2021). *Til vanlig jobber de med militære scenarioer - denne gangen var det en naturkatastrofe*. Hentet 29.12.2022 fra <https://forsvaretsforum.no/etterretning-gjerdrum-haeren/til-vanlig-jobber-de-med-militaere-scenarioer---denne-gangen-var-det-en-naturkatastrofe/176567>

Clare, K. (2007). *City of Bones*. Margaret K. McElderry Books: New York City.

Davis. (2008) *Why bad things happen to good analysts*. Kapittel 10 i George & Bruce (2008) *Analyzing Intelligence*. Georgetown university press: Washington, D.C.

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon [DSS]. (2016). *En god alliert – Norge i Afghanistan 2001–2014*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon: Oslo

Etterretningsbataljon. (2018a). *2018-10-25 (H) EBN Virksomhetsordre 2019*. Etterretningsbataljon: Bardu

Etterretningsbataljon. (2018b). *2018-10-28 (H) EBN VO19 - Vedlegg 1 - Oppdrag*. Etterretningsbataljon: Bardu

Etterretningsbataljon. (2019a). *2019-11-14 (B) EBN Virksomhetsordre 2020*. Etterretningsbataljon: Bardu

Etterretningstjenesten. (2021). *Forsvarets etterretningsdoktrine*. Forsvarssjefen: Oslo

Etterretningstjenesten. (2022). *Etterretning og sikkerhet i Forsvaret*. Hentet 01.05.2023 fra <https://www.etterretningstjenesten.no/om-etterretning/etterretning-og-sikkerhet-i-norge>

Etterretningstjenesten. (2023a). *Skjerming og hemmelighold*. Hentet 01.05.23 fra <https://www.etterretningstjenesten.no/om-etterretning/skjerming-og-hemmelighold>.

Etterretningstjenesten. (2024). *Begreper og definisjoner*. Hentet 11.02.24 fra <https://www.etterretningstjenesten.no/om-etterretning/begreper-og-definisjoner>.

Etterretningstjenesten. (2024). *Fokus 2024*. Etterretningstjenesten: Lutvann.

Fjellestad, A. (2020). *Forsvarets usynlige vinterkrigere*. Hentet 18.05.2023 fra <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/feature/forsvarets-usynlige-vinterkrigere>

Forsvaret. (2022a). Jobb i Etterretningsbataljonen. Hentet 29.12.2022 fra <https://www.forsvaret.no/jobb/jobb-i-etterretningsbataljonen>.

Forsvaret. (2022b). Hæren. Hentet 07.01.2023 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haeren>

Forsvaret. (2023a). Organisasjon. Hentet 1.05.2023 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon>

Forsvaret. (2023d). Etterretningsanalytiker. Hentet 18.05.2023 fra <https://www.forsvaret.no/jobb/jobb-i-etterretningsbataljonen/etterretningsanalytiker>

Forsvaret. (2023e). MI-operatør. Hentet 18.05.2023 fra <https://www.forsvaret.no/jobb/jobb-i-etterretningsbataljonen/mi-operator>

Forsvarsdepartementet (FD). (2020). *Prop. 14 S (2020 –2021) Evne til forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Det Kongelige Forsvarsdepartement: Oslo

Forsvarsdepartementet (FD). (2024). *Forsvarsministerens tale i Oslo Militære Samfund om status og utfordringer i forsvarssektoren*. Hentet 14.02.2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsministerens-tale-i-oslo-militare-samfund-om-status-og-utfordringer-i-forsvarssektoren/id3024492/>

Grønmo, Sigmund. (2024). *kvalitativ metode*. Hentet 16.5.2024 fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Hofoss et al. (2024). *Sverige og Norge testet ny forsvarsteknologi*. Hentet 26.3.2024 fra <https://www.ffi.no/aktuelt/feature-artikler/sverige-og-norge-testet-ny-forsvarsteknologi>

Hæren. (2019). *2019-04-09 (B) Hærens etterretningskonsept*. Hæren: Bardufoss.

Hæren. (2021). *Konsept for utvikling av Hæren*. Bardufoss: Forsvaret

Hæren. (2024). *2024-04-02 (B) Hærens etterretningskonsept*. Hæren: Bardufoss.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm AS

Jacobsen, Dag, I. (2022). *Organisasjonsendringer og endringsledelse, 3.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Leraand, D. (2020b) *Hæren i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 08.01.2023 fra <https://snl.no/Etterretningsbataljonen>

Leraand, D. (2020a) *Etterretningsbataljonen* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 29.12.2022 fra <https://snl.no/Etterretningsbataljonen>

Morud, J. (2021). Forsvaret tester «jammefrie» droner. Hentet 18.05.2023 fra <https://forsvaretsforum.no/droner-forsvarets-forskningsinstitutt-forsvarsministeren/forsvaret-tester-jammefrie-droner/204466>

Nonaka, I. (1994). *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, No. 1. (Feb. 1994), pp. 14-37. INFORMS.

Nonaka & Konno. (1998). *The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation*. California Management Review Vol 40, No.3 Spring 1998.

Nonaka et al. (2000) *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Pergamon 2000, Elsevier Science Ltd.

Rognstrand, A. (2021). *Elitesoldatenes ildprøve*. Hentet 18.04.2023 fra <https://www.vg.no/nyheter/i/wear21/elitesoldatenes-ildproeve>

Røvik, Kjell A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell A. (2016). *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory*. International Journal of Management Reviews, vol. 18, p. 290-310. Malden: John Wiley & Sons Ltd.

Røvik, Kjell A. (2023). *A Translation Theory of Knowledge Transfer. Learning across organizational borders*. Oxford: Oxford University Press.

Storberget et al. (2023). *NOU 2023: 14. Forsvarskommisjonen av 2021 Forsvar for fred og frihet*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon: Oslo.

Szulanski, Gabriel. (1996). *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm: Exploring Internal Stickiness*. Strategic Management Journal volume 17, p. 27-43.

Szulanski et al. (2004). *When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity*. Organization Science volume 15, p. 600-613.

Szulanski, Gabriel. (2016). *Overcoming stickiness: how the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty*. Organization Science volume 17, p. 304-322.

Olsson et al. (2024). *E-tjenesten: Mener Russland er i ferd med å tvinge til seg overtak i Ukraina*. Hentet 14.02.2024 fra <https://www.nrk.no/norge/e-tjenesten -mer-alvorlig-trusselbilde-enn-pa-flere-tiar-1.16756934>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling:

*Hvordan foregikk prosessen da Hærens etterretningskonsept skulle realiseres i*

*Etterretningsbataljon i perioden 2019-2023, og hvilke forhold fremmet og hemmet prosessen?*

Tema	Hovedspørsmål	Stikkord for delspørsmål
Kjennskap til etterretningskonseptet	Hvor godt kjenner du til Hærens etterretningskonsept, og med hvilken bakgrunn?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delaktighet</li><li>• Ansvar</li><li>• Stilling</li><li>• Tidsperiode</li></ul>
Dekontekstualisering	Kan du fortelle noe om hvilke ideer og erfaringer som ligger bak konseptet?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor idéene/praksisen er hentet fra</li><li>• Ulike kontekster nasjonalt og internasjonalt</li><li>• Initiating</li></ul>
Kontekstualisering	Hva tenker du om hvordan konseptet har blitt implementert?  Kan du fortelle om hvordan prosessen for å implementere konseptet har foregått fra ditt perspektiv?  Kan du fortelle om hvilke strategier som ble brukt for å implementere konseptet?  Har noen hatt overordnet ansvar for implementeringen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementering</li><li>• Integrering</li><li>• Anvendelse</li><li>• Metoder for implementering</li><li>• Startreferanse og tilpasning</li><li>• Interne og eksterne kontekster</li></ul>
Kunnskapsutvikling	Hvilke erfaringer gjorde man seg innledningsvis da konseptet ble implementert?  Hvordan ble erfaringene med konseptet håndtert?  Hvilke erfaringer har man gjort seg i perioden siden implementeringen?  Hvordan håndteres individuelle erfaringer og hvordan håndteres organisatoriske erfaringer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taus kunnskap</li><li>• Eksplisitt kunnskap</li><li>• Lærings sirkel</li><li>• Sosialisering</li><li>• Eksternalisering</li><li>• Internalisering</li><li>• Erfaringshåndtering</li></ul>



<p>Utfordringer og barrierer</p>	<p>Hva opplevde du hadde fungerte bra med implementeringen av konseptet?</p> <p>Hvilke utfordringer opplevde du med implementeringen av konseptet?</p> <p>I hvilken grad var konseptet enkelt å implementere?</p> <p>I hvilken grad kunne man selv styre prosessen?</p> <p>Hvordan påvirket mellommenneskelige relasjoner implementeringen?</p> <p>Hvordan opplevde du at relasjonene mellom kilden til konseptet og deg/dere var?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksplisitt konsept</li> <li>• Kompleksitet</li> <li>• Innvevdhet</li> <li>• Kontekstforståelse</li> <li>• Regulering av prosessen</li> <li>• Evne til å absorbere</li> <li>• Relasjoner til kilden</li> <li>• Tillit til kilden</li> </ul>
<p>Annet</p>	<p>Er det noen spørsmål jeg ikke har stilt som jeg burde ha stilt?</p> <p>Er det noe du har lyst å legge til?</p>	

## Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskriv

Hei,

Kunne du tenke deg å stille til intervju?

Mitt navn er Bjørnar Riley. Jeg er masterstudent ved Universitet i Tromsø og skriver nå min masteroppgave om kunnskapsoverføring i Etterretningsbataljonen. Formålet med forskningsprosjektet er å studere hvordan Hærens etterretningskonsept ble realisert i Etterretningsbataljonen i perioden 2019-2023 og hvilke forhold som fremmet eller hemmet denne prosessen.

### Godkjenning av forskningsprosjektet

Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet. Datainnsamlingen gjennom intervjuer er også godkjent av Sjef Etterretningsbataljon, Forsvarets Høgskole og Norsk senter for forskningsdata (NSD).

### Bakgrunn for forespørselen om deltakelse

Du blir spurt om å delta i intervju på bakgrunn av din nåværende eller tidligere rolle i Etterretningsbataljonen og kunnskapen det gir deg om temaet som studeres.

### Hva det innebærer å delta

En eventuell deltakelse innebærer å delta på et 45-60 minutter langt intervju. Der blir du stilt noen spørsmål om mellommenneskelige og organisatoriske forhold knyttet til implementeringen av konseptet som du kan svare fritt rundt. Intervjuet vil ikke omhandle metoder, kapasiteter eller andre sikkerhetsgraderte forhold. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som transkriberes og lagres frem til masteroppgaven leveres høsten 2023.

Informasjonen du gir i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt i henhold til personopplysningsloven. Informasjonen du gir vil også bli anonymisert slik at det ikke vil bli mulig for andre å identifisere deg. Dersom du frivillig gir ditt samtykke til å delta, kan dette når som helst trekkes tilbake. Du trenger ikke oppgi grunn for å trekke deg, og da vil alle dine personopplysninger og data fra intervjuet bli slettet umiddelbart.

Hvis du har spørsmål til studien, kan du ta forbindelse med:

Hanne Gabrielsen ved UiT (hanne.gabrielsen@uit.no)

Bjørnar Riley (bfs.riley@gmail.com)

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har forstått informasjon om forskningsprosjektet «Kunnskapsoverføring i Etterretningsbataljonen» og fått svar på mine informasjonsbehov.

Jeg gir samtykke til å delta på intervju

Jeg gir samtykke til at mine personopplysninger behandles til forskningsprosjektet avsluttes

## Vedlegg 3: Tillatelse til datainnsamling i Etterretningsbataljon



Hæren

1 av 72

### Vår saksbehandler

OBLT Øyvind Arne Nord Berg, oyberg@mil.no  
+4777 19 9400, 0580 9400  
HÆREN/EBN

### Vår dato

2023-05-25

### Vår referanse

2023/ /FORSVARET

### Tidligere dato

### Tidligere referanse

### Til

Bjørnar Riley  
Universitetet i Tromsø

### Kopi til

HST

## Tillatelse til datainnsamling i Etterretningsbataljon

### 1 Bakgrunn

Bjørnar Riley har søkt om å gjennomføre datainnsamling ved Etterretningsbataljon (EBN) i forbindelse med en masteroppgave som del av Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø.

### 2 Drøfting

Innsendt prosjektskisse legges til grunn med følgende foreløpige problemstilling:

*Hvordan ble Hærens etterretningskonsept realisert i Etterretningsbataljonen perioden 2019-2023, og hvilke forhold fremmet eller hemmet denne prosessen?*

Det er planlagt med kvalitativ metode med dokumentstudier og intervju til datainnhenting. Det er ønskelig å intervju 8-12 stk i nåværende og tidligere ledergruppe da disse antas å ha tilstrekkelig kjennskap til fenomenet i utvalgt tidsperiode.

Alle opplysninger som hentes inn behandles i tråd med norsk lovgivning samt føringer fra Forsvarets Høgskole (FHS) og Sikt (tidligere Norsk senter for forskningsdata). Alt arbeid med oppgaven vil utelukkende gjennomføres med ugradert informasjon, og oppgaven anmodes gjennomlest av informasjonseier før publisering for å verifisere at oppgaven ikke inneholder informasjon som er unntatt offentligheten.

### 3 Konklusjon

Søknaden godkjennes. EBN ønsker forskningsbasert kunnskap om egen organisasjon og aktivitet velkommen.

Sjef EBN eller den han bemyndiger skal gjennomlese oppgaven for å bistå med forhold knyttet til gradering iht sikkerhetsloven før innlevering. Dette skal ikke legge bindinger på Riley sin akademiske frihet.

Øyvind Arne Nord Berg  
Oberstløytnant  
Sjef EBN

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

Postadresse	Besøksadresse	Sivil telefon/telefaks	Epost/ Internett	Vedlegg
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer	Rusta leir 9325 BARDUFOSS	/	forsvaret@mil.no www.forsvaret.no	0

## Vedlegg 4: Kategoriseringskjema

I arbeidet med å utvikle en effektiv metode for å strukturere innsamlet data, leste jeg gjennom flere masteroppgaver om kunnskapsoverføring. Spesielt Solberg & Solheim (2019) sin studie om kunnskapsoverføring mellom norske styrker i Irak hadde strukturerte og oversiktlige indikatorskjemaer. Disse valgte jeg å hente inspirasjon fra da jeg utviklet mine egne kategoriseringskjemaer basert på teoriene til Røvik (2023) og Szulanski (1994).

### Variabler for oversettbarhet av den idémessige representasjonen

Lav oversettbarhet	Middels oversettbarhet	Høy oversettbarhet
<b>Eksplisitet</b>		
Primært taus kunnskap som overføres	Både taus og eksplisitt kunnskap overføres	Primært eksplisitt kunnskap som overføres
Mye udokumentert erfaringsbasert kunnskap	Deler av erfaringene er dokumentert	Erfaringene er redegjort for i dokumenter
Prosesser og prosedyrer er personavhengige	Deler av prosesser og prosedyrer er språkliggjort	Prosesser og prosedyrer er gjort eksplisitt
<b>Kompleksitet</b>		
Mange mennesker involvert	Middels mange mennesker	Få mennesker involvert
Mange interne og eksterne organisatoriske deler involvert	Noen få interne og eksterne organisatoriske deler involvert	Kun noen få interne organisatoriske deler involvert
Basert på menneskelig samhandling og kompliserte tekniske løsninger	Noe menneskelig samhandling og enkle tekniske løsninger	Basert på enkle teknologiske løsninger med lite menneskelig samhandling
Krever omfattende opplæring og utdanning	Krever en viss opplæring og utdanning	Krever lite opplæring og utdanning
Suksess kan kun måles subjektivt uten parametere	Suksess kan delvis måles med målparametere	Suksess kan måles effektivt med målparametere
<b>Innvevdhet</b>		
Kunnskapsbasen er distribuert utover geografi og organisasjon	Kunnskapsbasen er noe spredt	Kunnskapsbasen eksisterer ett sted i organisasjonen
Avgjørende drivere er svært sammenvevd og kan ikke skilles fra hverandre	Avgjørende drivere kan delvis identifiseres og med noe usikkerhet	Avgjørende drivere kan enkelt identifiseres og isoleres
Enkeltfaktorer er svært sammenvevd og kan ikke skilles fra hverandre	Enkeltfaktorer kan delvis identifiseres og med noe usikkerhet	Enkeltfaktorer kan enkelt identifiseres og isoleres

Tabell 1: Variabler for oversettbarhet (Solberg & Solheim, 2019, s 53)

## Variabler på tilpasningsrom for oversettelsen

Lite tilpasningsrom	Middels tilpasningsrom	Mye tilpasningsrom
Kunnskap består av å følge prosedyrer uten fortolkning	Kunnskap består delvis av prosedyrer og av menneskelig samhandling	Kunnskap består av menneskelig samhandling
Kunnskap består av tekniske løsninger	Kunnskap består delvis av tekniske løsninger og delvis av menneskelige ferdigheter	Kunnskap består av menneskelige ferdigheter
Prosessen er strengt regulert fra en høyere autoritet	En høyere autoritet har gitt en overordnet retning	Fravær av regulering fra høyere autoritet

Tabell 2: Variabler på tilpasningsrom for oversettelsen (inspirert av Solberg & Solheim, 2019, s 54).

## Variabler for egenskaper ved kilde og mottaker

Hemmende	Nøytral	Fremmende
Kildens og mottakerens kontekster har svært få fellestrekk	Kildens og mottakerens kontekster har tilsvarende mange likheter og ulikheter	Kildens og mottakerens kontekster har svært mange fellestrekk
Kilden har lite forståelse for både mottakerens kontekst	Kilden har noe forståelse for mottakerens kontekst	Kilden har god forståelse for både mottakerens kontekst
Mottakeren har lite forståelse for både senderens kontekst	Mottakeren har noe forståelse for både senderens kontekst	Mottakeren har god forståelse for både senderens kontekst
Mottakeren har lite kapasitet til å absorbere ny kunnskap og praksis	Mottakeren har noe kapasitet til å absorbere ny kunnskap og praksis	Mottakeren har god kapasitet til å absorbere ny kunnskap og praksis
Kilde og mottaker kommuniserer svært dårlig	Kilde og mottaker kommuniserer ineffektivt med hverandre	Kilde og mottaker har kommuniserer åpent og ærlig med hverandre
Kilden er svært umotivert til å overføre kunnskapen	Kilden stiller seg passivt til overføringen	Kilden er meget motivert til å overføre kunnskapen
Mottakeren er svært umotivert til å motta kunnskapen	Mottakeren stiller seg passivt til å motta kunnskapen	Mottakeren er meget motivert til å motta kunnskapen

Tabell 3: Variabler for egenskaper ved sender/mottaker (inspirert av Solberg & Solheim, 2019, s 54).

