



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Operasjonssikkerhet i Heimevernet – en myte eller realitet?

Espen Engebretsen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2022

Forord

Utgangspunktet mitt for stabsskolen og denne masteroppgaven var Tigerstaden Oslo. Her skulle påfyll av kunnskap, interaksjon og nettverksbygging både med utenlandske og norske studenter fra ulike forsvarsgrener være i fokus. COVID satte en stopper for dette og Oslobyen ble byttet ut med digital undervisning hjemmefra. Dette medførte at studietiden ikke ble helt som jeg hadde forventet.

I tillegg er livet som alt annet, uforutsigbart og brutalt. Dette fikk jeg selv erfare, da jeg i begynnelsen av 2021 brått og uventet mistet både min far og stefar. Dette har fått tankene mine enkelte ganger over på andre ting enn studiet og denne oppgaven. Likevel har jeg opplevd forståelse og støtte fra medstudenter, FHS, venner og familie, noe jeg har satt veldig stor pris på.

Masteroppgaven markerer slutten for min utdanning ved FHS. Det har vært lærerikt, men også det å fordype seg i et tema som jeg brenner for har vært interessant. Det skal innrømmes at det til tider har vært svært krevende og frustrerende, men likevel har jeg kommet i mål.

Det er flere som jeg må rette en stor takk til. Først en stor takk til min veileder Tormod Heier for svært verdifulle og konstruktive innspill til oppgaven. Takk for dine kritiske spørsmål, veiledning og for at du stilte opp på kort varsel og ved behov. Takk til sjef Heimevernet (HV) for at jeg fikk lov til å benytte avdelingen din som undersøkelsesobjekt og ikke minst til mine respondenter i HV. Dere har tatt dere tid i en travel hverdag og bidratt til et virkelighetsbilde som jeg ikke var kjent med. Deres bidrag har beriket og løftet oppgaven min. Takk også til biblioteket ved FHS for støtte til søk og funn av litteratur relatert til denne oppgaven og til min arbeidsgiver som har lagt til rette for masteroppgaveskriving. I tillegg vil jeg takke flere av mine medstudenter som har bidratt til kunnskap og delt av sine egne erfaringer og tanker som jeg har satt stor pris på. En stor takk til Rakel Engen Andersen som har brukt av sin fritid på gjennomlesning, korrektur og kommet med gode råd til deler av oppgaven.

Til slutt en stor takk til min familie. Dere har vært der hele tiden og lagt til rette for at jeg kunne studere og skrive denne oppgaven. Uten deres støtte hadde ikke dette vært mulig.

Alle feil og mangler i denne oppgaven er mitt eget ansvar.

Espen Engebretsen

Forsvarets høgskole 13.mai 2022

Sammendrag

Alle operasjoner inneholder en eller annen form for risiko. Risiko er avhengig av kontekst, forståelse, samt fortolkning av begrepet. Risikerer avdelingen ikke noe, vil avdelingen heller ikke vinne noe. Risiko består av en kombinasjon av verdi, trussel og sårbarhet. Ulike trusler tiltrekkes av verdier og alle verdier har en eller annen form for sårbarheter. Denne sårbarheten er noe en motstander vil se sin mulighet til å utnytte og noe som kan gjøre stor skade for en avdeling eller i verste fall en hel nasjon. Med samfunnets utvikling, digitalisering, fiender og aktører som ønsker å utnytte ulike sårbarheter blir operasjonssikkert viktig i fremtidens operasjoner. Denne utviklingen har bidratt til å skape en ny normalsituasjon i samfunnet som Forsvaret er nødt til å tilpasse og forholde seg til. God operasjonssikkerhet vil gjøre en organisasjon som Heimevernet (HV) i bedre stand til å møte og håndterer fremtidens trusler og kriser på en bedre måte. Ved å balansere elementene; verdi, trussel og sårbarhet i alle typer operasjoner, vil operasjonssikkerheten bli best mulig overfor en motstander eller en aktør.

Denne masteroppgaven skal undersøke: *Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i HV, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?*

Oppgaven benytter organisasjonsteoriens instrumentelle og kulturelle perspektive for å analysere og forstå hvordan operasjonssikkerheten kommer til uttrykk i HV, og eventuelle utfordringer de har rundt dette temaet. Masteroppgaven er en kvalitativ studie der intervju er benyttet som metode.

Gjennom analysen ser en ulike distriktssjefer i HV forklare hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i deres distrikt og hvilke utfordringer de opplever rundt dette temaet.

Hovedfunnene i denne masteroppgaven viser at både måten HV er organisert på og eksisterende sikkerhetskultur påvirker operasjonssikkerheten. I tillegg viser det seg at sjefsforankring, intensjon, helhetsforståelse, sikkerhetskultur, kunnskap og forståelse for ulike verdier, trusler og sårbarheter er alle elementer som forklarer hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV. Samtidig er dette noe som også skaper utfordringer. Videre er det gjort funn som kan tyde på at HV mangler graderte kommando-, kontroll- og informasjonssystemer (K2IS) som kan forvalte gradert informasjon nedover i organisasjonen. Dette er noe som kan skape utfordringer og som kan spille inn på forståelsen for sikkerhetsrelatert informasjon, som igjen spiller inn på operasjonssikkerheten.

Summary

All operations involve some form of risk. Risk depends on context, understanding, and interpretation of the term. You must risk, to win. Risk consists of a combination of value, threats and vulnerability. Threats are attracted to values and all values have some form of vulnerability. This vulnerability is something that an opponent or a prosecutor will see the benefit of exploiting. If this happens it can do great harm to a unit or, in the worst case, an entire nation. With society's development, digitalization and with enemies and actors who want to exploit various vulnerabilities, operational security will be very important in future operations. This development has helped to create a new normal situation that we have to adapt to and must relate to. With a good operational security (OPSEC) in an organization such as the Home Guard (HG), there will be a better position to meet and handle future threats and crises in a better way. By balancing the elements, value, threat and vulnerability in all types of operations, operational security will be at its best for an opponent or a prosecutor.

This master's thesis examines: *How is operational security implemented in the HG, and how can challenges that the defense branch encounters in operational security be explained?*

The thesis uses the instrumental and cultural perspective of organizational theories to analyze and understand how OPSEC is expressed in the HG and any challenges they have around this topic. The master's thesis is a qualitative study where interview has been used as a method.

Through the analysis, one can see district managers in different HG areas explaining how OPSEC is expressed in their district and what challenges they experience around this topic.

The main findings of this master's thesis show that both the way the Home Guard is organized and existing security culture affects the OPSEC. In addition, it turns out that approvals by the commanding officer, intention, common understanding, security culture, knowledge and understanding of different values, threats and vulnerabilities are important. This are all elements that might create challenges for the OPSEC. Furthermore, findings have been made that may indicate that HG lacks communication systems that can manage classified information down in the organization.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 AVGRENSNING	5
1.2 HVORFOR ER DENNE STUDIEN VIKTIG?	6
1.3 HEIMEVERNET	6
1.4 OPERASJONSSIKKERHET	7
1.5 TIDLIGERE FORSKNING PÅ OPERASJONSSIKKERHET	9
1.6 DISPOSISJON AV OPPGAVEN	10
2 To teoretiske forklaringsmodeller	11
2.1 ET INSTRUMENTELT PERSPEKTIV	11
2.2 ET KULTURELT PERSPEKTIV	14
3 Metode	17
3.1 OPERASJONALISERING AV DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	17
3.2 OPERASJONALISERING AV DET KULTURELLE PERSPEKTIVET	19
3.3 RELIABILITET	21
3.4 KILDETRIANGULERING	22
4 Hvordan kan operasjonssikkerhet i HV beskrives?	27
5 Hvordan kan utfordringene i HV forklares?	42
5.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	42
5.2 DET KULTURELLE PERSPEKTIVET	46
6 Konklusjon	52
6.1 MULIGE SVAKHETER VED STUDIEN	53
6.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	54
Forkortelser	56
Figuroversikt	57
Litteraturliste	58
Oversikt over vedlegg	62

1 Innledning

Annekteringen av Krim i 2014 endret på mange måter hele sikkerhetssituasjonen i Europa. For første gang siden den andre verdenskrig brukte et land som Russland militære maktmidler for å ta en del av et annet land på det europeiske kontinent. Den ulovlige erobring av halvøya i Svartehavet, skulle få enorm betydning for den internasjonale politikken. Vesten fordømte Russlands handlinger, og alt samarbeid mellom Russland og NATO, herunder Norge, ble lagt på is. Som et ledd for å møte fremtidens trusler mot Forsvaret, nedsatte Forsvarets fellesoperative hovedkvarter (FOH) to arbeidsgrupper. Den ene gruppen med fokus på operasjonssikkerhet og den andre med styrkebeskyttelse. Hensikten med disse gruppene var å styrke operasjonssikkerheten til styrkesjefene i Forsvaret og skape en felles forståelse for hvilke trusler som kunne ramme en avdeling og ikke minst hvilke tiltak som kan iverksettes for å gjøre seg mindre sårbare. Operasjonssikkerhet er med på å bedre den operative evnen som igjen påvirker Forsvarets evne til å kunne forsvare landet vårt overalt, alltid. I tillegg skulle disse gruppene øke kunnskap hos den enkelte forsvarsansatt, men også dele relevant informasjon i den hensikt å bedre operasjonssikkerheten hos de ulike styrkesjefene i Forsvaret.

En av disse styrkesjefene er Heimevernet (HV). HV som territoriell ansvarlig ulike steder i Norge gjør at de har operasjonsområder som særlig blir eksponert som en følge av stormaktrivaliseringen. I kjølvannet av dette settes operasjonssikkerhet i HV høyere opp på agendaen. FOH og HV sin vektlegging av operasjonssikkerhet føyer seg inn i et tidløst mønster som knytter seg til militær tenkning og som setter fokus på verdi, trusler og sårbarheter.

Tilbake i tid benyttet militærteoretikere vitenskapelig basert innhentning og analyse av kunnskap for å kunne forklare bruken av militærmakt. Hensikten var å kunne komme seirende ut av en krig. For å vinne en kamp på slagmarken var det viktig å vite hva som måtte beskyttes og hvilke trusler som avdelingen må beskytte seg imot. Det å holde sine fremrykningsakser, kapasiteter og planer hemmelige er noen av flere ting som var viktig å beskytte. Dette var med på å selv ikke bli rammet av en motstander. For å få dette til behøvdtes kunnskap om en motstander i ulike perspektiver.

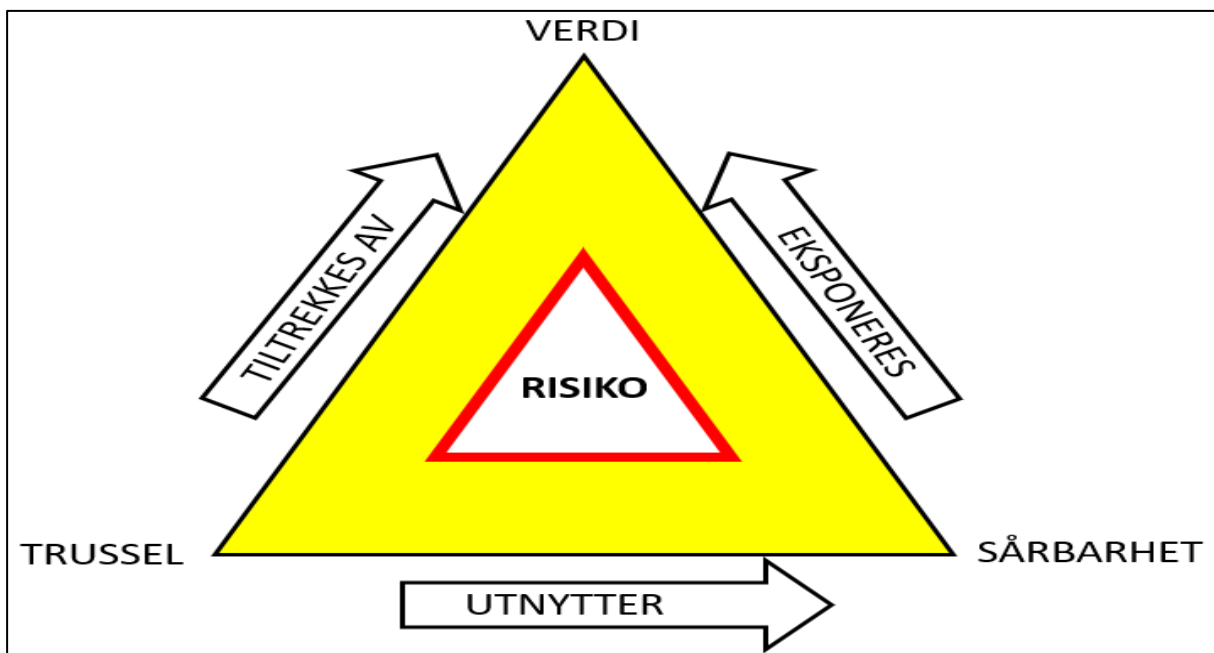
Kineserne var blant de første som forsøkte å systematisere kunnskap rundt sine fiender / motstandere i den hensikt å vinne den neste krig. Den mest kjente av de militære klassikerne fra antikkens Kina var Sun Tzu, rundt 500–400 år fvt. og har hatt stor innflytelse på mange militære ledere og operasjoner siden den gang (Boyd, 1987, s. 23-31). Militærtenkeren Antonio Henri de Jomini (1779-1869) hadde andre grunnleggende ideer rundt krigføring, som han for første gang formulerte i år 1803. Her var nøkkelen strategi, som var underlagt et sett med uforanderlige vitenskapelige prinsipper. Prinsippene

foreskrev offensiv handling for å konsentrere alle tilgjengelige styrker mot det fåtall av fiendens styrker som forsvarte slagmarkens avgjørende punkt, såkalt kraftsamling. I dette tilfelle krevdes det informasjon om fienden for å vite hvor han stod eller hvor styrker skulle settes inn for å komme seirende ut (Hobson, 2005, s. 68). Felles for både Sun Tzu og Jomini var at de begge to var opptatt av å beskytte egne verdier og gjøre seg mindre sårbare. Deres ønske var å påvirke motstanderens sine sårbarheter. Sårbarheter ble betegnet som en begrenset evne til å tåle påkjenninger eller påvirkninger noe som kunne resultere i betydelige negative avvik fra normale funksjoner. Graden av sårbarhet ble beskrevet om hvor lett det var å påføre en slik skade.

Når det i denne oppgaven snakkes om operasjonssikkerhet, må det også sees på begrepene verdier og trusler. Alle operasjoner handler om at ulike typer verdier, om det er personer, objekter eller handlinger, blir eksponert for ulike typer trusler. Slike verdier kan bli påvirket av omkringliggende trusler eller indre og ytre trusler som det også kalles. Ytre trusler er trusler som påvirkes utenfra og inn mot en verdi, mens den indre trusselen kan komme fra for eksempel en person på innsiden av en bedrift eller en avdeling, en såkalt insider (Etterretningstjenesten, 2021). Sett fra et strafferettslig perspektiv beskriver Straffeloven en trussel: «Den som i ord eller handling truer med straffbar atferd under slike omstendigheter at trusselen er egnet til å fremkalle alvorlig frykt» (Justis og beredskapsdepartementet, 2005).

Trusler blir definert som en kombinasjon av ulike virkemidler, sivile og militære, åpne og fordekte, i det fysiske så vel som i det digitale rom. Det er dette som gjør trusselbildet utfordrende, komplekst og sammensatt. I tillegg er sikkerhetsutfordringene sektorovergripende. Spesielt i det digitale rom brukes ulike virkemidler kontinuerlig, tilpasset situasjon og spenningsnivå. Ettersom mange land stadig digitaliserer ulike tjenester og knytter samfunnskritisk infrastruktur til det globale nettverket, er dette noe som også kan gjøre Forsvaret mer sårbare. Dagens teknologiske trender kjennetegnes av to ting: Utviklingen går raskere enn noensinne og det samme gjør spredningen av kunnskap og informasjon. Kommersiell teknologiutvikling er allerede blitt et reelt alternativ til militær utvikling. Statlig medvirkning vil fortsatt være av sentral betydning på grunn av staters større evne til å bære økonomisk risiko. Land med høy økonomisk vekst må dermed oppnå et høyere moderniseringstempo og på den måten korte ned på Vestens teknologiske forsprang. Kunnskap og beredskap må bygges slik at nasjonen Norge står best mulig rustet mot uønskede handlinger som kan ramme samfunnet vårt (Alme et al., 2020; Heier & Mobeck-Hanssen, 2020).

Alle operasjoner inneholder en eller annen form for risiko. Risiko er avhengig av kontekst, forståelse, samt fortolkning av begrepet. Risikerer ikke en avdeling noen ting, vil avdeling heller ikke vinne noe (Finansdepartementet, 2018). Risiko består av en kombinasjon av verdi, trussel og sårbarhet som figur 1 viser. En trussel kan tiltrekkes av en verdi og alle verdier har en eller form for sårbarhet. Denne sårbarheten er noe som en motstander vil se sin nytte av å utnytte. Ved å balansere elementene, verdi, trussel og sårbarhet i alle typer operasjoner, vil operasjonssikkerheten bli best mulig. Dette vil kunne gjøre Forsvaret best mulig rustet ovenfor en potensiell motstander eller fiende. Implementering av tiltak kan mitigere ulike trusler, gjøre Forsvaret mindre sårbare, noe som igjen kan føre til at verdier blir tatt best mulig vare på.



Figur 1: Balanse mellom verdi, trussel og sårbarhet

Det finnes i dag flere eksempler der operasjonssikkerheten har vært dårlig. Informasjon og ulike typer aktivitet har blitt lekket til personer eller nasjoner som ikke skulle hatt tilgang til det. Under er det beskrevet noen forskjellige hendelser der operasjonssikkerheten har blitt utfordret.

En russisk soldat gjorde for eksempel en stor feil, da han glemte å skru av GPS-funksjonen på telefonkameraet sitt. Bildet som han tok, ble publisert i sosiale medier (SoMe) og GPS-koordinatene på bildet viste at soldaten var inne i opprørsregionen til Ukraina. Russland hevdet i etterkant at de ikke hadde noen soldater i dette området (McCarthy, 2014). Dette eksempelet ga Russland et forklaringsproblem, og ikke minst en sikkerhetsutfordring for de styrkene som befant seg i dette området. Dette har resultert i at Russland nå har innført et forbud mot smarttelefoner og publiseringer på sosiale medier under operasjoner. Soldater som har behov for telefon, skal i stedet få utdelt såkalte

«dumme telefoner». Slike telefoner kan verken koble seg på internett, GPS, ta opp lyd eller ta bilder (Montazhtv, 2017).

Nasjonal sikkerhets myndighet (NSM) publiserte på sine nettsider i 2018 et interaktivt kart på oppdrag fra regjeringen. Målet med denne oversikten var å gi veiledning til sivile droneoperatører om hvor det var lov å filme og fotografere fra luften. Kartet inneholdt alle forsvarsanlegg og NATO-anlegg som det ikke var lov til å fly over eller i nærheten av. Posisjonene hadde nøyaktige kartkoordinater som enkelt kunne finnes i det elektroniske kartet. I tillegg til de ulike anleggene var det flere skjermingsverdige objekter publisert. En slik publisering er noe som går ut over operasjonssikkerheten. Publiseringen gir en motpart som for eksempel Russland en oversikt over Norges kritiske infrastruktur. Russland vet muligens noe at dette fra før, men som de her kan få verifisert stemmer. Dette kan svekke Norge som nasjon, men også noe som kan utnyttes av en motstander i en sikkerhetspolitisk krise eller krig. Denne hendelsen er noe flere ansatte i Forsvaret og tidligere personer i Etterretningstjenesten har reagert på (Aftenposten, 2018).

Under øvelse *Northern Wind* i Nord-Sverige i 2019 ble dating-appen Tinder benyttet hyppig av mange norske, svenske og finske soldater. Ved å benytte seg av denne appen ble egen posisjon avslørt ved at soldater hadde vært aktive på appen. Posisjonen til den enkelte kunne knyttes til GPS-koordinater. I tillegg var soldatene gjerne avbildet i uniform på sine profil-bilder, samt at noen hadde også skrevet hvilken avdeling de tilhørte (Karlsen, 2019). På den måten kunne en avdeling sin posisjon bli kompromittert og lett bli utnyttet av en motstander, ved hjelp av ulike typer angrep. Dette er noen som spiller dårlig inn på operasjonssikkerheten til en avdeling.

Det kan med andre ord virke som at også de norske styrkene har en lav bevissthet rundt operasjonssikkerhet. Dette står i sterk kontrast til hvordan Russlands integrerte operasjonssikkerhet er en del av deres operasjonskonsept. Russland benytter blant annet avledning som en viktig del av deres taktikk, eller «Maskirova» som de kaller det. Avledningstaktikk har til hensikt å skape bedre tid til å gjennomføre egne operasjoner, men også tiltrekke oppmerksomheten til et annet område enn den som er tenkt benyttet (Zysk, K, 2018).

Ulike trusler fra ulike aktører og stater er med på å skape en «ny normal» i Norge. Hendelser som skjer i dag, ville for bare 20 år siden vært en krigserklæring og kunne fått store konsekvenser. Eksempler på dette er Russlands økende øving og trening langs Norges grenser, simulerte luftangrep mot flere av Forsvarets nøkkelobjekter, jamming / forstyrrelse av GPS og mobiltelefondekningen i nordområdene

og ulike cyberangrep mot flere norske viktige bedrifter, men også mot Stortinget (Frantzen, 2020; PST, 2021). Derfor er dagens operasjonssikkerhet vel så viktig og kanskje viktigere for i det hele tatt å skulle vinne den neste krigen. Bevissthet rundt operasjonssikkerhet er noe som alle avdelinger i Forsvaret må ha fokus på. Først når operasjonssikkerheten er god vil en militær avdeling gjøre seg mindre sårbare og dermed være i stand til å håndtere flere typer trusler samtidig, og ikke minst gjøre dette på en best mulig måte.

Mot dette bakteppe kan følgende problemstilling utledes:

Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?

Problemstillingen vil være todelt med en deskriptiv og en eksplorerende del. Dette betyr at oppgaven vil ha en omfattende beskrivende del og noe kortere analyse, før konklusjonene utledes i det siste kapittelet.

1.1 Avgrensning

Forsvarets militære organisasjon vil være helt avhengig av en god operasjonssikkerhet i sin oppdragsløsning. Denne oppgaven avgrenses til å se på HV som organisasjon og ikke hele Forsvaret. Det å skulle ta for seg hele Forsvaret er noe som ville vært for omfattende, både i forhold til avsatt tid til oppgaveskriving, men også omfanget av datamaterialet som da må innhentes, bearbeides og tolkes. Perioden som jeg ønsker å konsentrere meg om er fra år 2014 og frem til 24.februar 2022. Russlands annektering av Krim i 2014, viste et bredt spekter av metoder som ble benyttet for å påvirke / ramme en motstander og er naturlig å knytte opp mot begrepet operasjonssikkerhet. Siden den tid har en sett en rekke ulike trusler der operasjonssikkerheten har blitt utfordret. Bakgrunnen for at jeg ikke tar med Russlands invasjon av Ukraina inneværende år, bygger på utfordringene med at dette en stadig pågående situasjon som stadig endrer karakter. Jeg har verken tid nok eller kapasitet til å følge denne utviklingen tett og setter derfor perioden frem til 24.februar 2022 for denne oppgaven.

Norske myndigheter har i tiden fra 2014 sett en betydelig økning i aktivitet rundt den norsk-russiske grensen. Som tidligere nevnt har simulerte angrep mot nøkkelobjekter langs norskegrensen, jamming / forstyrrelse av GPS-signaler i Finnmark, spionasje og cyberangrep mot Stortinget har vært med å skape en endring i trusselbildet (Etterretningstjenesten, 2021; PST, 2021). Alle disse hendelsene er

med på å vise at Russland flytter grenser og på en måte tester Norge, noe som igjen kan virke mer som en politisk dragkamp, enn en krigserklæring.

Innledningsvis kommer denne oppgaven til å se kort på HV som organisasjon i den hensikt å sette deg som leser inn i riktig kontekst.

1.2 Hvorfor er denne studien viktig?

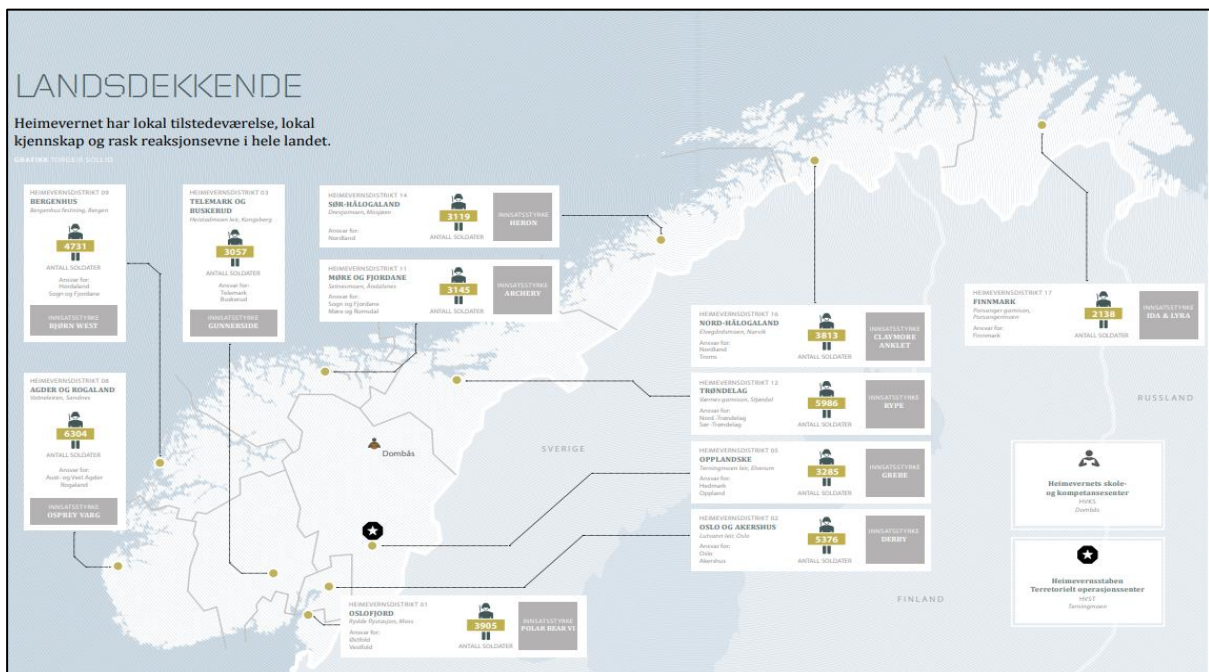
For det første utvikles samfunnet raskt både innen nye kapasiteter, men kanskje spesielt innen digitalisering. Dette er noe en fiende er villig til å benytte seg av og noe som skaper et mer flytende konfliktspekter (fred-krise-krig). Med dette menes at det kan være vanskelig å definere hvor i konfliktspekteret man befinner seg. For det andre er forsvaret av landet hele hensikten med Norges forsvar. Forsvaret vårt må da kunne fungere best mulig mot en fiende. For det tredje blir det viktig å holde planer, kapasiteter, styrker og sårbarheter tett til brystet, slik at ikke en fiende kan utnytte seg av dette.

Alt dette har bidratt til å skape en ny normalsituasjon som Forsvaret er nødt til å tilpasse og forholde seg til. Med god operasjonssikkerhet vil en organisasjon som HV være i bedre stand til å møte og håndterer dagens og fremtidens trusler og kriser på en bedre måte. I tillegg vil HV kunne ta vare på sine verdier på en best mulig måte og gjør seg dermed mindre sårbare. Dette er med på å få løst oppdrag, verne om sitt personell, materiell og informasjon på en best mulig måte ovenfor en motstander.

1.3 Heimevernet

Heimevernet (HV) ble opprettet i 1946 etter erfaringene som Norge gjorde seg under 2.verdenskrig og utgjør i dag hoveddelen av Norges førstelinjeforsvar. Som førstelinjeforsvar kan HV på kort varsel mobilisere, utrustes og stille opp når Forsvaret og eller det sivile samfunnet trenger det både i krise og krig. HV som organisasjon består av ca. 40000 soldater fordelt på 11 HV-distrikter, 12 innsatsstyrker, 207 HV områder, skole- og kompetansesenter (HVSK) og en Heimevernsstab med et territorielt operasjonssenter (HV TOS). HV har først og fremst en militær rolle, som er bygget på tilstedeværelse, tilgjengelighet, volum, lokalkunnskap, geografi og mennesker. I tillegg har HV et territorielt ansvar og samarbeid med mange ulike aktører som gjør at verdier som HV sitter på eller skal beskytte kan bli eksponert og utnyttet av fremmede som ikke skal ha slikt. HV har et bredt spekter av

samarbeidspartnere i inn og utland og opererer i ulike miljøer som gjør at det stilles store krav til god operasjonssikkerhet.



Figur 2: Oversikt over alle HV-distrikt og deres plassering (Heimevernet, 2017)

1.4 Operasjonssikkerhet

Hva menes egentlig med operasjonssikkerhet? Ordet sikkerhet beskrevet som evnen til å unngå skade på eller tap av mennesker, ytre miljø og materiell på grunn av akutte, utilsiktede hendelser eller kriminelle handlinger (Justis- og beredskapsdepartementet, 2006). Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) deler deres sikkerhetsbegrep inn i fire deler; digital sikkerhet, personellsikkerhet, fysisk sikkerhet og sikkerhetsstyring (NSM, 2021). Settes dette sammen til sikkerhet i operasjoner er dette sikkerhets- og risikostyringsprosesser, samt strategi som klassifiserer informasjon i en bestemt operasjon.

Operasjonssikkerheten bestemmer hva som kreves for å beskytte sensitiv informasjon / verdi og forhindre at den kommer i uvedkommende hender eller noe som kan utnyttes. Operasjonssikkerhet i norsk militær kontekst, skal hindre en motstander i å skaffe seg informasjon om våre operasjoner, objekter, kapasiteter og intensjoner eller såkalte Essential Elements of Friendly Information (EEFI) (Forsvaret, 2019).

EEFI betegnes som kritisk informasjon om våre intensjoner, krav, kapabiliteter og sårbarheter som hvis det skulle bli kompromittert, kan true operasjonen eller i verste fall hele nasjonen. Dette skal gi en avdeling mulighet til å implementere ulike sikkerhetstiltak slik at verdier blir tatt godt vare på ovenfor en motstander (NATO, 2020).

Operasjonssikkerhet kan gjøres både aktivt og passivt. Med aktivt menes her å for eksempel gå ut med falsk informasjon, utføre narretiltak, vakt og sikring av kritisk materiell og drive kontraetterretning. Med passiv operasjonssikkerhet menes for eksempel å skru av GPS på telefoner som medbringes på operasjoner, bruk av nattemørket / skyer ved forflytninger, kamuflering og være bevisst på hva det snakkes om, med hvem og hvor.

Fra et amerikansk perspektiv ble det utviklet en metodikk under Vietnamkrigen i årene 1957-1975 som kunne knyttes til operasjonssikkerhet. Fra 1964 var amerikanske styrker aktivt inne i krigen og skulle her finne ut hvordan fienden skaffet seg informasjon om militære operasjoner, før den fant sted. Amerikanerne skulle hindre at en motstander eller mulige motstandere oppdaget kritiske operasjonsrelaterte informasjon, slik at dette kunne utnyttes. Konseptet har spredt seg fra militæret til andre deler av den føderale regjeringen og ikke minst NATO for å beskytte ulike type verdier. "The process which gives a military operation or exercise appropriate security, using passive or active means, to deny the enemy knowledge of the dispositions, capabilities and intentions of friendly forces" (NATO, 2013). Amerikansk operasjonssikkerhet fokuserer på kommunikasjonssikkerhet, informasjonssikkerhet og personellsikkerhet (Rosencrance, Linda, 2021). I tillegg må en avdeling tenke på det som gjelder ut ifra sitt eget perspektiv og hva de tror er viktig å beskytte. Dette må sees opp imot en motstander eller en fiende. I tillegg er dette noe som vil kreve at Forsvaret må kjenne til motstanderens intensjon og deres evne til å utnytte Norges og Forsvarets sårbarheter (NATO, 2020).

Bakteppe som utleder suksesskriteriene for god operasjonssikkerhet, er gode vurderinger og forståelse av ulike trusler som kan ramme Forsvaret under ulike operasjoner. NATO har kategorisert truslene i forkortelsen TESSOC. Dette er et samlebegrep og er tenkt å motvirke de ulike truslene; **T**errorisme, **(E)**spionasje, **S**ubversjon, **S**abotasje, og **O**rganisert kriminalitet (**OC**) (Vedum, 2020). I norske militær kontekst er TESSOC vurderinger noe som allerede gjøres til en viss grad blant flere av forsvarets avdelinger. Dette blir gjort som en del av deres operasjonsplanlegging og graderingsnivået blir som regel lagt på begrenset for å nå bredt ut og lengst mulig ned i organisasjonen. I slike vurderinger innhentes ulike trusler fra lokale forhold i det området en operasjon skal foregå. Dette kan bli gjort i tett samarbeid med lokalt HV som territoriell ansvarlig, lokalt politi, politiets sikkerhetstjeneste (PST),

samt andre aktører som kan bidra med relevant og nyttig informasjon. Det blir gjort sammenstillinger, vurderinger, prediksjon og mitigerende tiltak mot ulike type trusler. Sammen er dette med på å redusere sårbarheten til en avdeling, samt også noe som er med på å skape en god operasjonssikkerhet.

1.5 Tidligere forskning på operasjonssikkerhet

I samarbeid med biblioteket ved Forsvarets høgskole klarte vi ikke å finne norskprodusert arbeid innen operasjonssikkerhet, noe som i seg selv er oppsiktsvekkende. Innholdet fra de utenlandske forskningsbaserte artiklene og tidsskrifter rundt temaet operasjonssikkerhet tar for seg forskjellige utfordringer. Under følger et kort sammendrag av noen av disse.

I rapporten til Robert G. Michnowicz fra 2006 nevnes det at utviklingen i samfunnet har blitt endret og spesielt den teknologiske utviklingen. Dette er noe som gjør at en motstander lettere kan få tak i kritisk viktig informasjon. Rapporten legger vekt på fornyet kommunikasjonsverktøy som vil være i bedre stand til å nekte en motstander tilgang til skjermet informasjon. Til slutt ser rapporten på økt opplæring og organisering som alle påvirker hvordan den amerikanske hæren skal drive operasjonssikkerhet i nyere tid (Michnowicz, 2006).

Artikkelen til Arjan Bejar fra 2010 ser på utfordringene rundt digitaliseringen og informasjonsdeling som skjer i samfunnet og da spesielt gjennom sosiale medier. Her kommer det frem at den økte bruken av sosiale medier er med på å øke risikoen for det å skulle drive god operasjonssikkerhet og at dette er noe Forsvaret må være bevisst på (Bejar, 2010).

Den siste rapporten fra David W Lees fra 2016 gjelder også sosiale medier, men denne gangen er det ikke selve kilden til informasjonen som blir påvirket, men nære relasjoner, såkalt tilnæringsforsøk. Sosiale nettverk har blitt et stadig mer populært middel i det 21. århundre som kommunikasjonsplattform. Med økning i distribusjonstempo og tilgang til sosiale medier, har amerikanske militære familier vært mer tilbøyelige til å bruke sosiale medier som kommunikasjonsplattform. Dette er forbundet med mulige sikkerhetsfarer for militært personell og amerikanske styrker ønsker her å se på prosesser som kan være med på å informere familier og ansatte om disse farene. Hovedfunnene i denne rapporten er mangelen på opplæringsmuligheter, samt mangel på tilgjengelighet av publisert opplæringsmaterieil (Lees, 2016).

1.6 Disposisjon av oppgaven

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Her vil det bli presentert ulike forklaringsmodeller som vil si noe om hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en organisasjon som HV. Kapittel 3 er oppgavens metode og forskningsdesign. Her operasjonaliseres de empiriske forventingene i de to perspektivene. Kapittel 4 er en empirisk beskrivelse som ser på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en organisasjon som HV. Kapittel 5 er oppgavens analyse der innsamlet empiri drøftes. Oppgavens hovedfunn blir i det siste kapittelet utledet gjennom de to perspektivene som beskrevet i kapittel 2.

2 To teoretiske forklaringsmodeller

I dette kapitlet har det blitt utviklet teoretiske forklaringsmodeller som igjen skal danne utgangspunktet for å kunne strukturere, tolke og forstå det innsamlede datamaterialet som presenteres i kapittel 4. Først presenteres det instrumentelle perspektivet og deretter det kulturelle perspektivet. Det kulturelle perspektivet blir i boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor* skrevet av Christensen, Tom, Lægreid, Per, Røvik, Kjell Arne, Egeberg, Morten og Roness, Paul (Christensen et al., 2015) også beskrevet som det institusjonelle perspektivet, men blir videre i denne oppgaven betegnet som det kulturelle perspektivet.

Utgangspunktet for det teoretiske rammeverket er hentet fra boken som beskrevet over. I bokens kapittel 2 og 3 beskrives to organisasjonsperspektiver; det instrumentelle og kulturelle perspektivet. Det instrumentelle perspektivet tar utgangspunkt i organisasjoners formelle struktur, mens det kulturelle perspektivet viser organisasjoners uformelle normer og uskrevne oppfatninger. Teoridelen skal belyse hvordan operasjonssikkerhet i HV blir utført. Dette vil kunne bidra til å øke påliteligheten i analysen fordi empirien bygger opp under et teoretisk rammeverk som har vist seg å ha stor forklaringskraft i lignende problemstillinger. Perspektivene som her presenteres er ikke gjensidig utelukkende, men inneholder ulike fortolkningsrammer som kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling. På den måten kan dette gi svar på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en organisasjon som HV, og hvilke utfordringer avdelingen kan ha på dette området.

Spørsmålet nå er hvordan operasjonssikkerhet kan forstås i teorien. Etter hver av de to perspektivene utledes det en empirisk forventning som viser hvilke mulige årsakssammenhenger som er i spill. Dette sees opp imot denne oppgavens problemstilling opp imot et teoretisk perspektiv.

2.1 Et instrumentelt perspektiv

I det instrumentelle perspektivet kan en se på en organisasjon som redskaper eller instrumenter for å oppnå ønskede mål. Dette kan forklares som klart definerte og fastsatte regler og prinsipper som styrer og kontrollerer atferden til de ansatte i organisasjonen (Christensen et al., 2015, s. 34). Formelle normer kan gjenkjennes ved blant annet nedskrevne policyer, instruksjoner og regelverk, og fungerer som en lovpålagt rettesnor for hele organisasjonen. Formelle normer vil være styrende for de valg som tas. Offentlige organisasjoner skal ha definerte mål, og skal kunne løse ulike oppgaver / oppdrag. En instrumentell problemløsning i og mellom deler av en organisasjon vil være basert på

formålsrasjonalitet, som handler om at resultater av handlingene blir som ønsket (Christensen et al., 2015, s. 34).

Den tyske økonomen og sosiologen Max Weber (F.1864- D.1920) beskriver byråkratiet som et hierarki hvor det finnes høyere og lavere instanser. Systemet er fast og bygger på at overordnede har myndighet over underordnede. Kommando og instruks går fra overordnet til underordnet gjennom faste kanaler. Underordnede sender informasjon oppover i systemet gjennom kommandostrukturen og rapporteringssystemet. I det byråkratiske hierarkiet er det en klar fordeling av arbeidsoppgaver, gjerne gjennom fastsatte instruksjoner og rutiner. Weber sier altså at en byråkratisk organisasjon er organisert og styrt av hierarki, streng arbeidsdeling, myndighet, lover og regler (Weber, 2000, s. 97-98). For å kunne bruke organisasjoner som et instrument, eller samordne flere ulike slike organisatoriske instrumenter, kreves en formell organisasjonsstruktur (Christensen et al., 2015, s. 35).

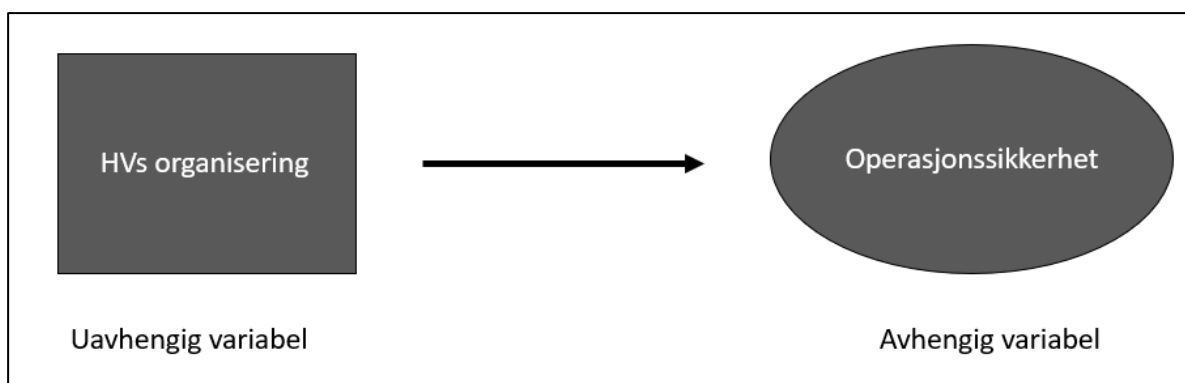
Oppdrags- eller problemløsning i et instrumentelt perspektiv handler derfor om å kunne ta rasjonelle og kalkulerte valg som gir størst mulig grad av måloppnåelse. I enkelte sammenhenger kan det som skal løses være organisasjonens mål, oppdrag eller et problem. Rasjonelle valg for organisasjoner handler om å vurdere de ulike handlingsalternativene i forhold til hvilke konsekvenser det kan gi. Det er konsekvensene i forhold til organisasjonens mål som blir styrende for hvilket handlingsalternativ som blir foretrukket (Christensen et al., 2015, s. 36). Dette dreier seg om hvordan en organisasjon oppfatter eller forstår problemet, oppdraget eller målet som skal løses. Organisasjonen kan ha en opplevelse av at de valg den har tatt, ikke er de beste for å nå de målene som er satt. Andre mulige løsninger vil bli vurdert og besluttet i forhold til hvilke konsekvenser de er antatt å ha. Fra en annen side kan det handle om organisasjonens handlingsalternativer. En organisasjon kan stå overfor flere mulige alternativer.

For at en organisasjon skal være instrumentell og drive effektiv målstyring må også medlemmene opptre på en mest mulig rasjonell og formålstjenlig måte. Dette betyr at organisasjonen må være strukturert og innrettet i forhold til de konkrete oppgavene organisasjonen skal løse på grunnlag av mål-middel vurderinger. Den er bestemmende for medlemmenes handlemåte ved utføringen av oppgavene. Mange oppgaver blir delegert nedover i organisasjonen, ettersom det kan bli for mye for lederen å gjøre alene. Dette blir fordelt både horisontalt og vertikalt (Christensen et al., 2015, s. 38). Gjennom delegeringen av slike roller, ansvar og myndighet vil det kunne skape ulike typer av friksjon i en organisasjon. Den enkelte kan få manglende helhetsoversikt ved at han / hun har et smalt fagfelt å jobbe med eller en såkalt spesialisering (Christensen et al., 2015, s. 40). En vil derfor ikke kunne se det

store bildet av det en som enkeltperson gjør. Ved å delegere arbeidet vil den enkelte mangle mye informasjon som kan være relevant for det arbeidet som skal gjøres. Delegering av arbeid vil også kunne fortolkes og siles underveis i organisasjonen, noe som kan gi et helt annet bilde av det lederen i utgangspunktet har ment eller har intensjon om. Delegering av arbeid styres også ofte ut ifra tilgjengelige ressurser. Knapphet på ressurser både i form av økonomi og arbeidskraft, gjør at fokuset blir på det som er viktigst og en prioriterer det ene fremfor noe annet. En instrumentell tilnærming fordrer derfor til lederskap med styring og kontroll av de ansatte, og en styring av den enkeltes handlemåte.

En instrumentell organisasjonsstruktur inneholder gjerne fastsatte kompetansekrav, konkrete arbeidsoppgaver og definerte ansvarsområder eller spesialfelt. En slik autorativ strukturering av organisasjoner inngår i begrepet formelle normer, og kan komme i organisasjonsstruktur lik den som er i Forsvaret. Organisering gjennom formelle normer kan sørge for at de ansatte utfører sine oppgaver med instrumentell rasjonalitet. Det vil si at de foretar valg som er tilpasset en ønsket konsekvens, og de er basert på definerte ansvars- og myndighetsoppgaver i den enkeltes funksjon og stilling (Christensen et al., 2015, s. 38-43). Valg av organisasjonsform avhenger blant annet av organisasjonenes handlingsmiljø og oppgaver. Medlemmenes rasjonalitet spiller inn for å realisere bestemte mål (Christensen et al., 2015, s. 50). Hvordan dette kan komme bedre til uttrykk, vil bli redegjort for i det kulturelle perspektivet.

Mot dette bakteppet kan følgende empiriske forventning utledes: *Utfordringer med operasjonssikkerhet kan forklares med måten HV er organisert på.*



Figur 2: Antatt årsakssammenheng mellom måten HV er organisert på og operasjonssikkerhet (OPSIK).

2.2 Et kulturelt perspektiv

I det kulturelle perspektivet vil en organisasjon skaffe seg et liv på egenhånd og ha stor innvirkning på organisasjonen i praksis. Dette perspektivet vil belyse effektiviteten i en organisasjon. Det kulturelle perspektivet fokuserer på at de sosialt skapte reglene er noe som legger føringer på hva som er passende atferd i organisasjonene. Det kulturelle perspektivet ser organisasjoner og strukturens funksjoner med egne verdier og normer. Organisasjoner som Forsvaret og politi bruker fysiske symboler for å illustrere overfor medlemmene sine og samfunnet hvilken rolle organisasjonen har. Internt i organisasjonen kan symbolene signalisere autoritet, lojalitet og hvilken viktig rolle organisasjonen har overfor samfunnet. Utgangspunktet for det kulturelle perspektivet er de menneskelige og relasjonelle trekkene ved egen organisasjon. Denne er basert på kulturelle verdier og tradisjoner som styrer etter uformelle normer (Christensen et al., 2015, s. 52).

Den amerikanske professoren Philip Selznik (F.1919- D. 2010) beskriver denne gradvise utviklingen av det uformelle som en "institusjonalisering" av organisasjonen. Selznik mener at alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner. Dette er et godt bilde på hvordan Selznik mener at omgivelsene rundt en organisasjon, menneskene i organisasjonen og organisasjonens historie skaper uformelle verdier, holdninger og regler. Kulturen er noe som «sitter i veggene» og som gradvis tilegnes og internaliseres. Dette vil kunne fylle en organisasjonskultur med ulike verdier (Selznick, 1984, s. 16-17).

Organisasjonskultur står altså sterkt i det kulturelle perspektivet. Uformelle normer kan dermed beskrives som et forventet handlingsmønster som de ansatte skal følge når beslutninger skal tas. Dette kan oppleves som en felles praksis som angir hvilken type adferd eller opptreden som forventes i ulike situasjoner som organisasjonen kommer opp i. Det er menneskene i organisasjonen, og den kulturen som de ansatte er en del av, som er styrende for vurderinger og handlinger. Ifølge Christensen problematiserer dette perspektivet de instrumentelle forutsetningene og den underliggende mål-middel rasjonaliteten. I det kulturelle perspektivet fremheves de mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner og ikke begrensningene de har (Christensen et al., 2015, s. 53-54). Kulturen i organisasjonen kan forklares fordi de blir viktige for den faktiske utførelsen av ulike oppgaver.

De uformelle normene skiller seg fra formelle ved at framgangsmåter og prosedyrer ikke er spesifisert gjennom autoritative regler eller instruksjoner. I stedet skjer samhandling og beslutninger som et resultat av erfaringer og relasjoner som har blitt opparbeidet over tid. Organisasjoner i et kulturelt perspektiv

er i stor grad styrt av sin kultur, som gradvis er bygd opp gjennom tid. Organisasjonen har selv satt sine mål, og kan ha en naturlig motvilje mot alle typer endringer, spesielt dersom det utfordrer identiteten til organisasjonen. De fleste offentlige organisasjoner vil i en eller annen grad forholde seg til omgivelsene rundt seg, og ikke så rent sjelden setter disse omgivelsene krav til dem. Dette er særdeles viktig for at organisasjonen skal overleve og organisasjonen forsøke å adoptere seg til disse kravene.

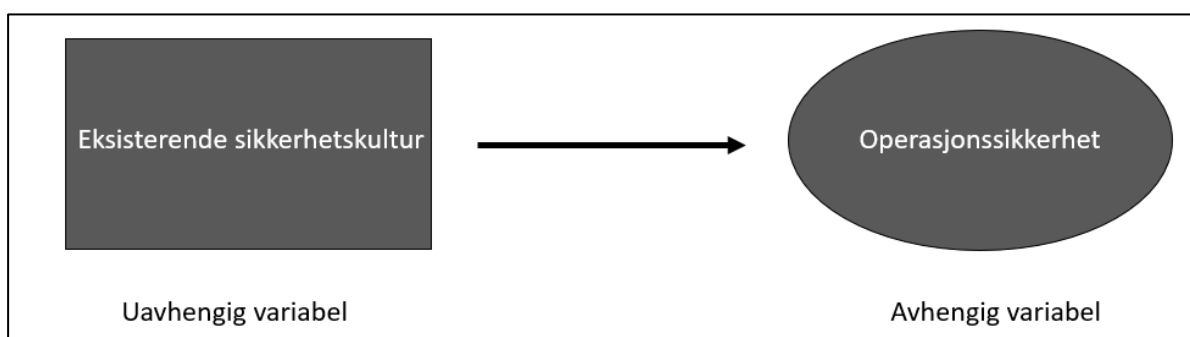
Det kulturelle perspektivet vil være basert på erfaringer og tradisjoner som er opplevd i fortiden og baseres på uformelle normer som vil følge erfaringsbaserte regler. De vil forsøke å gjenskape handlinger og foretar valg slik de ble gjort i tidligere situasjoner og adoptere disse (Christensen et al., 2015, s. 55). I motsetning til et instrumentelt mål-middel organisering vil det kulturelle perspektivet ha fokus på verdier og tradisjoner over tid. I noen tilfeller kan det kulturelle perspektivet være det som former organisasjonens mål. Handlinger som baserer seg på kulturelle og tradisjonelle strømninger kan beskrives som akseptabel atferd. Denne logikken baserer seg på at organisasjoner har utviklet et felles mønster av væremåte, handlinger og oppdragsløsning som gjør det blir enklere å gå i samme spor som tidligere og danne såkalt «stivhengighet» (Christensen et al., 2015, s. 62). Med stivhengighet menes at organisasjonen vil foretrekke å følge egne opparbeides handlingsmønstre fremover å stadig endre kurs. Stivhengigheten har gjerne utviklet seg i takt med kulturen, og de samme uformelle normene og verdiene som danner grunnlaget for kulturen er forutsetninger for denne stivhengigheten. Det er ikke alltid at denne kursen er den rette, men det kan det også være. Dette er noe som gjør at stivhengighet kan føles som et tveegget sverd med både muligheter og begrensinger.

Organisasjoner i et kulturelt perspektiv er i stor grad styrt av sin kultur, som gradvis er bygd opp gjennom tid. Organisasjonen har selv satt sine mål, og har naturlig en stor motvilje mot alle typer endringer spesielt dersom det utfordrer identiteten til organisasjonen. De fleste offentlige organisasjoner vil i en eller annen grad adopterer eller tilpasse seg omgivelsene rundt. I et kulturelt perspektiv vil organisasjonen ha utviklet en mestringsprosess for å imøtekomme dette. Dette er strengt nødvendig for at organisasjonen skal overleve og organisasjonen vil derfor forsøke å adoptere disse kravene.

Uformelle normer og verdier er nedfelt i etablerte tradisjoner og organisasjonskulturen som medlemmene tilegner seg eller internaliseres gjennom daglig arbeid sammen med kollegaer. Dette normative oppstår som følge av erfaringer og tradisjoner som innlemmes i organisasjonen. Det kulturelle perspektivet skiller seg dermed fra det instrumentelle ved at handlinger er basert på

subjektive og personlige opplevelser av hva som er riktig å gjøre. I tillegg baseres det på hva som er passende og akseptabel atferd i ulike situasjoner og oppdragsløsning. Ledere er også en viktig del av kulturen. På den ene siden kan lederne verne om de kulturelle rammer som allerede finnes i avdelingen. På den andre siden kan de utvikle nye normer og regler som kan gjøre avdelingen mer effektiv i den hensikt å nå ulike målsetninger (Christensen et al., 2015, s. 65). De underordnede vil ofte føle at det de gjør må godkjennes av lederen og vil forsøke å handle etter det som anses som mest fonuftig og riktig (Christensen et al., 2015 s. 66).

Mot dette bakteppet kan følgende empiriske forventning utledes: *Utfordringene med operasjonssikkerhet forklares ut ifra eksisterende sikkerhetskultur i HV.*



Figur 3: Antatt årsakssammenheng mellom HVs eksisterende sikkerhetskultur og operasjonssikkerhet (OPSIK).

De meningsbærende nøkkelbegrepene i de to uavhengige variablene er henholdsvis HVs organisering og eksisterende sikkerhetskultur. Spørsmålet nå er hvordan kan disse to begrepene operasjonaliseres.

3 Metode

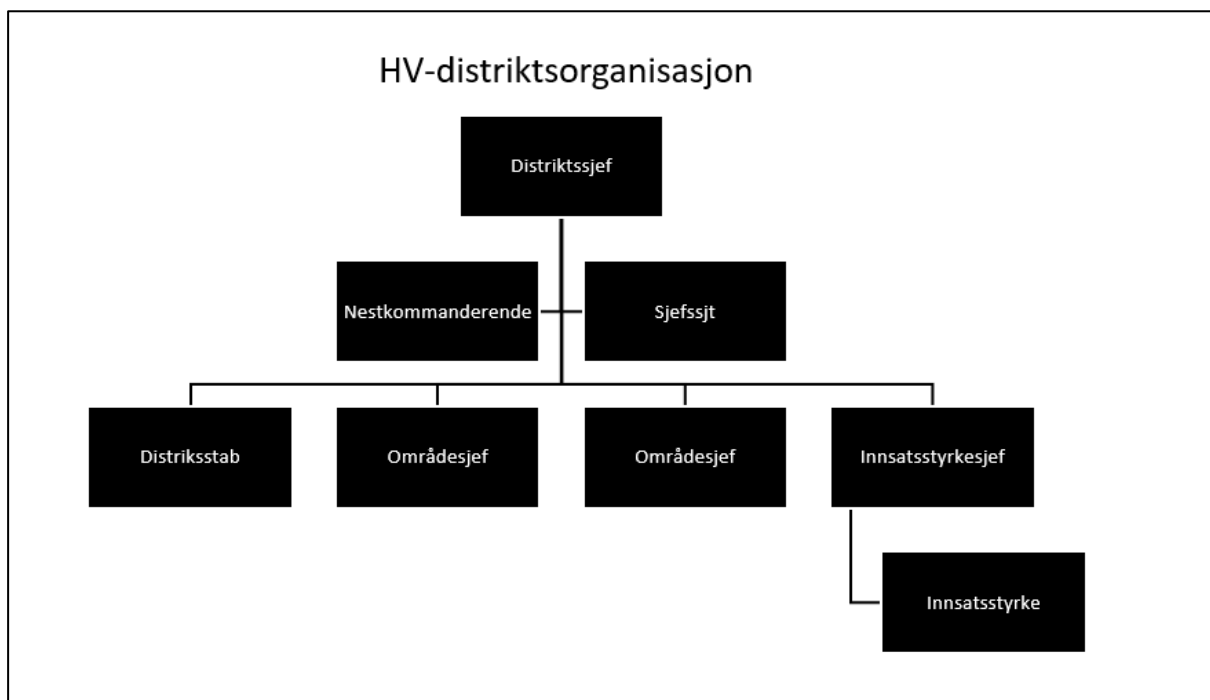
Dette kapittelet har som mål å operasjonalisere de to empiriske forventningene som ble presentert i kapittel 2. Videre vil oppgaven drøfte reliabiliteten til datamaterialet ved å redegjøre for måten datainnsamlingen er hentet inn og behandlet på.

3.1 Operasjonalisering av det instrumentelle perspektivet

Utgangspunktet for operasjonaliseringen av det instrumentelle perspektivet er den empiriske forventningen som ble utledet gjennom i kapittel 2; *Utfordringer med operasjonssikkerhet kan forklares med måten HV er organisert på*.

Det meningsbærende begrepet som skal operasjonaliseres er HVs organisering.

Gjennom en hierarkisk og kommandomessig organisering, vil HVs øverste ledelse på taktisk nivå ha muligheten til å delegere roller, ansvar og myndighet til underliggende distriktssjefer. Dette vil si at fra politisk nivå, militærstrategisk nivå og helt ned til det operasjonelle nivået kan det gis oppdrag og føringer til HV som taktisk styrkesjef (Forsvaret, 2019).



Figur 4: HV-distriktsorganisasjon

Slik hierarkisk organisering og delegering av oppgaver åpner opp for ulik tolkning av høyere sjefs intensjon, som igjen kan gå ut over hvordan eller om operasjonssikkerhet blir prioritert i ulike HV-områder.

Med dette som bakgrunn kan følgende indikator utledes: *Horisontal organisering*.

Det instrumentelle perspektivet legger til grunn at valg som blir tatt, baserer seg på rasjonelle og kalkulerte vurderinger. Dette omtales som formålsrasjonalitet og betyr at organisasjoner vurderer mulige alternativer ut fra hvilke konsekvenser dette kan få sett opp imot det målet som skal nås (Christensen et al., 2015 s. 34-36). Slike vurderinger er kanskje ikke alltid i samsvar med sjefens intensjon. Valgene som tas skal utelukkende gi organisasjonene en størst mulig grad av måloppnåelse. I HV vil dette bety at prioritering om det å skulle fokusere på operasjonssikkerhet, vil bli vurdert ut ifra en rekke andre tildelte oppdrag som sjefen delegerer videre nedover i organisasjonen. Her vil enkeltpersoner jobbe med tildelte oppdrag på bakgrunn av oppdrag som sjefen har gitt. Dette valget vil være basert på en rasjonell vurdering om at konsekvensene ved å ikke gjøre dette vil gi størst grad av måloppnåelse for de oppdrag som HV har fått.

Med bakgrunn i formålsrasjonalitet, kan følgende indikator utledes: *Vertikal delegering*.

Et instrumentelt perspektiv vil defineres av at organisasjoner følger formelle normer. De formelle normene styrer personellens atferd og vil gi organisasjonene mulighet til å kontrollere organisasjonens arbeid. Formelle normer kommer til syne gjennom autorativ strukturering av organisasjonen. De formelle normene kommer til uttrykk gjennom måten HV er organisert på, for eksempel i form av et organisasjonskart. Under utførelse av operasjonssikkerhet vil formelle normer komme til syne ved at HV baserer seg på fastsatte regler og prosedyrer. På den måten vil den enkelte ansatte gjøre det som de blir bedt om å gjøre, uten kanskje helt å ha en helhetsforståelse for sitt arbeid. Ved å forstå hvorfor det oppdraget en har fått kan spille inn i det store bilde, kan gjøre at den enkelte ansatte får en bedre helhetsforståelse for hvorfor oppdraget eller oppgaven må prioriteres.

Med bakgrunn i formelle normer, kan den siste indikatoren utledes: *Manglende helhetsforståelse*.

Denne oppgaven har utledet tre indikatorer som kan ha innvirkning på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en organisasjon som HV.

- *Horisontal organisering*
- *Vertikal delegering*
- *Manglende helhetsforståelse*

3.2 Operasjonalisering av det kulturelle perspektivet

Utgangspunktet for operasjonaliseringen av det kulturelle perspektivet er den empiriske forventningen som ble utledet gjennom kapittel 2; *Utfordringene med operasjonssikkerhet forklares ut ifra eksisterende sikkerhetskultur i HV.*

Det meningsbærende begrepet som skal operasjonaliseres er eksisterende sikkerhetskultur.

Dette perspektivet retter seg for det første mot erfaringer som har blitt opparbeidet over tid eller kultur som har gått i arv fra andre avdelinger. Ettersom rekrutteringen til HV skjer via andre forsvarsgrener er det naturlig at kultur tas med inn i en ny organisasjon, noe som kan forstås i form av «stivhengighet». Dette vil si at tidligere erfaringer og kultruer er med på å si hva som innebærer det å skulle være en god HV-soldat. Når en organisasjon skal løse et problem eller et oppdrag, vil den «lete» i erfaringsbanken sin for å finne de beste alternativene. Dette er basert på tidligere ervervet erfaring og læring. Dette er noe som vil ligge til grunn og ofte gjøres kun små justeringer. Derneft fokuserer det kulturelle perspektivet på menneskene og relasjonene mellom ulike aktører i organisasjonen. Reglene som organisasjonene følger, er uformelle og baseres på relasjoner som gradvis har vokst seg sterkere over flere år.

Det kulturelle perspektivet baserer seg på erfaringsbaserte rutiner. HV sin måte å gjennomføre operasjonssikkerhet på, vil med bakgrunn i erfaringsbaserte hendelser, kunne bidra til at HV ser til tidligere erfaringer fra lignede oppdrag eller hendelser. I tillegg til å ha evnen til å overføre erfaringene fra et distrikt til et annet. På den måten institusjonaliseres ny kunnskap gjennom erfaringsoverføring. Hvis erfaringer rundt det å skulle drive god operasjonssikkerhet blir prioritert bort, vil det bli vanskelig å prioritere dette i fremtidige operasjoner. «Slik har HV alltid gjort det», heter det ofte i organisasjoner der kultur eller en ukultur har fått satt seg. HV sitt tette samarbeid med sivile aktører vil kunne gi erfaringer som kan nyttiggjøres som grunnlag for å bedre operasjonssikkerheten. Atferd basert på uformelle normer og erfaringer oppstår også relasjonelt ved at de ansatte internaliseres gjennom daglig samarbeid med andre kollegaer og bygger kultur (Christensen et al., 2015 s. 59-61). Det vil utvikle seg en omforent forståelse av problemet eller oppdraget som skal utføres gjennom uformell interaksjon og samarbeid.

Med bakgrunn i dette, kan følgende indikator utledes: *Manglende erfaringsoverføring*

Personell i HV kommer fra ulike avdelinger og forsvarsgrener. Med dette følger også ulike kulturer som spiller inn i det respektive HV-distrikt. En god kultur innen sikkerhet vil gjøre det enklere å forstå både ulike verdier, trusler og sårbarheter. I tillegg vil personell med god sikkerhetskultur kunne forstå hvorfor ulike tiltak blir iverksatt og viktigheten av dette. Informasjonsdeling internt er med på å endre kultur og skape en felles forståelse for ulike verdier, trusler og sårbarheter i en avdeling. Relasjoner som HV for eksempel har til politiet, kan gi en intuitiv forståelse og enighet om hvordan en operasjon skal løses best mulig, sett opp imot et operasjonssikkerhetsperspektiv. Ulike kulturer, bakgrunn, utdanning og samarbeid med ulike aktører kan gjøre det utfordrende å skape en felles forståelse som virker inn på operasjonssikkerheten. En slik forståelse er basert på formell og uformell interaksjon og vil kunne påvirke hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV.

Med denne bakgrunnen kan følgende indikator utledes: *Fragmentert forståelse*

Uformelle normer i et kulturelt perspektiv, skiller seg fra de formelle ved at de ikke er nedfelt gjennom instruksjoner, regelverk eller prosedyrer. I stedet foretas handlinger med bakgrunn i de erfaringene og kunnskapen som aktørene besitter. Formell kompetanse eller fravær av dette kan skape et uklart bilde av hvilke trusler en organisasjon som HV har og hvordan eventuelle tiltak skal bli innført. Under militære øvelser vil for eksempel det å nekte de ansatte å medbringe mobiltelefon bli regnet som et passende operasjonssikkerhetstiltak. Dette gjøres i den hensikt å ikke spre gradert informasjon på en ugradert plattform som mobiltelefon er. Å bygge kunnskap rundt ulike verdier, trusler og sårbarheter vil bidra til en god operasjonssikkerhet. Den enkelte soldat kan enklere forstå hvorfor tiltak blir iverksatt og ikke minst hva som må beskyttes. HV-skolen på Dombås gjennomfører en rekke kurs, også kurs som kan relateres til operasjonssikkerhet som både øker kunnskapen for ulike trusler som finnes og ikke minst hvordan ta vare på disse best mulig. Dette kan påvirke hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV.

Med bakgrunn i uformelle normer, kan den siste indikator utledes: *Lite kunnskap*

Denne oppgaven har utledet indikatorer som kan ha innvirkning på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en organisasjon som HV.

- *Manglende erfaringsoverføring*
- *Fragmentert forståelse*
- *Lite kunnskap*

Jeg har nå utledet seks indikatorer, tre i de instrumentelle perspektivet og tre i de kulturelle perspektivet. Spørsmålet nå er hvorvidt indikatorene er gyldige uttrykk for HVs organisering og HV eksisterende sikkerhetskultur.

De tre instrumentelle indikatorene er alle komplementære og gir et utfyllende bilde av måten HV er innrettet på. Jeg mener derfor at indikatorene i det instrumentelle perspektivet gir et dekkende bilde av hvordan vi kan forstå begrepet HVs organisering. De kulturelle indikatorene er mer diffuse. Dette gjelder særlig indikatorene *manglende erfaringsoverføring* og *lite kunnskap*. Årsaken er at det er vanskelig å skille manglende erfaringsoverføring fra lite kunnskap. Disse to indikatorene kan lett gli over i hverandre og svekke presisjon og operasjonaliseringen. Når jeg likevel har valgt disse to er det fordi datamaterialet fra respondentene viser et konsistent mønster der erfaringsoverføring og lite kunnskap ble formidlet i to ulike sammenhenger. Erfaringsoverføring ble kontekstualisert i måten HV distriktene er organisert på, mens lite kunnskap gikk mer på holdninger og knyttet seg til det å bygge en kompetanseorganisasjon.

3.3 Reliabilitet

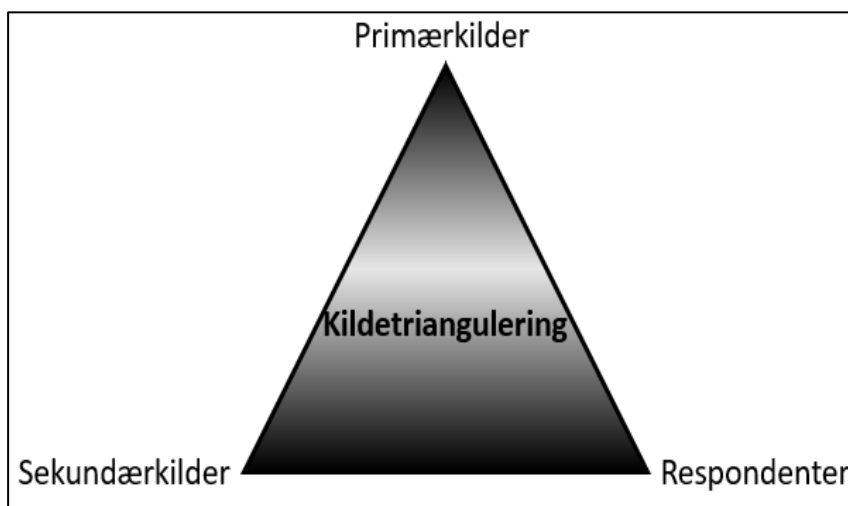
Reliabilitet i en oppgave sier noe om påliteligheten til datamaterialet som ligger til grunn for et forskningsarbeid. Empirien som har kommet frem gjennom disse ulike kildene skal gjennom indikatorene brukes på en måte som drar i samme retning, kunne systematiseres, se et mønster og i den hensikt øke påliteligheten for denne studien. For å sikre kvalitet i ulike studier foreligger i denne oppgaven beskrivelser av de ulike metoder og data som danner grunnlaget for funnene. Både respondenter og analysen er gjort til gjenstand for tilfeldig seleksjon i den hensikt å frembringe mest mulige korrekte resultater. Dette kan gi et klart bilde av hvordan operasjonssikkerheten faktisk blir håndtert i HV. I dette kapittelet har de empiriske forventingene blitt utledet fra teorien og omgjort til seks konkrete indikatorer. Oppgaven har sett hvordan indikatorene aktivt er benyttet i innhenting av datagrunnlaget.

For meg har det vært viktig å være klar over mitt personlige ståsted i denne oppgaven. Min kjennskap til oppgavens tema har vært viktig når tolkninger skulle gjøres. Jeg har siden 2014 jobbet innen fagområdet operasjonssikkerhet, noe jeg brenner for og er interessert i. Utdanningen fra Forsvaret og politiet har gjort at jeg har vært en del av en slik type organisasjon som denne oppgaven beskriver. I slike type organisasjoner kan dette ubevisst ha farget mitt syn på hvordan drive operasjonssikkerhet på en best mulig måte. Dette kan være med på å skape en skjevhet og forutinntatthet når data skal

analyseres. Organisasjonskulturen i Forsvaret kan hevdes å være styrt av både instrumentelle og kulturelle premisser. På den ene siden kan Forsvaret gjenkjennes gjennom et autoritativt hierarki, preget av instruksjoner og bestemmelserverk. På den andre siden kan organisasjonen hevdes å være tradisjonsbundet, samt handler på bakgrunn av erfaring fra tidligere trening og operasjoner. Begge sider kan være med på å påvirke måten operasjonssikkerhet kommer til uttrykk på i en avdeling. Egen bevisstgjøring rundt dette temaet vil hjelpe meg å beholde en kritisk distanse til årsaksforhold. Samtidig blir viktigheten av å holde meg objektiv i søken etter hva som kan belyse problemstillingen best mulig. Dette er noe som ellers kunne blitt synliggjort gjennom ubevisst bias rundt oppgavens problemstilling.

3.4 Kildetriangulering

Det finnes to ulike måter som øker sannsynligheten for at denne forskningen frembringer troverdige resultater. Dette er vedvarende observasjoner og triangulering. Observasjon har ikke vært mulig og vil heller ikke bli nevnt videre i denne oppgaven. Kildetriangulering derimot vil si at forskeren bruker ulike type kilder som forskningsbaserte rapporter, offentlige dokumenter, leserinnlegg i tillegg til intervjuer som understøttelse.



Figur 5: Kildetriangulering

Med primærkilder i denne oppgaven menes kilder hvor forfatteren publiserer egen forskning og tanker (Kildekompasset.no, 2021). Det er brukt mye tid på å finne og velge gode primærkilder for å sikre at forfatterens opprinnelige meninger kommer frem. De viktigste primærkildene i denne oppgaven er intervjuene som presenteres nedenfor.

Max Weber og Peter Selznik regnes som gode primærkilder. Det at enkelte kilder ikke er på originalspråket kan svekke kilden noe, da det finnes en risiko for at oversettelsen kan være feil eller har en helt annen betydning enn på originalspråket. Da flere andre kilder, som blant annet boken til Christensen har referert til blant annet Weber, finner oppgaven risikoen med endring fra originalspråket til å være minimal.

En sekundærkilde regnes som en kilde hvor forfatteren tolker og beskriver andres mening (Kildekompasset.no, 2021). I denne analysen er sekundærkilder som avisartikler, fagartikler og bøker benyttet for å berike oppgaven med informasjon fra ulike perspektiver. I tillegg finnes det lite forskning innen dette temaet, noe som gjør at sekundærkilder har blitt benyttet i større grad enn primærkilder. Boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (Christensen et al., 2015) er å regne som en sekundærkilde da forfatterne i boken henviser til flere andre forskere. Sunn skepsis og bevissthet til at avisartikler kan være farget eller ikke stemmer, og at de ikke har gjennomgått samme vurderinger som eksempelvis forskningsbaserte artikler eller fagtidsskrifter er også viktige elementer å tenke på.

Som beskrevet i avsnittene over kan det være kilder som har blitt benyttet i denne oppgaven som ikke er helt nøytrale eller objektive. Det har blitt benyttet kilder fra NATO doktriner, ulike aviser og andre tidsskrifter som både kan ha institusjonelle og instrumentelle bindinger. På den måten kan det være særinteresser, ideologiske, politiske eller verdimeslige bindinger som kan rette seg mot et bestemt standpunkt eller vinkling.

Datainnsamling gjennom intervju

Intervju er en vanlig metode for å samle informasjon i samfunnsvitenskapelige forskningsoppgaver. Respondentene i denne studien er alle sjefer i ulike HV distrikt og må daglige prioritere arbeidsoppgaver i egen avdeling, også det å skulle fokusere på operasjonssikkerhet. Denne oppgaven har valgt å benytte semistrukturerte intervjuer. Slike intervjuer kan beskrives som en samtale med mål og struktur. Respondentene skal i utgangspunktet få snakke så fritt som mulig, men intervjuguiden blitt laget opp imot indikatorene. På den måten blir det en bedre sammenheng mellom teorien og den empiriske analysen. Dette er med på å gi en slags balanse mellom standardisering og fleksibilitet i intervjuet slik at datagrunnlaget blir best mulig (Dalen, 2011).

Formålet med intervjuene er å få bedre innsikt i hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV, men også kunne få klarhet i eventuelle utfordringer som avdelingen opplever rundt dette temaet.

Intervjuguiden er laget med utgangspunkt i de teoretisk utledede indikatorene. Respondentene har alle sammen lang tjenesteerfaring, ulik kunnskap og bakgrunn fra forskjellige avdelinger fra ulike nivåer i Forsvaret. Dette kan bidra med nyttig informasjon i denne studien. I tillegg befinner de seg i en organisatorisk kontekst som kan si noe om hvordan valgene deres har blitt prioritert og ressurser satt. Respondentene har bidratt som en kilde med nærhet til det som skal undersøkes. Respondentene har kommet med ærlige og usminket informasjon som få andre har hatt eller har tilgang til. Dette er med på å øke påliteligheten til oppgaven, men kan også vise enkelte sammenhenger og gi forklaring. Respondentene kan også være institusjonelt farget av informasjonen som de gir fra seg, samt være restriktive med å sette seg selv eller sin egen organisasjon i dårlig lys. Dette er noe som kan påvirke hva de er villig til å fortelle under intervjuet.

Da det er lite til ingen forskning på operasjonssikkerhet i norsk militær kontekst, ei heller innen HV har denne studien sett at intervju er noe som kan tilføre kunnskap og forståelse til oppgavens problemstilling. I tillegg kan slike typer kilder gi informasjon som denne studien ikke viste eller var klar over fantes. Dette vil kunne gi meg en detaljert og grundig forståelse, både for hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV og eventuelle utfordringer avdelingen kan ha rundt dette temaet.

I samarbeid og diskusjon med min veileder ble vi enige om at intervju med ulike distriktssjefer i HV hadde vært fornuftig. Distriktene som ble plukket ut, var tilfeldig. Grunnen til at distriktssjefer og ikke personell lengre ned i organisasjonen ble valgt ut som respondenter, var fordi det er sjefene som har det øverste ansvaret i en avdeling. De prioriterer, delegerer og setter kurs for egen virksomhet. Dette vil kunne ha stor innvirkning på hvordan operasjonssikkerheten kommer til uttrykk nedover i egen avdeling. Intervju av personell lengre ned i organisasjonen kunne ha gitt et annet bilde enn det som kommer fra distriktssjefene. Respondentene som blir benyttet står for en særdeles viktig del av informasjonsgrunnlaget i denne studien. Respondentene i denne studien ble tilfeldig plukket ut. For å belyse problemstillingen til denne oppgaven på best mulig måte har det vært nødvendig at oppgaven får et mest mulig ærlig bilde fra ulike HV-distrikt rundt om i landet.

Intervjuene har blitt transkribert i ettertid og respondentene har blitt gjort kjent med muligheten til både å høre og lese igjennom det som har blitt sagt. Transkribering betyr at taleopptaket blir omgjort til tekst. Denne prosessen var meget tidkrevende og krevde konsentrasjon. Med grunnlag i anonymiseringshensyn ble taleopptaket transkribert på bokmål, og med noen utstrykninger hvor respondenten for eksempel identifiserte seg selv, sin avdeling eller andre personer som kan knyttes til

den respektive avdelingen. Sitatsjekk har også blitt gjennomført, men da kun til de som ba spesifikt om dette.

Selve analysen av intervjuene ble gjennomført som en temaanalyse. Denne analysemetoden ble valgt fordi det var hensiktsmessig å konsentrere analysen rundt indikatorene, samtidig som det var ønskelig å sikre konfidensialiteten til respondentene (Oppen et al., 2020, s. 383). Informasjonen fra respondentene ble lagt inn i følgende matrise:

Temaanalyse av intervjuene						
Respondent ID	Respondent ID:01	Respondent ID:02	Respondent ID:03	Respondent ID:04	Respondent ID:05	Avvik / fellesnevne
Tema 1: Begrepsforståelse og egen erfaring med operasjonssikkerhet						
Tema 2: Operasjonssikkerhet opp imot organiseringen til HV						
Tema 3: Operasjonssikkerhet opp imot HV sin gjeldene kultur						

Figur 6: Matrise benyttet til temaanalyse av intervjuene

Norsk Senter for forsknings Data (NSD) har vurdert innhenting og bruk av personopplysningene for denne analysen (se vedlegg D). Intervjuene med respondentene er gjennomført digitalt, grunnet COVID-restriksjoner og for å slippe utgifter og mer fornuftig bruk av tid. Det er tatt taleopptak av alle intervjuene, noe alle respondentene ble gjort kjent med og tok stilling til i begynnelsen av intervjuene. Alle respondenter har mottatt informasjonsskriv i forkant av intervjuet (se vedlegg A) og alle sammen har signert på en samtykkeerklæring som ligger lagret digitalt. Respondentene har fått informasjon om at samtykket kan trekkes tilbake når som helst i prosessen, uten at det må oppgi en grunn for dette.

Min bakgrunn fra politiet, har gjort at jeg har gjennomført en rekke avhør med både vitner, fornærmede, mistenkte og siktede. Intervjuene som i denne oppgaven skal gjennomføres er ikke noe avhør, men en samtale som skal skaffe data som enten kan bekrefte, avkrefte eller gi ny informasjon til denne oppgaven. Likheten med et tradisjonelt politiavhør er derimot ikke så langt unna hverandre. Samtalen med respondentene skal søke, sikre, samle spor, som kan belyse problemstillingen til denne oppgaven best mulig. Å ha mest mulig åpne spørsmål, og la respondentene få snakke fritt rundt ulike temaer vil kunne bidra til at respondenten får brukt sine egne ord, uten å bli påvirket av intervjuer. Ved behov ble det stilt spesifikke spørsmål. Dette blir gjort i den hensikt å forvise meg om at respondentene fikk forklare seg rundt flere elementer knyttet til de ulike temaene. I tillegg var det viktig at jeg hadde forstått respondentene riktig. Respondenten ble gjort kjent med anledningen til å

få lese igjennom og komme med rettelser og tillegg til intervjuet sitt. På den måten blir informasjon som kommer frem i intervjuene kvalitetssikret og at det som har blitt sagt forstått riktig av intervjuer.

Denne studien skal søke å forklare et tema som stadig blir viktigere i takt med en kompleks og dynamisk verden. Informasjon fra denne oppgaven kan komme HV og andre avdelinger i Forsvaret til nytte i etterkant. Det finnes i dag ulike hypoteser og antakelser på hvorfor operasjonssikkerhet ikke blir mer prioritert enn det gjør i dag. Det er viktig at tilnærmingen til oppgavens problemstilling må være fleksibel og granskende i søken på å kunne finne noen forklarende forhold. Denne undersøkelsen skal ikke frembringe ny teori på dette området, men benytte teori som allerede finnes. I stedet skal det forsøkes å utlede enkelte årsaker til at operasjonssikkerhet kan bli mer prioritert i fremtiden. Dersom denne forskningen kan gjøre at det blir forsket enda mer på dette området, vil denne studien bidra positivt.

4 Hvordan kan operasjonssikkerhet i HV beskrives?

I forrige kapittel ble det utledet seks indikatorer fra de empiriske forventingene til de to perspektivene. Indikatorene har gitt de empiriske forventingene et mer håndfast uttrykk som gjør det mulig å få et mer konkret tak på de meningsbærende nøkkelbegrepene; *HVs organisering* og *eksisterende sikkerhetskultur*.

Problemstillingen for denne analysen er todelt med en deskriptiv del og en eksplorerende del. Formålet med dette kapittelet er å beskrive den deskriptive delen av problemstillingen, samt presentere annen relevant empiri. Her beskrives det hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV, samt de største utfordringene som HV har innen temaet operasjonssikkerhet. Respondentene er anonymisert og kalles fra nå av respondent 1 til 5. De empiriske beskrivelsene har tatt utgangspunktet i intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene (se vedlegg B).

Sjefens kunnskap, involvering og prioritering

I alle organisasjoner finnes det sjefer som setter retning, gjør prioriteringer og som er med på å prege hele avdelingen. Om operasjonssikkerheten blir god vil påvirkes av sjefens involvering og prioriteringer å gjøre. I tillegg vil sjefens kunnskap og interesse rundt operasjonssikkerhet spille en viktig rolle for hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i en avdeling. Tidligere erfaringer er med på å forme en person eller en organisasjon og kan være helt avgjørende for hvordan ting kommer til uttrykk eller blir prioritert. Flere av respondentene i denne studien har bakgrunn fra etterretningsmiljøet i Forsvaret, mens andre ikke. Med en slik bakgrunn vil fokuset på operasjonssikkerhet ligge lengre fremme og hyppigere brukt ettersom en har hatt et bevisst forhold til dette fra tidligere arbeidsforhold.

Samtidig er den faglige interessen for operasjonssikkerhet hos den enkelte en viktig faktor som er med på å påvirke hele avdelingen. Slik kunnskap kan videreføres til flere områder, også innen operasjonssikkerhet. Interessen for dette området er noe som vil gjøre at fokuset på operasjonssikkerhet vil svinge i takt med hvem det er som sitter som sjef. Dette synes å bli støttet av respondent 3 som forklarte at «Det er helt avgjørende at operasjonssikkerhet er sjefsforankret for å få det til å fungere i avdelingen» (Respondent 3, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

Kanskje spesielt innen området operasjonssikkerhet er erfaringene veldig forskjellige. Erfaringen og kunnskapen er med på å prege hva som blir prioritert i en avdeling, samt noe som «smitter» nedover i organisasjonen. Dette underbygges av respondent 5 som forklarte «I vår avdeling er operasjonssikkerhet en del av alle våre operasjoner» (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 5. november 2021).

Hva er egentlig operasjonssikkerhet?

I kapittel 1 ble det redegjort for ulike definisjoner på operasjonssikkerhet både i form av hva Norge, amerikanske styrker og NATO legger i begrepet;

«Operasjonssikkerheten bestemmer hva som kreves for å beskytte sensitiv informasjon eller en verdi og forhindre at den kommer i uvedkommende hender og utnyttes. Den skal hindre en motstander fra å skaffe seg informasjon om våre operasjoner, objekter, kapasiteter og intensjoner» (Forsvaret, 2019).

«Hindre at motstandere eller mulige motstandere å oppdage kritiske operasjonsrelatert informasjon, slik at dette kunne utnyttes» (Rosencrance, Linda, 2021).

«The process which gives a military operation or exercise appropriate security, using passive or active means, to deny the enemy knowledge of the dispositions, capabilities and intentions of friendly forces» (NATO, 2013).

Respondentene i denne oppgaven har alle forskjellige beskrivelser av hva operasjonssikkerhet er, men det alle mer eller mindre er enig om er at operasjonssikkerhet ikke kan beskrives med et ord, men sammensatt av flere elementer. Operasjonssikkerhet er for de fleste en mer sammensatt definisjon bestående av ulike tiltak og eller virkemidler. Målet er å skjerme, beskytte eller hindre at informasjon, planer, målsetninger, prosedyrer og / eller avhengigheter blir kjent for en motstander eller en aktør som kan se sin mulighet å utnytte. Dette kan føre til at eieren av den skjermingsverdige informasjonen blir mer sårbar. Dette underbygges med uttalelsen fra respondent 1 «Operasjonssikkerhet er ikke definert som et konkret område, men en effekt som oppnås når ulike tiltak iverksettes» (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021).

Det er ikke et entydig svar som kan knyttes til begrepet operasjonssikkerhet, men ulike elementer. Operasjonssikkerhet trenger ikke bare være noe som gjøres som en del av det forebyggende, men også være en del av en eller flere aktive handlinger som en avdeling gjør.

Verdi, trussel og sårbarheter

Når det kommer til hvilke verdier som finnes i de ulike HV distriktene har respondentene god oversikt over dette. Likevel er det store forskjeller på plasseringen av de ulike verdiene. I enkelte distrikt er verdiene plassert spredt i hele distriktet, mens det i andre distrikt er konsentrert på noen få steder. Felles for alle distriktene er at de skal beskytte verdier som både er militære og sivile, men som også er samfunnsviktige og samfunnsnyttige.

Utgangspunktet for alle operasjoner er at de inneholder en eller annen form for risiko og risikeres ingen ting, vil en avdeling heller ikke vinne noe. Rundt en risiko finnes det en rekke verdier som har ulike sårbarheter som kan bli eksponert for ulike type trusler. Sårbarhetene er elementer som er iboende i en verdi og kan bety flere ting. For en avdeling eller sett opp imot et større samfunnsmessig bilde vil dette kunne ha ulik betydning. Det kan være for dårlig opplæring, for dårlige systemer til forvaltning av gradert informasjon, manglende kompetanse og ikke minst for lite penger og menneskelige ressurser til å gjøre noe med det. Respondentene er alle enig om at de oppdragene som distriktet får er sjeldent eller aldri er nok ressursatt, hverken med personell, penger eller materiell. Dette er noe som kan føre til en kraftig prioritering regionalt og hva som eventuelt ikke blir utført. Operasjonssikkerhet kan være en av de tingene som blir bortprioritert på grunn av ressursituasjonen i en avdeling. Andre respondenter forteller at de er godt kjent med sine egne verdier og hva de er helt avhengig av for å kunne løse det oppdraget de er satt til å gjøre.

Hva som er en verdi, er også litt ulikt ut ifra hvem du snakker med. En verdi kan defineres til å være en fysisk ting, kognitive ting, informasjon, objekter, kunnskap eller personer. Det alle respondentene er enige om, er at verdier er noe som en avdeling eller noe som samfunnet er helt avhengig av. Alle slike typer verdier kan bli utsatt for en eller annen form for trussel og dermed også en risiko. Flere av respondentene forteller at de i sin avdeling er veldig bevisst på hva slags type informasjon som deles med hvem. Alle trenger ikke å vite alt og lever etter «nice to know og need to know» prinsippet. Dette underbygges av respondent 4 som sier at i deres avdeling blir flere ansatte skjermet for ulik gradert informasjon. Dette er noe som spiller inn på avdelingens operasjonssikkerhet (Respondent 4, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

Trussel i dag er ikke det samme som for 15-20 år tilbake i tid. I dag er det mer komplekse trusler som er mer sammensatte i tid og rom. Det er dette som gjør det så vanskelig å finne ut av om det er en trussel og hvem det er som kan stå bak. Respondenten har i sitt respektive distrikt god kontroll på hva

slags type trusler som finnes, noe som stemmer godt overens med det nasjonale trusselbildet som PST blant annet har utarbeidet. Respondent 3 underbygger dette med at avdelingen deres kjenner godt til trusselen i deres område, men ikke i like stor grad hvordan den vil materialisere seg (Respondent 3, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

For å bidra til en trusselforståelse har alle respondentene i sin rolle som territoriell sjef, som oppdrag å lage et såkalt *Recognized Ground Picture* (RGP). Dette bilde skal bidra til økt situasjonsforståelse på landjorden på lik linje som en oversikt over luftbilde og sjøbilde. Dette bilde samles og sammenstilles hos FOH og benyttes til å skape en felles situasjonsforståelse for ulike typer trusler som kan ramme egne og andre styrker, men også allierte og andre sivile aktører. For å møte dagens og fremtidens trusler har alle respondentene laget gode trusselvurderinger for hele eller deler av sitt ansvarsområde. Denne trusselvurderingen skal være med på å gjøre det enklere for den enkelte i HV å vite hva slags type trusler som finnes og ikke minst kunne iverksette tiltak for å gjøre seg mindre sårbare overfor slike typer trusler. Dette er noe som vil gjøre at distriktets styrkestyrketur som ikke er daglig tjenestegjørende, kan raskt og enkelt sette seg inn i det gjeldene aktuelle trusselbilde, verdier og sårbarheter i deres distrikt. Ved å forstå alle disse elementene vil den enkelte lettere kunne bidra til at operasjonssikkerheten forblir god, ved at den gjennomsyrrer hele avdelingen, selv om flere av soldatene i HV ikke er inne til daglig tjeneste som resten av forsvaret. Noe som også denne trusselvurderingen gjør, er å skape en forståelse for avdelinger eller aktører som kommer til distriktet og som ikke er kjent. På den måten deler HV sin lokalkunnskap om distriktet med andre som ikke kjenner det, noe som kan bidra til å bedre operasjonssikkerheten. Til utarbeidelsen av denne vurderingen kommer nettopp HV sin egenart godt til nytte, nemlig lokal tilhørighet, lokal kunnskap og deres nettverk. Dette er elementer som er med på å oppdage unormalheter som kan virke inn mot operasjonssikkerheten i et distrikt og som alle respondentene trekker frem som en svært viktig egenskap i HV.

Omtrent alle respondentene opplever trusselen ulik ut ifra de geografiske forskjellene. Det vil være forskjell på trusselpersepsjonen i Finnmark, sammenlignet med på Østlandet. Et paradoks til dette er at forsvaret av Norge fokuserer seg i stor grad på de norsk-russiske grenseområdene som den dimensjonerende trusselen (Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, 2021, s. 26), selv om ledelsen i Norge og andre viktige samfunnsfunksjoner befinner seg i Sør-Norge. Dette vil være forskjellig ut ifra hvilket HV-distrikt som en snakker med. I tillegg vil bakgrunnen og kunnskapen som den enkelte har med seg, spille inn på forståelsen av trusselen. Personellet i nordområdene vil nok oppleve trusselen som noe annerledes enn i Sør-Norge. Dette begrunnes ved at de nettopp befinner seg så geografisk nære en

dimensjonerende trussel enn distrikt i Sør-Norge. Dette bærer preg av en stram instrumentell toppstyrt organisasjon som påvirkes av omgivelsene sine, men også de politiske kreftene som finnes i Norge.

Noe annet som også er med på å påvirke trusselbilde og operasjonssikkerheten er personlige egenskaper til den enkelte soldat, men også hans / hennes kultur. En av respondentene nevnte at en trussel for han kan være avdelingens kultur eller mangel på dette. Han underbygger dette med følgende uttalelse: «Dårlig læringskultur og holdninger kan skape en trussel for operasjonssikkerheten i min avdeling» (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021). Respondent 5 fortalte at befalet som jobber daglig hos han har gode og sunne holdninger til operasjonssikkerhet. På den måten er dette noe som vil smitte nedover i organisasjonen (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 5. november 2021).

Flere respondenter løfter en stor bekymring for de ulike informasjonssystemene som benyttes eller er fraværende i ulike HV-distrikt. Det finnes svært få til ingen systemer som kan håndtere gradert informasjon nedover i organisasjonen, noe som gjør det utfordrende å skulle dele slik type informasjon. I tillegg har HV sin infrastruktur ikke tatt høyde for slike graderte systemer, noe som vil koste penger å oppgradere. I dag benyttes i all hovedsak mobiltelefoner, nettbrett og internett som alle faller inn under det vi betegner som ugraderte plattformer. Dette er plattformer som lett kan tas ut og kan utgjøre en trussel ved at verdifull eller gradert informasjon kan bli kompromittert og utnyttet. Det finnes ulike elementer som spiller inn på operasjonssikkerheten og som benyttes som en del av trusselbilde. En bevisstgjøring hos de ansatte på hvilke trusler som finnes, kunne se endring av normalbilde er viktige elementer som er med på å skape en bedre operasjonssikkerhet. Dagens trusselbilde er mer sammensatt, foregår i flere domener og blir stadig med digitalisert. Dette er noe Forsvaret må ta inn over seg og noe som er med på å skape et nytt normalbilde som en er nødt til å tilpasse seg til. Så er det slik som en av respondentene uttalte at når operasjonssikkerhet virker, vil det alltid være noen som stiller spørsmål rundt ressursbruken (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021).

Lik geografisk organisering

Samtlige HV-distrikt er mer eller mindre likt organisert i hele Norge. De består hovedsakelig av en general stab med funksjonene; personell, sikkerhet / etterretning, operasjoner, logistikk, samband, økonomi og sivilt-militært samarbeid. Dette er staber som består av stadig tjenestegjørende personell.

I tillegg har de HV distriktene ulike HV-områder og innsatsstyrker, samt en styrkestruktur som kan settes opp eller mobiliseres ved behov. Et distrikt kan være svært ulikt med antall soldater, areal, befolkning og ikke minst antall skjermingsverdige objekter. Hvert distrikt består av en rekke områder som er geografisk plassert ulike steder i distriktet. Distriktene har ulike oppdrag i en krise – krig situasjon, noe som faller inn under kjerneoppgavene til HV som består av: territorial ansvarlig, beskytte mennesker og viktige samfunnskritiske funksjoner, støtte totalforsvaret og støtte til det sivile samfunn.

Burde det være ulik organisering i ulike HV-distrikt? Oppdragene som løses i dag har store geografiske forskjeller, men organiseringen er mer eller mindre lik i alle distrikt. Burde ikke organiseringen også gjenspeile disse ulikhetene? I tillegg er truslene forskjellige ut ifra hvor i landet en befinner seg. Dette er med på å skape ulike oppdrag og ulike oppdrag skaper behov for ulik kompetanse, utstyr og mengde personell. Dette er noe som understøttes av respondent 4 som sier at det som fungerer godt et sted, ikke nødvendigvis vil fungere like bra et helt annet sted i landet. Det er derfor organisering blir viktig å være bevisst på (Respondent 4, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

På bakgrunn av disse forskjellene fra ulike distrikt har en av respondentene sett et behov for å endre sin organisering for å bedre blant annet operasjonssikkerheten i sitt distrikt. Respondenten vil forsterke avdelingen sin med et etterretning- og sikkerhetsområde (E&S). Dette området skal ha fokus på etterretningsdrevne operasjoner. En slik forsterkning vil kunne være med på å øke bevisstheten spesielt rundt operasjonssikkerhet. Respondenten håper i tillegg at det er flere andre HV distrikt som adopterer og tar i bruk et slikt område (Respondent 4, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

Operasjonssikkerhet på høyere nivå

Det er veldig variabelt om operasjonssikkerhet er en del av intensjonen fra høyere sjef når oppdrag blir delegert til ulike HV-distrikt. Dette er noe de fleste av respondentene mener. Samtidig hjelper det ikke at operasjonssikkerhet står som en del av intensjonen i ordrer fra høyere nivåer. Sikkerhetskulturen må også være til stede for at dette skal fungere, forteller en av respondentene (Respondent 2, personlig kommunikasjon, 14. oktober 2021).

Det er alltid oppgaver, oppdrag og andre gjøremål som må prioriteres eller settes fokus på i hvert enkelt distrikt. To av respondenten forteller at de er usikre på om det faktisk trenger å stå noe spesifikt om operasjonssikkerhet fra høyere sjef eller om dette er nødt til å være en del av sjefens intensjon. «Operasjonssikkerhet er noe som er innbakt i alt HV driver med og en forutsetning for all aktivitet» (Respondent 2, personlig kommunikasjon, 14. oktober 2021). Samtidig opplever flere av

respondentene at sikkerhetsfeltet kanskje er det feltet som er mest regulert og som dermed også gir klare føringer på hvordan ting skal være. Dette kan føre til at en ikke trenger å ha et så stort fokus på det.

Ressurssetting er viktig for hvor godt et oppdrag blir løst. Oppdragene respondentene får, er sjeldent til aldri tilstrekkelig ressursatt. Dette underbygges godt av en av respondentene som forteller «Han jeg fått 1000 soldater til, så hadde det ikke hjulpet. Distriktet er for stort og oppdragene er for mange» (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021). En vil alltid ha behov for flere folk, materiell eller mer penger for å løse oppdrag som HV har fått. Samtidig har de fleste av respondentene en klar oppfatning av at oppdrag alltid blir løst med de tilgjengelige ressursene som avdelingen har tilgjengelig. Dette er noe som også gjenspeiler beredskapstankegangen i det norske forsvar og ikke minst sitatet fra Norges Forsvarssjef «Vi er klar til kamp, med det vi har» (Kristoffersen, 2020).

Ingen av respondentene forklarer at de vil kunne klare å løse alle oppdragene som de har med den mengde personell som de har i dagens struktur. Denne ressursmangelen stiller store krav til prioritering av ulike oppdrag og ikke minst frigjøring av ressurser fortløpende for å kunne løse andre ventende eller kommende oppdrag. «Det forventede nedtrekket i 2022, vil gå ut over flere ting i avdelingen og operasjonssikkerhet kan være en av disse tingene», forteller en av respondentene (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 5. november 2021).

Sikkerhetsfeltet i Forsvaret er som sagt det området som er mest regulert, både i form av policyer, direktiver, bestemmelser, lover og forskrifter. Samtidig er det en rekke arbeidsgrupper og prosesser som bidrar til å sette operasjonssikkerhet på agendaen. Svært få av respondentene er kjent med det arbeidet som gjøres i Heimevernsstaben og Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) innenfor fagområdet operasjonssikkerhet. Dette er arbeidsgrupper og prosesser som skal bidra til å sette fokus på operasjonssikkerhet og «tvinge» blant annet distriktssjefene i HV til å sette fokus på dette i egen avdeling. Internt i HV har de et etterretnings- og sikkerhetskoordinerings (E&S) fora. Denne tar for seg relevante aspekter innen etterretnings- og sikkerhetsdomenet. Her blir blant annet relevant informasjon til og fra de fellesoperative prosessene utvekslet mellom distriktene til Heimevernstaben som tar dette videre med FOH. Enkelte respondenter er ærlige og forteller at dette er noe de ikke kjenner til, mens andre respondenter regner med at dette er noe som tas og følges opp av etterretnings- og sikkerhetsoffiseren i avdelingen og som ikke involverer resten av staben.

Det å skulle drive god operasjonssikkerhet og skape en felles forståelse av ulike typer trusler, krever at dette blir tatt med inn som en del av den integrerte delen av operasjonsplanleggingen (NATO, 2019). Det er en forutsetning for alle typer operasjoner at operasjonssikkerhet er en naturlig del av det å skulle drive planlegging av et oppdrag. På den måten vil HV kunne få oversikt og innblikk i hva det er som må skjermes, beskyttes og hvilke trusler som kan ramme. Flere av respondentene sier at det å få prosessen sjefsforankret fra start er noe som vil være med på å skape en felles intensjon som alle forstår. Dette setter retning og føringer for den videre fremdriften. Dette underbygges fra en av respondentene som forklarer at han har irritert seg i mange år der sjefer har satt i gang prosesser og ikke selv vært en del av prosessene (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021). Andre respondenter forklarer at operasjonssikkerhet alltid er en del av den integrerte planleggingen som gjøres foran alle oppdrag og som til slutt munner ut i hva som må beskyttes og skjermes (Respondent 4, personlig kommunikasjon, 2. november 2021). Dette arbeidet være med på å skape en felles forståelse og felles involvering i alle ledd i avdelingen, som kan gjøre at operasjonssikkerheten blir god.

Informasjonsdeling

Deling av relevant informasjon som kan virke inn mot operasjonssikkerheten er noe som er utfordrende hos alle respondentene. Det å få informasjon fra distriktene og ut til områdene er vanskelig. Her mangler det nesten uten unntak i alle distrikt graderte kommando, kontroll og informasjonssystemer (K2IS). Dette er løsninger som kan håndtere slik type informasjon. I dag benyttes ugraderte plattformer i form av ugradert mail, mobiltelefon eller ugradert samband. Slike ugraderte plattformer vil være lette å sette ut av spill. Det å ha planer for hvordan operere, selv når disse systemene «går ned» og det blir «mørkt» kan være avgjørende. Det å ha mulighet til å kommunisere eller dele relevant informasjon er derfor svært viktig. Enkelte områder har heller ikke forutsetninger for å kunne ta imot graderte systemer, da det stilles høye krav til infrastruktur. Flere av respondentene forteller at dette er noe de hverken har penger eller mulighet til å gjennomføre innenfor tildelte rammer. For å sørge for at sikkerhetskritisk informasjon blir formidlet nedover i organisasjonen, blir det hos enkelte distrikt enten skrevet ut i papirform, orientert om muntlig eller at det blir arrangert ulike fysiske samlinger. Det å skulle få nødvendig informasjon ut til hver og en HV-soldat vil derfor være et meget krevende arbeid og ikke minst sørge for forsvarlig håndtering av slik informasjon i papirform. Flere av respondentene jobber i disse dager med å skape gode planer for sitt distrikt dersom det blir bortfall av mobilnett (GSM-nett) eller «lost coms». Samtlige respondenter sier at deling av informasjon på en sikker og effektiv måte nedover i organisasjon er svært utfordrende, men også noe som er godt

kjent. Den gradert informasjonen som håndteres i HV i dag er til en viss grad håndterbar, men langt fra optimal og sikker. Dette er noe som gjør at operasjonssikkerheten settes på prøve.

HV belager mye av sitt samarbeid på sivile aktører i tillegg til samarbeidspartnere, når det kommer blant annet til forsyning. HV benytter blant annet sivile transportfirma for å få etterforsyninger ut til sine områder. Kjenner HV egentlig hvem disse er og kan de stoles på?

Dette er en utfordring opp imot operasjonssikkerheten, da flere av disse «ukjente» transportørene både kan lekke informasjon som Forsvaret forsøker å skjerme eller selv bli utnyttet / presset. Her jobbes det kontinuerlig med å få faste transportører som er sikkerhetsklarert, men dette er svært krevende og vanskelig å få til. Når det kommer til de andre sivile aktørene som HV jobber tett opp imot er dette blant annet politiet og statsforvalteren. Flere av disse har gradert plattformer som kan utveksle gradert informasjon med HV, men likevel et fåtall har fasiliteter til å kunne snakke gradert. Dette er noe som gjør at de fleste HV distrikt ikke kan snakke fritt rundt ulike temaer som enten er gradert, kan skape utfordringer, misforståelser og ulik situasjonsforståelse.

HV vil som en del av sin oppdragsløsning i hele krisespekteret drive utstrakt bruk av liansonering. Dette vil være bindeleddet mellom HV distriktet og de sivile aktørene, men også til andre forsvarsgrenene. Dette blir betegnet som en en av suksess kriteriet for å få delt informasjon og ikke minst drive koordinering best mulig. På den måten vil gradert informasjon bli håndtert lokalt og sikrer at ulike aktører får den informasjonen som de har behov for på en sikker eller sikrere måte. I tillegg vil det bidra til at oppdragene blir løst på en effektiv og fornuftig måte som spiller inn på operasjonssikkerheten.

HVs fintfølende sensorer

HV sine feltsikkerhetslag (FSL) er noe som alle distrikt har som en del av etterretning- og sikkerhetsseksjonen i sitt distrikt. Det likevel varierende hvor stort dette laget er og hvor hyppig det blir brukt. Alle respondentene forklarer at dette er en ressurs som de både er imponert over og som enkelte distrikt benytter seg mye av. «FSL er spydspissen på operasjonssikkerhet i vår avdeling ut mot de ulike områdene våre» (Respondent 2, personlig kommunikasjon, 14. oktober 2021).

Det som gjør FSL så unike er den lokale tilhørigheten, sivile kompetanse, relativt høy snittalder, erfaring og den militære kompetansen som de har opparbeidet seg. Dette er med på å skape et godt fokus på operasjonssikkerhet i en avdeling og ikke minst oppfølging av dette underveis i en aktivitet. Denne unike delen av avdeling gjør at de har en spesialkompetanse som både HV og andre kan nyte godt av

og som gjør operasjonssikkerheten bedre. Dette underbygges av flere av respondentene som forteller at de alltid tar med seg FLS på oppdrag og beskriver det som et viktig verktøy for de som sjefer. «FSL skal gi råd og veilede ulike deler av min organisasjon i den hensikt å bedre operasjonssikkerheten i mitt distrikt» (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 5. november 2021).

FSL forsterker altså fokuset på operasjonssikkerheten, gir instruksjonsmessig tilnærming til den avdelingen de har interaksjon med. I tillegg sier de tydelig ifra om fokusområder, hva som er bra og hva som bør forbedres. FSL har i tillegg et adekvat syn på situasjonen og truslene som finnes i området. FSL skal fokusere på å forebygge, drive opplæring og veiledning, samt gi gode rapporter som det kan bygges videre på. Rapportene går direkte inn i erfaringslæringen til distriktet. Flere av respondenter trekker FSL frem som en avgjørende rolle innen det å skulle drive god operasjonssikkerhet i sin avdeling.

Kulturarv og kompetansebygging

HV er den avdelingen i det norske forsvaret som arver både kultur, kompetanse og erfaringer fra andre forsvarsgrener, avdelinger og fra det sivile. Dette er noe som kan virke inn på en avdeling på godt og vondt. Når HV i denne sammenheng snakker om sikkerhetskultur blandes operasjonssikkerhet og det å skulle være i stand til å verne om sine sårbarheter. Ofte snakkes det om begrepene *Friendly Force Information Requirements* (FFIR) og *Essentials Elements og Friendly Information* (EEFI) som Forsvaret gjennom et skarpt planverk forsøker å få en oversikt over. HV ønsker å få vite hva slags kapasiteter en motstander har og skape en felles situasjonsforståelse på dette innad i egen avdeling. I tillegg ønsker HV å gjøre det samme ovenfor egne styrker. Dette blir gjort for å kunne vite hva som må skjermes og hva som må beskyttes.

Kulturbygging er noe som skjer på ulike nivåer i HV. En av respondentene forklarer at i sin avdeling har de en så sterk kultur at «gammel» kultur blir glemt og vasket bort relativt fort. Andre respondenter opplever at kulturen i avdelingen er varierende og spesielt opp imot et sikkerhetsperspektiv. En av respondentene trekker frem at den største fordelene i hans avdeling er at de har en god kultur grunnet geografisk plassering og at persoennlet har en innbakt mentalitet som har fokus på operasjonssikkerheten i distriktet (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021)

Når det kommer til de sivile aktørene som HV jobber opp imot er det litt delte meninger om hvordan sikkerhetskulturen her kommer til uttrykk. En av respondentene trekker frem at i sitt distrikt har en påskrudd politimester (PM) og statsforvalteren som begge har en klar formening om hvordan operasjonssikkerheten må være, sett opp imot trusselen og sårbarheter som finnes lokalt. Andre

respondenter opplever ikke dette på samme måte. De fleste av respondenter legger vekt på at det er en evne og vilje hos den enkelte til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle seg. Dett er en viktig del av utviklingen som skjer i samfunnet. Samtidig er det enkelte distrikt som har enkeltpersoner som er flinke til å se bakover i tid og som ikke helt skjønner hvorfor ting skal eller kan gjøres annerledes eller er villig til å lære noe nytt.

Kompetansebygging blir derfor en viktig faktor for et HV-distriktet i den hensikt å skulle utvikle seg, skape forståelse og bevissthet rundt operasjonssikkerhet. Dette er noe som gjøres både internt i distriktet, i HV systemet, men også utenfor HV. Det er i utgangspunktet HV sitt kurs- og kompetanseskole (HVSK) på Dombås som arrangerer en rekke kurs som faller inn under blant annet operasjonssikkerhet. En av respondentene forklarer at han mener HVSK kun er for de stadig tjenestegjørende personellet og ikke for personellet i styrkestrukturen og synes at HV blir satt i bakre rekker og at andre avdelinger alltid blir prioritert foran. Dette er noe som vil spille inn på kompetansebyggingen og som igjen går ut over forståelsen til blant annet operasjonssikkerheten i en avdeling (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 5. november 2021).

Andre respondenter sier at de er meget godt fornøyde med tilgangen på kurs og føler seg prioritert. Respondentene som ikke er fornøyd med tilgangen på slik kompetansebygging sier at de heller ser på lokale løsninger og samarbeid med andre forsvarsgrenene og aktører for å få hevet kompetansen i sitt distrikt.

Kompetanseheving er med på å heve kunnskapen, skape utvikling og tilegne seg ny kunnskap i takt med samfunnets endring. På den måten holder HV seg oppdatert på endringer som skjer i samfunnet og kan gjøre ting enda bedre som bidrar til å bedre operasjonssikkerheten. Flere respondenter har gode rutiner innad i avdelingen for å kartlegge behov for kompetanse og sender personell på kurs i henhold til dette. Likevel er det enkelte respondenter som sier at en er for opptatt av de formelle kravene som settes til enkelte stillinger. Dette støttes av en av respondentene som legger til grunn at HV må stole på at avdelingen klarer å rekruttere riktig personell med riktig kompetanse og ikke være så opptatt av de formelle kravene som ofte stilles (Respondent 3, personlig kommunikasjon, 2. november 2021). I tillegg har enkelte distrikt som har gode rutiner på etterfølgere slik at kompetansen beholdes i avdelingen selv om noen skulle slutte.

Erfaringer skaper bevisstgjøring og bygger kunnskap

HV kunne i større grad vært flinkere til å gjøre faglig vurderinger, analysere og systematisere erfaringer for å bli enda bedre og ikke gjøre samme feil flere ganger. Dette underbygges av en av respondentene som forklarer at enkelte avdelinger i Forsvaret ikke klarer å avdekke sine egne verdier engang, noe som gjør det vanskelig å vite hva som må beskyttes. (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 13. oktober 2021). I tillegg som en av de andre respondentene sier «The room of improvement is the biggest room in the world» (Respondent 2, personlig kommunikasjon, 14. oktober 2021).

Det finnes en rekke masteroppgaver som tar for seg temaet erfaringsoverføring / håndtering i det norske forsvar. Under følger et kort sammendrag fra noen av disse.

Masteroppgaven til Malin Natalie Malone Svinndal 2015 (Svinndal, 2015), underbygger utfordringene som HV har rundt erfaringshåndtering. Svinndal sin oppgave baserer seg på erfaringshåndtering fra operasjonen i Afghanistan og ser på hvilke forhold som hemmer og fremmer kompetanseoverføring i Hæren. Denne oppgaven viste at systemet for kompetanseoverføring i Hæren og det helhetlige systemet for kompetanseoverføring i Forsvaret tidvis er fragmentert. Strukturelle og kulturelle trekk ved Hærens system for kompetanseoverføring gjør det utfordrende å samordne systemet til et helhetlig system. I tillegg viser undersøkelsen at omgivelsene er en medvirkende faktor til at det er utfordrende å få det interne systemet i Hæren til å harmonisere med Forsvarets system. Det er utfordrende å finne et helhetlig system som i praksis fanger opp kunnskap fra taktisk nivå og distribuerer den til Forsvaret. Det gis et inntrykk av at problemene med erfaringsoverføring i HV føyer seg inn i et allment mønster av det norske forsvar.

Masteroppgaven til Eirik Folkestad og Kristoffer Erstad fra 2016 har funnet ut at i en streng hierarkisk organisasjon som Forsvaret har forventes det at en overordnet publikasjon følges av underordnede avdelinger. Driftsenhetene som i deres masteroppgave har blitt undersøkt har forskjellige måter å praktisere erfaringshåndtering på. Hæren har en metodisk tilnærming, men på grunn av organisatoriske endringer, fremstår hierarkiet hemmende på erfaringshåndteringen. Luftforsvaret har få nedskrevne rutiner og belager seg i stedet på at kulturen ivaretar erfaringshåndteringen. Sjøforsvaret har en nylig etablert tilnærming til erfaringshåndtering, hvor erfaringshåndteringen er tenkt i varetatt i råd, forankret i ledergruppen. Alle de forskjellige tilnærmingene er ikke kompatible og vanskeliggjør deling av erfaringer på tvers av driftsenhetene. En ytterligere begrensning er Forsvarets erfaringsdatabase, som både har manglende søkefunksjonalitet, ingen ivaretagelse av høygraderte erfaringer og manglende analysefunksjonalitet. Disse faktorene, samt manglende bånd

mellom uformelle og formelle prosesser, resulter i en fragmentert praktisering av erfaringshåndtering i Forsvaret (Erstad & Folkestad, 2016)

Den siste masteroppgaven jeg ønsker å trekke frem er oppgaven til Inga Nesheim fra 2016 som fant ut at Hærens læringsevne fra Afghanistan har vært mangelfull. Det er videre funnet at den mangelfulle læringsevnen kan forklares av både organisasjonsstrukturelle faktorer, og organisasjonskulturelle faktorer. Forklaringer ut fra det instrumentelle perspektivet viser at det sannsynlig er manglende mål og interesser for læring, uklar arbeidsdeling og utydelig ansvarsfordeling, og manglende kapasitet har forklaringskraft på Hærens mangelfulle læringsevne. Forklaringer ut fra det institusjonelle perspektivet viser at det er sannsynlig at manglende åpenhet knyttet til det å dele erfaringer, og at den begrensede læringskultur kan forklare Hærens mangelfulle læringsevne (Nesheim, 2016).

Erfaringshåndtering er en viktig del av det å skulle utvikle seg. Det samme gjelder innen operasjonssikkerhet. Enkelte avdelinger er flinke til å presentere erfaringer og sette det i system. Andre distrikt har ikke noe godt system for dette i det hele tatt og samme feil gjentas gang på gang. Dette er ikke noe som kun er unikt i HV, men en utfordring for de fleste avdelingene i Forsvaret. Det oppleves at erfaringshåndtering er noe som Forsvaret tilsynelatende er gode på, men som Forsvaret ikke helt klarer likevel. De samme feilene dukker stadig opp ved neste aktivitet, selv om de ble detektert ved en tidligere anledning. Noen er flinke til å skrive erfaringsrapporter etter både oppdrag og treninger, men få er flinke til å ta med seg disse erfaringene å lære noe av dem. De fleste av respondentene sier at de opplever det samme. Ved å bygge opp erfaringsbanken, kan et distrikt bli enda bedre stand til å øke kunnskapen og håndtere blant annet operasjonssikkerhet på en bedre måte. Flere av respondentene fremhever rapportene som FLS produserer som et godt bidrag inn til erfaringslæringen i avdelingen og andre respondenter har pålagt at det lages erfaringsbriefer fra ulike aktiviteter som har blitt gjennomført. Dette er noe som har vist seg å ha god effekt på det å dele, lære og ikke minst håndtere ulike elementer også innen operasjonssikkerhet (Respondent 3, personlig kommunikasjon, 2. november 2021).

Men hvorfor iverksette tiltak? For å kunne skape en bevisstgjøring er deling av informasjon innad i avdelingen en svært viktig del. Flere respondenter forteller at de har gode rutiner for dette, men dette treffer som regel kun de som er stadig tjenestegjørende og ikke ned til områdene, noe som er en utfordring. Igjen peker utfordringene på mangelen til graderte systemer, noe som setter en stopper for deling nedover i organisasjonen. For enkelte distrikt betyr dette mye fysisk reising, utskrift på papir, makulering og krav til oppbevaring for å sørge for at de som trenger informasjonen får denne. Flere distrikt har gode rutiner på dette, men samtidig er det noe som vanskeliggjør bevisstgjøringen lengre

ned i organisasjonen og det å skulle drive god operasjonssikkerhet. Flere av respondentene har lagt vekt på at alle ikke trenger å vite alt, men deler kun det som er nødvendig. På den måten bidrar også uvissheten hos den enkelte inn på operasjonssikkerheten.

Hva er så de største utfordringene med operasjonssikkerheten i HV?

Først og fremst er det store forskjeller på distriktene med tanke på geografisk plassering og nærhet til ulike typer trusler. Det å skulle sammenligne et distrikt helt nord i landet med en i Sør-Norge vil være vanskelig om ikke umulig. I tillegg er det ulikt hvor de ulike verdiene, både de militære og de sivile som de forskjellige distriktene har er lokalisert. Det skarpe planverket for forsvaret av Norge legger opp til at det skal være fokus på nordområdene. Dette er med på å skape ulikheter i de forskjellige distriktene.

Enkelte respondenter mener at organisasjonen i HV burde vært oppdragsorganisert, da dette spiller inn på kjerneoppgaver, utstyr, materiell og kunnskap. Andre respondenter mener at operasjonssikkerheten er godt forankret i avdelingen med tanke på den geografiske plasseringen de har. Dette begrunnes med at ettersom ulike trusler treffer dem i hverdagen, blir det enklere å skulle forholde seg til den og ikke minst ta de nødvendige tiltakene. For andre distrikt har de en utfordring med å få alle til å forstå hvorfor ulike tiltak gjennomføres og skape en forståelse av de ulike truslene som finnes. Sikkerhetskulturen i avdeling er avgjørende for hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk og hvordan dette gjennomsyrrer hele avdelingen. Flere av respondentene mener at operasjonssikkerhet må være sjefsforankret, som da vil prege både operasjonsplanlegging og dryppe nedover i organisasjonen. På den måten kan det å skape en god sikkerhetskultur en forståelse, kunnskap og bevisstgjøring for ulike verdier, trusler og sårbarheter gjøre at avdelingens operasjonssikkerhet blir god.

En annen utfordring er erfaringshåndtering og det å skulle lære av feilene som har blitt gjort. Det finnes i dag ikke tilfredsstillende systemer som kan håndtere dette og det blir litt opp til hvert enkelt distrikt hvordan dette løses. Ofte gjøres de samme feilene om og om igjen uten at det er gjort noen endringer. Flere av respondentene har nevnt at ressurstilgangen sett opp imot oppdragene som de får tildelt ikke harmonerer med hverandre. Alle respondentene har for mange oppdrag, for stort distrikt, for lite penger og for lite folk. Prioritering av disse oppdragene er med på at operasjonssikkerhet kan få en liten plass i oppdragsløsningen.

Graderte sambands- og dataverktøy er noe som samtlige respondenter peker på som en viktig faktor og som gjør det utfordrende å skulle dele informasjon relatert til operasjonssikkerhet. Ingen av respondentene i denne oppgaven har graderte verktøy på plass helt ned i organisasjonen sin. Samtidig har de heller ikke infrastruktur som kan støtte dette, men belager seg kun på ugraderte løsninger. Dette er løsninger som lett kan settes ut av spill, unyttes av en aktør i tillegg til å utfordre operasjonssikkerheten.

5 Hvordan kan utfordringene i HV forklares?

Problemstillingen for denne analysen ble utledet i kapittel 1 er: *Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?*

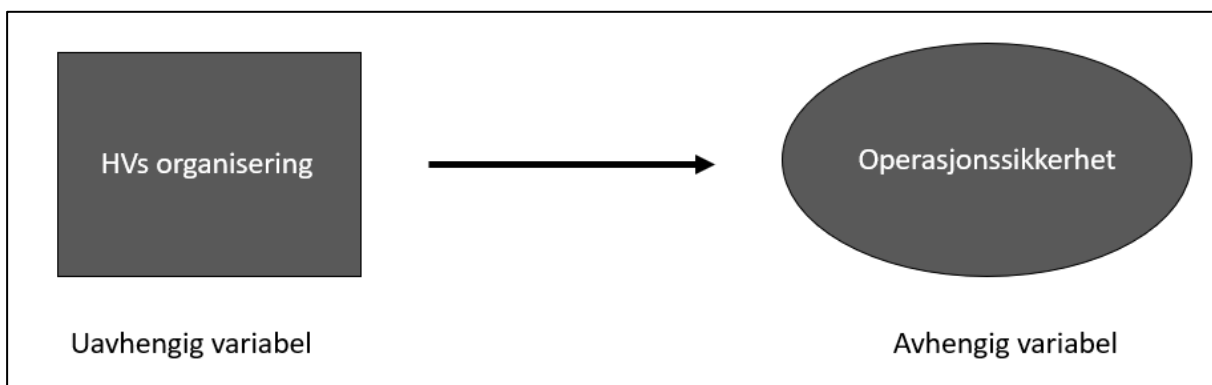
Problemstillingens deskriptive del ble beskrevet i kapittel 4 og dette kapitlet skal analysere hvilke utfordringer HV kan ha rundt det å skulle drive god operasjonssikkerhet?

For å belyse problemstillingen fra flere sider ble det i kapittel 2 presentert to teoretiske perspektiver; det instrumentelle og det kulturelle. Hvert av perspektivene skapte en empirisk forventning og en antatt årsakssammenheng som ble konkretisert til hvert sitt sett med målbare indikatorer. Den empiriske analysen har hatt som formål å benytte de ulike perspektivene som et rammeverk for å analysere alle sider av problemstillingen.

5.1 Det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet kan en se på en organisasjon som redskaper eller instrumenter for å oppnå ønskede mål. Dette kan forklares som klart definerte og fastsatte regler og prinsipper som styrer og kontrollerer atferden til de ansatte i organisasjonen. Dette skapte følgende empiriske forventning: *«Utfordringer med operasjonssikkerhet kan forklares med måten HV er organisert på».*

Den antatte årsakssammenhengen argumenterer med bakgrunn i relevant instrumentell teori og måten HV er organisert på kan spille inn på operasjonssikkerheten i avdelingen.



Figur 7: Antatt årsakssammenheng mellom måten HV er organisert på og operasjonssikkerhet (OPSIK).

Videre har den empiriske forventningen blitt operasjonalisert gjennom utarbeidelse av ulike indikatorer. Hensikten med dette er å konkretisere begrepene og gjøre de til målbare indikatorer som kan benyttes i møte med empirien. Følgende indikatorer ble utledet fra det instrumentelle perspektivet:

- *Horisontal organisering*
- *Vertikal delegering*
- *Manglende helhetsforståelse*

Oppgaven skal nå analysere datagrunnlaget fra respondentene opp mot annen relevant empiri som beskrevet i kapittel 4.

Horisontal organisering

Det instrumentelle perspektivet skapte en empirisk forventning om at det kunne være en årsakssammenheng mellom måten HV er organisert på og det å skulle drive god operasjonssikkerhet. Det er en klar hierarkisk struktur i Forsvaret og HV. Ulike avdelinger blir enten brukt som et verktøy eller som et instrument for å oppnå et resultat eller løse et oppdrag. Kommandostrukturen i Forsvaret og HV ellers er et viktig verktøy for politisk styring. Det instrumentelle perspektivet viser videre at det er en klar arbeidsdeling og tydelig delegering av ansvar og myndighet som spiller inn på operasjonssikkerheten gjennom en horisontal organisering.

Analyse av datagrunnlaget viser en tydelig forskjell i hvordan de ulike distriktssjefene får delegert og delegerer oppdrag som har fokus på operasjonssikkerhet. Enkelte av respondentene fortalte samtidig at oppdrag som de får ikke nødvendigvis har et operasjonssikkerhetsfokus, selv om god operasjonssikkerhet er en god forutsetning for alle oppdrag som skal løses. Andre respondenter legger til at den geografiske plasseringen som de har, gjør at operasjonssikkerhet ligger lengere fremme i avdelingen og mer latent i kroppen hos den enkelte. Dette begrunnes opp imot at trusselen som finnes i deres distrikt er ulike ut ifra hvor nær den både er fysisk og ikke minst føles.

På den andre siden sier andre respondenter at det aldri, til sjeldent kommer oppdrag som har et fokus eller en intensjon som treffer med det å skulle drive god operasjonssikkerhet. Respondentene er alle enige om at oppdrag som kommer til dem, overtar distriktssjefen både ansvar og myndighet over. Distriktssjefen kan selv velge hvordan han / hun vil delegere dette nedover i strukturen eller delegere dette ut til sine områdesjefer. Enkelte av respondentene er også klare på at intensjonen som kommer fra høyere eller sidenivå ofte kan misforstås eller få en annen betydning enn det den originale kilden

hadde som intensjon. Dette kan være med på å skape friksjon og uklarheter internt i avdelingen, som igjen kan spille inn på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i avdelingen.

Det er også forskjell på oppdrag som kommer fra politisk, operasjonelt eller op taktisk nivå som HV er på. Derfor vil det av den grunn også bety at intensjonen vil ha ulik betydning ut ifra hvilket nivå oppdraget kommer ifra.

Delkonklusjon

Analysen viser at det er stor forskjell på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk ved en horisontal organisering. Samtidig er det ulikt ut ifra i hvor stor grad dette er nødvendig. Flere av respondentene mener dette kommer som en naturlig del av de geografiske forskjellene. Enkelte distrikt har dette iboende hos i sin avdeling eller hos den enkelte og hvordan trusselen er i det gitte distriktet. Samtidig er både fokus og planverk rettet mot nordområdene våre som har stor strategisk betydning. I tillegg kan intensjonen til oppdrag tolkes forskjellig ut ifra hvilket nivå i HV den enkelte befinner seg på. Dette er noe som gjør at intensjonen raskt kan endres ut ifra hvor mange ledd den skal igjennom og få en annen betydning enn det den opprinnelig hadde.

Vertikal delegering

En sjef delegerer oppdrag nedover i organisasjonen sin. Dette er også noe som det instrumentelle perspektivet beskriver. Her er organiseringen delt inn i ulike seksjoner med ulik spesialkompetanse. Oppdragene er ofte for mange til at sjefen selv skal kunne løse disse alene og derfor benyttes personellet som han har til rådighet, som verktøy for å løse tildelte oppdrag. Oppgaven skal nå se om datagrunnlaget som er innhentet og andre funn kan se om denne forventningen er identifisert.

Datamaterialet som har blitt samlet inn forteller at sjefer kan velge å fordele hele eller deler av sine tildelte oppdrag i sitt distrikt. Dermed kan det se ut til at empirien innfrir delegeringens forventning. Enkelte respondenter peker på at det kan være problematisk at ansatte ved distriktene får tildelt deler av et oppdrag de ikke kjenner til den fullstendige intensjonen bak, eller at denne intensjonen kan misforstås. Det instrumentelle perspektivet bygger på et hierarkisk system hvor underordnede sender informasjon oppover i system (Weber, 2000, s. 97-98). I henhold til Weber er det altså nærliggende å tenke at en slik arbeidsdeling ikke er uproblematisk, da ansatte i ulike distrikt ikke alltid har behov for å kjenne til alt. Dette underbygges ved at flere av respondentene forklarer at de har en «nice to know / need to know» prinsipp i sin avdeling. Dette er med på å skape en god operasjonssikkerhet, da deler av et oppdrag ikke blir allment kjent og forblir dermed til kjennskap for kun et fåtall.

Når det kommer til operasjonssikkerhet som en del av intensjonen fra sjefen er dette noe ulikt hos respondentene. Enkelte av respondentene sier at de har et helt klart fokus på dette når oppgaver delegeres og vil selv være en del av planprosessene. Andre respondenter sier at de ikke trenger dette, grunnet at operasjonssikkerhet er en forutsetning for alle oppdrag som skal løses og tas høyde for av staben gjennom integrerte plangrupper. I boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (Christensen et al., 2015) mener forfatterne at det finnes to typer av det instrumentelle perspektivet. Det første er forhandlingsvarianten og den andre er hierarkiske varianten. Problemstillingen i denne oppgaven vil i en forhandlingsvariant forklares med at det i dette perspektivet er valgt og skille hver seksjon fra hverandre og er opptatt av at hver av disse skal ha sitt fagfelt med sine egne mål og kunnskap rundt disse. HV har innslag av en slik forhandlingsvariant. Ulike seksjoner med egne fagområder kan være noe av bakgrunnen til at arbeidsdelingen, myndighet og ansvar treffer ulikt nedover i organisasjonen. I den hierarkiske typen skal hele HV distriktet sees på som en enhet. Det mest hensiktsmessig for avdelingen er at personell helt ned i organisasjonen har kjennskap til alle veier frem til målet.

Delkonklusjon

Analysen viser at oppdrag blir delegert nedover i organisasjonen og til ulike seksjoner som har fagkompetanse eller spesialistkompetanse og dermed en forutsetning for å løse gitte oppdrag. Viktigheten av at sjefens intensjon gjennomsyrrer hele oppdraget fra starten og at sjefen involverer seg er viktig for hvordan oppdraget blir løst. På den måten vil alle som jobber med et oppdrag både forstå sitt eget arbeid, sett opp imot en helhetsforståelse av oppdraget og dermed også hvorfor eventuelle tiltak i avdelingen blir iverksatt.

Manglende helhetsforståelse

I det instrumentelle perspektivet vil organisasjoner følge formelle normer. Slike formelle normer styrer atferd, men vil også gi organisasjonene mulighet til å kontrollere arbeidet og skape en felles forståelse for det arbeidet som skal gjøres i organisasjonen. Oppgaven skal nå se om datagrunnlaget som er innhentet kan se om denne forventningen er identifisert.

Analysen i denne oppgaven viser at formelle normer kommer til syne gjennom autorativ strukturering av organisasjonen. Alle respondentene sine distrikt er mer eller mindre likt organisert med en distriktssjef, nestkommanderende, en distriktsstab, en innsatsstyrke og et ulikt antall områder. Dette er med på å skape en toppstyrt ledelse med flere mellomledere. Med en slik organisering kan informasjon siles underveis, intensjonen kan endres og løsning av oppdraget kan bli noe helt annet

enn det sjefen i utgangspunktet ønsker. En av respondentene mener at distriktene i HV er for likt organisert og burde heller vært oppdragsorganisert. Respondenten forklarer dette med at det er store geografiske forskjeller som gjør at både oppdrag, kompetanse, utstyr og trening vil være ulikt i hvert distrikt. Det å kunne sette sammen organisasjonen i ulike HV-distrikt ut ifra type oppdrag og trussel vil skape mer operativ evne for HV som organisasjon, men også som en del av det å skulle forsvare landet vårt.

Samtlige av respondentene trekker frem utfordringen med å dele informasjon nedover i organisasjonen. HV har ingen graderte systemer som kan håndtere gradert informasjon ned til områdene eller helt ned til den enkelte HV-soldat. I dag benyttes ugraderte plattformer, noe som er lett å sette ut av spill eller som lett kan utnyttes av en motstander. Dette gir utfordringer med på skape en god helhetsforståelse til alt personell i et distrikt. Når det gjelder sivile aktører har HV kun graderte sambandsmidler til et fåtall av disse. Det savnes likevel godkjente rom til å diskutere gradert informasjon hos disse. Håndteringen av gradert informasjon innad i et distrikt og til ulike aktører blir håndtert til en viss grad.

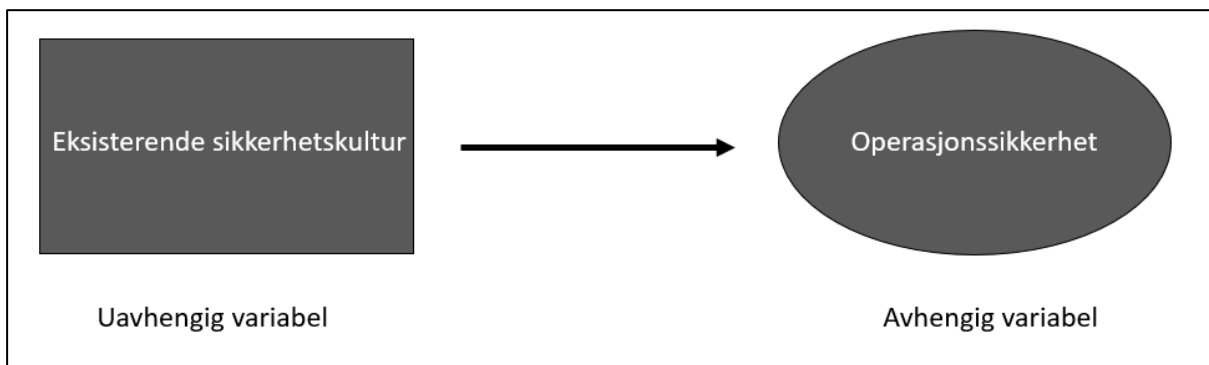
Delkonklusjon

Måten HV er organisert på vil basere seg på fastsatte regler og prosedyrer. På den måten vil den enkelte ansatte gjøre det han eller hun blir bedt om å gjøre, uten kanskje helt å ha en helhetsforståelse for sitt arbeid. Ved å skape en helhetsforståelse for både verdi, trussel og sårbarheter vil det være enklere for en ansatt å forstå sitt arbeid i det store bilde, men også hvorfor eventuelle tiltak blir iverksatt. Gode kommando-, kontroll- og informasjonssystemer vil være med på å skape en god helhetsforståelse, men ikke minst sørge for at gradet informasjon blir delt og håndtert på en sikker måte.

5.2 Det kulturelle perspektivet

I det kulturelle perspektivet sees kulturen som svært sentral i en organisasjons beslutninger og virkemåte. Handlinger er i stor grad styrt av hva organisasjonen identifiserer seg med og hva som anses som passende adferd. Dette ga følgende empiriske forventning:

«Utfordringene med operasjonssikkerhet forklares ut ifra eksisterende sikkerhetskultur i HV».



Figur 8: Antatt årsakssammenheng mellom HV sin eksisterende sikkerhetskultur og operasjonssikkerhet (OPSIK).

Denne antatte årsakssammenhengen argumenterer med at den eksisterende sikkerhetskulturen har innvirkning på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i HV. Det var nødvendig å operasjonalisere nøkkelbegrepet gjeldene sikkerhetskultur for å gi det et målbart format i møte med datagrunnlaget. Med bakgrunn i dette ble følgende indikatorer utledet:

- *Manglende erfaringsoverføring*
- *Fragmentert forståelse*
- *Lite kunnskap*

Den antatte årsakssammenhengen og indikatorene skal nå benyttes som et rammeverk for å analysere empirien som beskrevet i kapittel 4.

Manglende erfaringsoverføring

Organisasjoner sett opp imot et kulturelt perspektiv er i stor grad styrt av kultur. Slike organisasjoner har gjerne utviklet sine egne mål og kan ha motvilje mot alle typer endring. Med dette forstås det at i et kulturelt perspektiv vil organisasjonens identifisering til et begrep være nødvendig for begrepets overlevelse. Dette perspektivet retter seg mot erfaringer som er opparbeidet over tid eller arvet kultur fra andre avdelinger. Etersom rekrutteringen til HV skjer via andre forsvarsgrener er det naturlig at innarbeidet kultur tas med inn i en ny organisasjon og betegnes som noe som alltid har blitt gjort.

Enkelte respondenter er ikke enig i at dette er en utfordring for sitt distrikt. De mener at kulturen i deres avdeling er så sterk og de som kommer inn i avdelingen vil tilpasse seg HV-distriktet sin innarbeidede kultur raskt. Tidligere kultur vil ikke bli videreført, men de enkelte forholder seg til gjeldene kultur. Andre respondenter mener at dette er en stor utfordring. Dette begrunnes med at

enkelte kan ha innarbeidet en ukultur fra tidligere og på den måten gjør at kulturen innad i distriktet kan bli utfordrende.

Når det gjelder HV i form av å være «stivhengig» er det flere av respondentene som sier at de har enkelte personer som er godt voksne, som har jobbet i avdelingen i flere år. Enkelte av disse ser ikke det å skulle gjøre noen endringer kan lønne seg. Alle respondentene mer eller mindre enige om at HV har en lærende kultur, alltid bli bedre på det de gjør og tilpasse seg samfunnets utvikling.

Når det kommer til de sivile aktørene, er respondentene ulike i sine tilbakemeldinger med tanke på hvordan kulturen opp mot operasjonssikkerhet er. Flere av respondentene forteller at det også her vil være geografiske forskjeller på hvor «påskrudd» eller hvilke type holdninger de ulike aktørene har og ikke minst hvor tett samarbeidet deres er. En statsforvalter i Finnmark vil kunne ha en helt annen sikkerhetskultur enn en statsforvalter i Sør-Norge. Det samme vil gjelde samarbeidet med ulike sivile aktører som vil ha store geografiske forskjeller.

Delkonklusjon

Reglene som organisasjonene følger, er uformelle og baseres på relasjoner som gradvis har vokst sterkere over flere år. Det kulturelle perspektivet baserer seg på erfaringsbaserte rutiner. HV sin måte å drive operasjonssikkerhet på, vil med bakgrunn i erfaringsbaserte hendelser, kunne gjøre at HV ser til tidligere lignende oppdrag og benytter seg av disse erfaringene. Slike erfaringene vil kunne være med på å skape en kultur som vil sette fokus på operasjonssikkerhet. Det vil samtidig gjennom en god sikkerhetskultur utvikle seg en omforent forståelse av oppdraget, trussel, verdi og sårbarhet som alle er med på å bedre operasjonssikkerheten i avdelingen, men også hos aktører som HV samarbeider med.

Fragmentert forståelse

Forståelse og intensjonen av et oppdrag, må sees i sammenheng som en nødvendighet for en god operasjonssikkerhet. Når det i denne oppgaven snakkes om forståelse av operasjonssikkerhet er respondentene enige om at dette er noe som starter hos sjefen i avdelingen og som smitter nedover i avdelingen. I tillegg settes det store krav til den enkelte medarbeider og soldat. Videre i denne oppgaven skal disse funnene sees litt nærmere på.

Flere av respondentene mener at det å skape en forståelse for operasjonssikkerhet, handler om å ta inn over seg alle elementene rundt et oppdrag. Med forståelse menes det i denne sammenheng både en forståelse av ulike verdier, trusler og sårbarheter. Samtlige respondenter mener at forståelse er lettere å få til innad distriktstaben og vanskeligere nedover i organisasjonen. Dette begrunnes med at det finnes gode informasjonssystemer i distriktstaben som benyttes for å skape en god situasjonsforståelse. I de fleste staber er det ukentlige briefinger og bevisstgjøringer rundt temaet operasjonssikkerhet. Dette er med på å gi små drypp slik at man hele tiden blir bevisst, men også skaper en forståelse for operasjonssikkerhet. Dette gjelder i stor grad kun for de som er stadig tjenestegjørende. I motsetning til slik det er i områdene, har de ikke graderte informasjonssystemer. I disse områdene benyttes kun ugraderte plattformer til å dele sikkerhetsrelatert informasjon. Dette er noe som gjør at ulike HV distrikt ikke kan snakke i klartekst eller diskutere ulike dilemma rundt forståelse av et oppdrag og noe som kan være med på å skape dårlig forståelse av blant annet trusselen.

På den andre siden sier de fleste av respondentene at de jobber med å innføre systemer og ikke minst planer for å skape forståelse for både oppdrag og intensjonen bak disse. Dette gjøres hvis de ugraderte systemene skulle falle bort. Enkelte respondenter har løst dette midlertidig ved at de kaller inn sine områdesjefer til jevnlig møter og på den måten sørger disse for å videreformidle verdifull informasjon som deles av disse nedover i organisasjonen. Andre distrikt leverer ut graderte skriv, men dette stiller igjen krav til oppbevaring og destruksjon i andre ender. Deling av relevant informasjon er med på å skape en forståelse for ulike tiltak, trusler, verdier og sårbarheter i avdelingen. Dette er noe som kan påvirke avdelingen på en god måte. Flere av respondentene legger til at graderte systemer stiller også krav til infrastruktur som de i dag ikke har eller satt av penger til.

Deler av den kulturelle empiriske forventingen kan med dette bekreftes med funn i datagrunnlaget. Eventuelle utfordringer som HV har innen operasjonssikkerhet, kan forklares gjennom gjeldene sikkerhetskultur i avdelingen. På tross av dette påpeker flere av respondentene at felles forståelse er utfordrende grunnet at de har en stor mengde med personell som ikke er stadig tjenestegjørende og som ikke har tilgang til graderte kommunikasjonsplattformer og dermed ikke får slik informasjon. Det er derfor utfordrende å skape en felles forståelse helt ned i organisasjonen. Informasjonsdeling og det å skape forståelse er med på å endre kultur og skape en felles forståelse for ulike verdier, trussel og sårbarheter i en avdeling, noe som vil spille inn på operasjonssikkerheten.

Delkonklusjon

Empiriske funn fastslår at respondentene identifiserer at forståelse i et distrikt er noe som er basert på formell og uformelle interaksjon. Dette er i tråd med teorien slik det kulturelle perspektivet blir beskrevet. I tillegg vil gode sambandsløsninger som kan håndtere gradert informasjon helt ned i organisasjonen være med på denne forståelsen for de ulike elementene ved operasjonssikkerheten. Ved å skape en forståelse av de ulike elementene spiller inn på operasjonssikkerheten vil kunne bidra til at operasjonssikkerheten bedres og ikke minst at sikkerhetskulturen endres til det bedre.

Lite kunnskap

Den empiriske forventingen i det kulturelle perspektivet la til grunn at kunnskap hos den enkelte medarbeider er noe som vil påvirke operasjonssikkerhet i en avdeling. Uformelle normer i et kulturelt perspektiv, skiller seg fra de formelle ved at de ikke er nedfelt gjennom instruksjer, regelverk eller prosedyrer. I stedet foretas handlinger med bakgrunn i de erfaringene og kunnskapen som den enkelte besitter. Formell kompetanse eller fravær av dette kan skape et uklart bilde av hvilke trusler et distrikt har å hankses med, eller hvilke tiltak som eventuelt bør innføres.

De fleste av respondentene forklarte at det i deres avdeling, men også generelt i Forsvaret er man for dårlig til å lære av sine feil. I tillegg har Forsvaret heller ikke ordentlige verktøy for dette. Forsvaret er som regel veldig gode til å ha såkalte «Lessons identified / Lessons learned» eller «Hot Wash Up» etter et oppdrag eller en aktivitet. Likevel dukker de samme feilene opp igjen ved neste oppdrag, grunnet at man ikke er flinke nok til å systematisere og implementere det som en del av læringen. Enkelte av respondentene forteller at de har innført såkalt erfaringsbriefer etter alle oppdrag. Dette er noe som har vært obligatorisk for alle i staben å delta på og som skal være med på å gjøre at bevisstheten øker rundt ulike oppdragsløsning. I tillegg vil avdelingen bli kjent med ulike utfordringer og mulige løsninger som presenteres. Alle respondentene er enige om at det ikke finnes noen skikkelige verktøy som gjør at denne læringen kan settes i system, men at det blir opp til hvert enkelt distrikt å lage sine egne løsninger for dette.

Kunnskapsbygging er viktig i alle organisasjoner. Dette er med på å utvikle en avdeling, men også den enkelte. Det å skape en bevissthet og en forklaring for hvorfor ting gjøres eller er blir viktig. Flere av respondentene fremhever rapportene som FLS produserer som et godt bidrag inn til erfaringsbanken i avdelingen og spesielt opp mot operasjonssikkerheten. Flere benytter denne ressursen aktivt ved all oppdragsløsning, mens andre respondenter benytter det heller sporadisk.

De ulike distriktene er flinke til å benytte kurs og kompetanseskolen til HV på Dombås, men også avdelinger / institusjoner utenfor HV. Det er varierende hvordan den enkelte respondent opplever tilgangen og prioriteringer til å få slike kurs. Noen opplever at deres distrikt er prioritert, men andre føler at de blir satt i bakre rekker. Kursene i seg selv er meget gode, men noen respondenter opplever at disse er forbeholdt de stadig tjenestegjørende og ikke til styrkestrukturen på bakgrunn av antall plasser, tidspunkt og lengde på kursene. Personellet i styrkestrukturen er kun inne et visst antall dager i løpet av et år og det er derfor mye de skal igjennom. Dette gjør at de ikke blir prioritert på kurs, da andre ting er viktigere. I tillegg har COVID situasjonen gjort at flere kurs har blitt avlyst. Dette er noe som vil føre til et kraftig etterslep på kompetanseheving ikke bare i HV, men i hele Forsvaret i flere år fremover.

Delkonklusjon

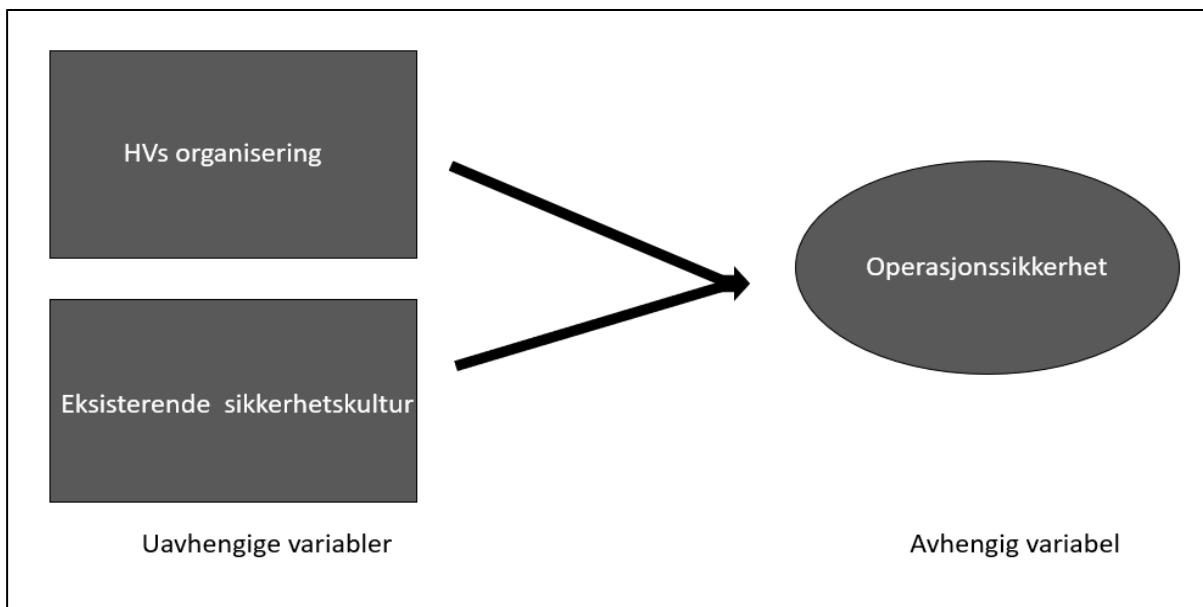
Fra et kulturelt perspektiv kan det være utfordrende å bygge kunnskap på bakgrunn av at det ikke finnes noen gode systemer for å håndtere og bearbeide erfaringer. I tillegg er kunnskap viktig og noe som vil øke forståelse for ulike verdier, trusler og sårbarheter. Dette vil være med på å bedre operasjonssikkerheten i en avdeling. Utfordringene med kursplasser, tidspunkter og lengde på kursene er kun med på å øke kunnskapen til de stadig tjenestegjørende og ikke helt ned til hver og en HV-soldat som kanskje trenger det mest. Hvem som får plasser på kurs er også en viktig faktor, da flere av respondentene opplever at det er en skjevfordeling innad. I tillegg vil COVID situasjonen skape et kraftig etterslep.

I dette kapittelet har de empiriske forventningene og indikatorene blitt benyttet som et rammeverk for å analysere den empiriske beskrivelsen i kapittel 4. Problemstillingen har blitt brutt ned i små mindre deler som nøye har blitt vurdert hver for seg i den hensikt å kunne se om de kan svare på problemstillingen til denne oppgaven. I kapittel 6, som også er det siste kapittelet, skal alle disse elementene settes sammen i den hensikt å kunne gi en konklusjon på oppgavens problemstilling.

6 Konklusjon

I det foregående kapittelet har det blitt utarbeidet flere delkonklusjoner av de teoretiske perspektivene som er valgt som rammeverk for denne oppgaven. Utgangspunktet for disse delkonklusjonene har vært å påvise / avvise den *antatte årsakssammenhengen mellom HVs organisering og den eksisterende sikkerhetskulturen i HV* som ble nevnt i kapittel 2. I dette kapittelet vil det bli utledet en konklusjon for deretter å se på noen svakheter ved denne studien og til slutt forslag til videre forskning.

Det har blitt påvist funn i begge perspektivene som kan gi svar til problemstillingen for denne oppgaven. Både funnene i det instrumentelle og kulturelle perspektivet viser at både måten HV er organisert på og den eksisterende kulturen i et distrikt er noe som begge to har innvirkning på hvordan operasjonssikkerheten kommer til uttrykk i HV. På den ene siden er HV hierarkisk organisert og har klare instrumentelle trekk gjennom det tydelige skille på overordnet og underordnet nivå. Samtidig viser datagrunnlaget og analysen at det er utfordringer både med måten HV er organisert på og ikke minst den eksisterende kulturen i avdelingen. Det er derfor ikke mulig å si at det kun er det ene perspektivet som er mer fremtredende enn det andre. Derfor har det blitt utarbeidet en ny antatt årsakssammenheng som tar inn over seg begge perspektivene som vist i figur 9.



Figur 9: Ny antatt årsakssammenheng

Ved å benytte denne nye årsakssammenhengen kan denne studien lettere besvare oppgavens problemstilling: «*Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?*»

Operasjonssikkerhet i Heimevernet kan beskrives som todelt. Det første er måten HV er organisert på som kan gjøre det vanskelig både å sørge for sjefsforankring, intensjonen bak et oppdrag, men også det å skape en helhetsforståelse for hvorfor og hvordan drive god operasjonssikkerhet. På den andre siden hjelper det lite med god forståelse og delegering av oppdrag, hvis ikke kulturen er til stede i avdelingen. Det å i tillegg ha gode systemer som kan håndtere sikkerhetsrelatert informasjon nedover i organisasjonen nedover er viktig. Dette skaper en helhetlig forståelse og vil spille inn på operasjonssikkerheten i hele organisasjonen. Gjeldene kultur i avdelingen vil være med på å skape en forståelse for ulike verdier, trusler og sårbarheter som er relevant for avdelingen. Dette skapes gjennom en god sikkerhetskultur, forståelse, kunnskap og kompetanse. En god og sterk sikkerhetskultur vil være med på å forme personellet som kommer inn i ulike distrikt til å utøve god operasjonssikkerhet.

Med bakgrunn i denne analysen antas det at både måten HV er organisert på og den eksisterende sikkerhetskultur i ulike distrikt, er noe som påvirker operasjonssikkerheten i HV. Sjefsforankring, intensjon, helhetsforståelse, sikkerhetskultur og den enkeltes kunnskap og forståelse er alle elementer som er med på å underbygge dette. I tillegg kan disse elementene være må på å gi svar på hvilke utfordringer denne forsvarsgrenen møter på dette området kan forklares.

Funn fra denne studien, finnes det i dag ingen forskning på. Denne studien har derfor sett på en` mulig metode for å få belyst og besvart oppgavens problemstilling på.

6.1 Mulige svakheter ved studien

Gjennom arbeidet med denne studien har jeg oppdaget flere svakheter som kunne vært med på å belyse problemstillingen på en bedre måte. For det første har det blant annet kun blitt intervjuet distriktssjefer i ulike HV distrikt. Bakgrunnen for dette, er fordi jeg mener det er sjefene i kraft av sin stilling har en rolle, et ansvar og myndighet. Deres bakgrunn og kunnskap er det som setter føringer, prioritering, samt delegerer oppgaver nedover i avdelingen. På den måten vil de i aller høyeste grad sette sitt preg på hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i avdelingen. Ved å ha intervjuet personell lengre ned i organisasjonen kunne det ha gitt et annet bilde av hvordan operasjonssikkerhet

kommer til uttrykk og ikke minst hvilke utfordringer de som sitter og jobber med dette til daglig støter på.

For det andre er oppgaven skrevet i ugradert form. Bakgrunnen for dette valget var å lette blant annet behandling og lagring av datamaterialet. I tillegg bestemmer graderingsnivået hvor det gis anledning å arbeide med denne studien. Tilgjengeliggjøringen av oppgavens funn i etterkant er også noe som har vært en innvirkende faktor under denne studien. Jeg ønsker at oppgavens gradering skal være lavest mulig, slik at tilgangen på studien i etterkant ikke begrenses. På den måten kan bevisstheten rundt operasjonssikkerhet spres bredt og ned i organisasjonen der oppdrag utføres. Likevel er jeg usikker på om en gradert versjon ville gitt meg et mye annerledes bilde enn det jeg sitter med i dag.

For det tredje har jeg sett at det er et validitetsproblem mellom indikatorene *manglende erfaringshåndtering* og *lite kunnskap* som flyter sammen og er vanskelig å holdes adskilt. Dette kunne vært løst ved at andre indikatorer kunne vært valgt.

Den fjerde og siste svakheten som jeg har oppdaget er faren for selv å være farget, og skape bias for å gi svar til oppgavens problemstilling. Etter flere års jobb innenfor faget operasjonssikkerhet var dette også bakgrunnen for at jeg valgte nettopp dette temaet. I forkant av oppgaven opparbeidet jeg meg flere hypoteser som jeg mente kunne være med på å besvare problemstillingen. Denne viste seg kun å være delvis riktig og viser samtidig viktigheten av å være objektiv, gå inn med en nysgjerrighet og lytte til det respondentene har av informasjon. I tillegg vises viktigheten av å se på tilgjengelig dokumentasjon og litteratur som kan være med på å belyse eller gi svar på oppgavens problemstilling.

6.2 Forslag til videre forskning

Det å se utfordringene i denne oppgaven fra andre perspektiver og utvikle dette forskningsområdet vil denne studien anbefale andre mulige forslag til videre forskning. Disse forslagene vil kunne gi et annet eller et mer nyansert bilde av hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk ikke bare i HV, men også i andre avdelinger i Forsvaret.

Er utfordringene som HV opplever gyldige for andre forsvarsgrener? Ved å se på andre forsvarsgrener og se om de opplever det samme som HV gjør innen det å drive med operasjonssikkerhet, ville kunne generalisert funnene i denne studien på en bedre måte.

Respondentene i denne studien er ulike distriktssjefer. Ved å snakke med respondenter lengre ned i organisasjonen kunne gitt et annet bilde av hvilke utfordringer hvert enkelt HV distrikt har, innen det å skulle drive god operasjonssikkerhet. I tillegg ville det vært interessant å sett på etableringen av et nytt område innen etterretning- og sikkerhet som en av respondentene nevnte. Hva slags innvirkning vil dette kunne få på operasjonssikkerheten? Vil noen andre distrikt adoptere dette hos seg?

Denne oppgaven er skrevet i ugradert form med bakgrunn i tilgang, lagring og behandling av datamaterialet. Ved å ha skrevet en en gradert versjon av denne oppgaven, kunne muligens ha gitt annen informasjon fra respondentene, men også en mulighet for tilgang til ulike graderte dokumenter.

En mer erfaringsbasert studie med feltobservasjoner eller stridsdommere som informasjonskilde for å se om eller i hvilken grad operasjonssikkerhet kommer til uttrykk eller ei, kunne også vært interessant å sett på.

Det siste som jeg ønsker å nevne som et mulig forslag til videre forskning er det å kunne dykket dypere inn i de ulike perspektivene som jeg har tatt for meg i denne studien. Dette kunne gitt svar på hvilke av de to perspektivene som har størst forklaringskraft, det instrumentelle eller det kulturelle.

Forkortelser

Forkortelser	Forklaring
EEFI	Essential Elements of Friendly Information
E&S	Etterretning og sikkerhet
FFIR	Friendly Force Information Requirements
FHS	Forsvarets Høgskole
FOH	Forsvarets Operative Hovedkvarter
FSL	Feltsikkerhetslag i HV
GSM	Global System for Mobile communication
HG	Home Guard (Engelsk oversettelse av Heimevernet)
HV	Heimevernet
HVST	Heimevernsstaben
HV TOS	Heimevernets territoriale operasjonssenter
K2IS	Kommando kontroll informasjonssystemer
NATO	The North Atlantic Treaty Organization
NSD	Norsk Senter for forskningsdata
NSM	Nasjonal Sikkerhetsmyndighet
OPSEC	Operational Security (Amerikansk definisjon av operasjonssikkerhet)
OPSIK	Operasjonssikkerhet
PM	Politimester
PST	Politiets Sikkerhetstjeneste
RGP	Recognize Ground Picture
SA	Situational awareness
SoMe	Social Media (Sosiale medier)
TESSOC	NATO definisjon (Terror, Etterretning, Sabotasje, Subversjon og Organisert (C)Kriminalitet)

Figuroversikt

Figur 1: Balanse mellom verdi, trussel og sårbarhet.....	3
Figur 2: Antatt årsakssammenheng mellom måten HV er organisert på og OPSIK.	13
Figur 3: Antatt årsakssammenheng mellom HVs eksisterende sikkerhetskultur og OPSIK.	16
Figur 4: HV-distriktsorganisasjon	17
Figur 5: Kildetriangulering	22
Figur 6: Matrise benyttet til temaanalyse av intervjuene.....	25
Figur 7: Antatt årsakssammenheng mellom måten HV er organisert på og OPSIK.	42
Figur 8: Antatt årsakssammenheng mellom HV sin eksisterende sikkerhetskultur og OPSIK.	47
Figur 9: Ny antatt årsakssammenheng.....	52

Litteraturliste

Aftenposten. (2018, september 27). *Toppheммelige militærbaser i Norge avslørt*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/9m4A7W/topphemmelige-militaerbaser-i-norge-avslort>

Alme, V., Beadle, A., Diesen, S., & Hansø, M. (2020). *Globale trender*. FFI.

Bejar, A. (2010). *Balancing Social Media with Operations Security (OPSEC) in the 21st Century*: Defense Technical Information Center. Hentet fra: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA525257.pdf>

Boyd, J. R. (1987). *Boyd, J R (1987). Organic design for Command and Control*.

Christensen, T., Lægreid, P., Røvik, K. A., Egeberg, M., & Roness, P. G. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode—En kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Erstad, K., & Folkestad, E. (2016). *Operativ erfaringshåndtering i Forsvaret—Systematisk praktisert eller fragmentert og frikoblet?* Hentet fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/9415>

Etterretningstjenesten. (2021). *Fokus 2021*. Forsvaret.no/fokus. Hentet fra: https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fokus/rapporter/Fokus2021web.pdf/_/attachment/inline/b9d52b53-0abe-4d1c-9c51-bf95796560bf:8dd66029b7efb38aab37d13e8b387d2e6ed0bd05/Fokus2021-web.pdf

Finansdepartementet. (2018, desember 12). *NOU 2018: 17* [NOU]. Regjeringen.no; regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-17/id2622043/>

Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarets Høgskole.

Frantzen, H. A. (2020, september 16). *Hybride trusler, avskrekking og forsvar* [Brief].

Heier, T., & Mobeck-Hanssen, B. E. (2020). Et forsvar i digital krise? *Internasjonal Politikk*, 78(3), 362-382. Hentet fra: <https://doi.org/10.23865/intpol.v78.2288>

Hobson, R. (2005). *Krig og strategisk tenkning i Europa 1500–1945: Samfunnsendring, statssystem, militærteori*. Cappelen Damm Akademiske.

Justis og beredskapsdepartementet. (2005, mai 20). *Straffeloven §263*. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-05-20-28/>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2006, april 5). *NOU 2006: 6 Sikkerhet- safety /security* [NOU]. 012001-020038; regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2006-6/id157408/>

Karlsen, J. (2019, mars 24). *Soldaters Tinder-bruk på øvelse bekymrer*. Hentet fra: <https://forsvaretsforum.no/a/104826>

Kildekompasset.no. (2021). *Er kilden en primærkilde eller sekundærkilde?* Kildekompasset. Hentet fra: <https://kildekompasset.no/kildekritikk/>

Kristoffersen, E. (2020, november 19). *Forsvarssjefens time* [Forelesning].

Lees, D. W. (2016). *Understanding effects of Operations Security (OPSEC) awareness levels of military spouses through the lenses of training and program management*. Hentet fra: <https://www.proquest.com/docview/1839263492?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

McCarthy, J. (2014, juli 31). *Selfie-addicted Russian soldier caught in Ukrainian territory by Instagram geo-tagging*. The Drum. Hentet fra: <https://www.thedrum.com/news/2014/07/31/selfie-addicted-russian-soldier-caught-ukrainian-territory-instagram-geo-tagging-0?msclkid=a11cefcbd11a11ecdbf6940e7d61c7d>

Michnowicz, R. G. (2006). *OPSEC in the information age* (s. 22). U.S Army War College.

Montazhtv. (2017). *Forby bruk av mobiltelefoner i hæren. Hvorfor smarttelefoner blir utestengt i hæren og hvordan de skal byttes ut. Skal jeg ta telefonen min til Hæren.*

Hentet fra: <https://montazhtv.ru/no/zapret-ispolzovaniya-mobilnyh-telefonov-v-armii-pochemu-v-armii/>

Nasjonal Sikkerhetsmyndighet. (2021). *RISIKO 2021*. Nasjonal Sikkerhetsmyndighet.

Hentet fra: https://nsm.no/getfile.php/136419-1616673370/Filer/Dokumenter/Rapporter/NSM_Risiko_2021_web_enkeltside_1203.pdf

NATO. (2013). *NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITION AAP-06*.

NATO. (2019). *Allied Joint Publication (AJP) 5*. NATO.

NATO. (2020). *Allied Joint Doctrine for Operations Security and Deceptions (AJP-3.10.2)*. NATO Standardization Office (NSO).

Nesheim, I. A. L. (2016). *Lærer den norske Hæren av erfaringer? En analyse av Hærens læringsevne i Afghanistan*. Hentet fra: <https://www.duo.uio.no/handle/10852/51772>

NSM. (2021). *Nasjonals sikkerhetsmyndighet*. Hentet fra: <https://nsm.no/>

Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag—En introduksjon* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

PST. (2021, februar 8). *Nasjonal trusselvurdering 2021*. Hentet fra: www.pst.no./alle-artikler/trusselvurderinger/nasjonal-trusselvurdering-2021/

Rosencrance, Linda. (2021). *What is OPSEC (Operations Security)?* SearchCompliance.

Hentet fra: <https://searchcompliance.techtarget.com/definition/OPSEC-operational-security>

Selznick, P. (1984). *A sociological interpretation*. University of California Press.

Svinndal, M. N. M. (2015). *Hvilke forhold hemmer og fremmer kompetanseoverføring i Hæren?* Universitetet i Oslo.

Hentet fra: <https://docplayer.me/1366343-Basert-pa-erfaringshandtering-fra-operasjonen-i-afghanistan.html>

Vedum, O. (2020). «Sikkerhetstjenesten mot 2030—I et industrisikkerhetsperspektiv» *Formalia i orden, men sikkerheten i uorden?* Forsvarets Høgskole.

Hentet fra: https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2683576/V2020_MA_Vedum.pdf?sequence=1

Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati* (10. utg.). Gyldendal Norske Forlag AS.

Zysk, K. (2018). *Zysk: Russlands militærstrategi i endring.*

Hentet fra: https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2577324/IFS%20Insights_12_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muntlige kilder

Respondent 1. (2021, oktober 13). *Respondent 1* [Teams].

Respondent 2. (2021, oktober 14). *Respondent 2* [Teams].

Respondent 3. (2021, november 2). *Respondent 3* [Teams].

Respondent 4. (2021, november 2). *Respondent 4* [Teams].

Respondent 5. (2021, november 5). *Respondent 5* [Teams].

Oversikt over vedlegg

Vedlegg A – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg B – Intervjuguide

Vedlegg C – Godkjenning fra Sjef Heimevernet

Vedlegg D – Vurdering fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg E – Tillatelse fra Forsvarets Forskningsnemd

Vedlegg A

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer forklares?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å fullføre masterstudiet ved Forsvarets høgskole. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å fullføre en erfaringsbasert masterstudie ved Forsvarets høgskole. Dette gjøres ved å gjennom en 30 studiepoengs masteroppgave.

Problemstillingen for oppgaven er slik:

«Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?»

Opplysningene som kommer frem i datainnsamlingen, skal ikke benyttes til andre formål enn denne forskningsoppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven skrives av Espen Engebretsen. Veileder for oppgaven er professor og oberst løytnant Tormod Heier, ved Forsvarets høgskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Datainnsamlingen til oppgaven er tenkt gjennomført som intervju av personer som har en formell lederrolle i en av HV sine områder. Jeg ønsker derfor å intervju personell i denne målgruppen for å høre tanker og erfaringer knyttet til problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta vil intervjuet ta omtrent 60 minutter å gjennomføre. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd for deretter å bli transkribert. Du vil ikke bli identifisert ved spesifikke utsagn eller lignende i det ferdige produktet. Dersom enkelte sitat blir valgt å bruke, vil du bli omtalt i form av din rolle /

stilling. Dersom det heller er mer hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet på telefon eller på Teams / Skype, kan dette også la seg gjennomføre.

Selv om jeg i oppgaven ikke vil oppgi navn på deg som respondent direkte, er det likevel en sjanse for at du som respondent indirekte vil kunne bli identifisert i kraft av din stilling. Denne informasjonen ligger allerede på internett og åpen for alle.

Dersom det senere i utarbeidelsen av masteroppgaven skulle vise seg at jeg ønsker ytterligere eller mer utfyllende opplysninger av deg, vil jeg be om dette ved å ta kontakt med deg via mail, ringe eller be om et nytt intervju. Du bestemmer selv om du vil gjennomføre dette.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun Espen Engebretsen og veileder Tormod Heier som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjoner av dette.
- Lydfiler og transkripsjoner vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Forsvarets Høgskole filnavn som ikke vil inneholde ditt navn. Nettområdet er passord beskyttet og har to-faktor autentisering.
- Forsvaret vil ikke få tilgang til dataene som er samlet inn utover det som er anonymisert og publiseres i den ferdige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes / oppgaven er godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes medio mai 2022, og sensur av oppgaven vil antagelig skje ultimo mai 2022. Så fort oppgaven har blitt bestått vil alle personopplysninger bli slettet og maskinen som har blitt brukt til dette prosjektet vil bli re-tanket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

-
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
 - å få rettet personopplysninger om deg,
 - å få slettet personopplysninger om deg, og
 - å sende klage til NSD om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir Forsvaret rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Denne kan enten sendes til meg digitalt eller så blir denne signert under selve intervjuet. På oppdrag fra Forsvartets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Espen Engebretsen på e-post: esengebrethse@mil.no eller på mobil: 400 29 926.

Hvis du har spørsmål til veileder, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Forsvarets høgskole ved Tormod Heier*, e-post: theier@mil.no eller på mobil: 476 42 420.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Tormod Heier
(Professor / veileder)

Espen Engebretsen
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer forklares?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på lyd

Jeg samtykker til at mine opplysninger kan behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B

Intervjuguide til prosjekt

«Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?»

Intervjuet er strukturert på følgende måte:

- Innledning
- Tema 1: Begrepsforståelse og egen erfaring med operasjonssikkerhet
- Tema 2: Operasjonssikkerhet opp imot organiseringen til HV
- Tema 3: Operasjonssikkerhet opp imot HV sin kultur
- Tema 4: Utfordringer og mulige forbedringer av operasjonssikkerheten i HV
- Oppsummering og avslutning

Under hvert tema har jeg satt opp noen punkter. Disse punktene kan være med på å hjelpe intervjuobjektet til å kunne beskrive eller forklare hvert enkelt tema på en bedre måte.

Innledning

Løs uformell prat. Hvem er jeg, og hvem er intervjuobjektet?

Jeg ønsker å ta opptak av dette intervjuet for å unngå at vi mister informasjon eller sammenheng.

Er det greit at det tas opptak av intervjuet med deg?

Intervjuet vil inngå i en erfaringsbasert masteroppgave ved Forsvarets høgskole (FHS).

Intervjuer er: Espen Engebretsen

Tid avsatt: ca.60 min

Problemstilling for oppgaven: «Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet, og hvordan kan eventuelle utfordringer som forsvarsgrenen møter på dette området forklares?».

Oppgaven skal se på mulige utfordringer HV kan ha innen operasjonssikkerhet. Erfaringer vil bidra til å få et bilde av hvordan operasjonssikkerhet kommer til uttrykk i det daglige. Utfordringer og mulige forbedringspotensial innen operasjonssikkerhet vil ikke bare være til hjelp for HV, men for flere avdelinger i hele Forsvaret.

I forkant av intervjuet har du fått tilsendt informasjonsskriv om selve prosjektet og bruken av dine personopplysninger.

Er det noe spørsmål til dette og ønsker du fortsatt å delta i dette prosjektet?

Alt som blir benyttet i masteroppgaven fra dette intervjuet vil være tilgjengelig for deg til godkjenning helt frem til masteroppgaven leveres 13.mai 2022. Du som intervjuobjekt kan når som helst, og helt frem til innlevering trekke tilbake informasjonen som du har gitt.

Oppgaven er ugradert, ønsker du derimot å komme med eksempler eller informasjon som er gradert må dette informeres om, slik at mobiler / smartklokker tas ut av rommet. Den graderte informasjonen vil ikke bli benyttet i oppgaven, men elementer kan benyttes så lenge det holdes på et ugradert nivå.

Signering av samtykkeskjema og godkjenning av opptak gjøres under dette intervjuet, evt. sendes på mail til intervjuer snarest. Opptaket vil bli slettet når masteroppgavens sensur foreligger. Det er kun intervjuer og veileder som skal og kan lytte til opptakene og vil ikke deles med noen andre.

Det vil være en åpen dialog gjennom hele intervjuet. Jeg har likevel flere spørsmål som jeg kan stille dersom du ikke kommer inn på dette i løpet av intervjuet. Spørsmålene er kun til hjelp for meg som intervjuer.

Er det noe som er uklart eller er det andre spørsmål til intervjuet før vi starter?

Tema 1: Begrepsforståelse og egne erfaringer

- Beskrive egne erfaringer med operasjonssikkerhet (kurs, utdanning eller bruk)
- Operasjonssikkerhet / OPSEC
- Verdi
- Trussel
- Sårbarhet
- Risiko
- Sikkerhetskultur

Tema 2: Operasjonssikkerhet sett opp imot organiseringen til HV

- Kjennskap til OPSEC arbeid på høyere nivå

-
- Bevisstgjøring fra ledelsen på OPSEC
 - Tildeling av oppdrag, intensjon og fokus på OPSEC
 - Delegering av oppdrag internt
 - Ressurstilgang i avdelingen
 - Innføring av tiltak og oppfølging
 - Forståelse av operasjonssikkerhet på alle nivåer

Tema 3: Operasjonssikkerhet sett opp imot HV sin kultur

- Operasjonssikkerhet opp imot HVs kjerneoppgaver
- De ansattes evne til å ta til seg ny læring - stivhengig
- LI / LL, erfaringslæring
- Deling av informasjon
- Beskrivelse av sikkerhetskulturen i avdelingen
- Kompetansebygging innen operasjonssikkerhet

Tema 4: utfordringer og forbedringer innen operasjonssikkerhet

Oppsummering og avslutning

Oppsummering og tilbakelesing. Har jeg forstått deg riktig? Er det noe du vil legge til?

Jeg setter stor pris på din deltagelse og støtte i forbindelse med min masteroppgave.

Vedlegg C

Espen Engebretsen

Søknad til sjef Heimevernet om å innhente opplysninger til forskningsformål.

Heimevernet viser til forespørsel fra Espen Engebretsen, vedrørende søknad om å innhenting av opplysninger i Heimevernet til forskningsformål ved Forsvarets Høgskole (FHS).

Forespørselen er datert 10.08.2021.

Engebretsen gjennomfører master i militære studier ved FHS. Godkjent masteroppgave er en forutsetning for kvalifisering til videregående offisersutdanning (VOU). Oppgaven skal leveres medio mai 2022.

Oppgavens tema er operasjonssikkerhet.

Foreløpig forskningsspørsmål:

«Hvordan kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i HV, og hvordan kan eventuelle utfordringer rundt dette forklares?»

Datainnsamling er basert på intervju med oppstart innen utgangen av november 2021.

Innsamlingen omfatter totalt 3 områdesjefer, tilhørende HV-02, HV-12 og HV-17.

Intervjuobjektene vil anonymiseres så langt dette kan la seg gjennomføre og innsamlet data vil bli behandlet ihht Forskrift om informasjonssikkerhet, både under og etter oppgaveskrivingen. Intervjuet vil enten bli gjennomført fysisk eller digitalt, sett opp imot smittesituasjonen og restriksjoner som er gjeldene på det aktuelle tidspunktet.

Sjef Heimevernet, generalmajor Elisabeth G. Michelsen innvilger søknaden og ønsker at funn fra studien kan presenteres for staben i Heimevernet når sensur på oppgaven foreligger.

Etter fullmakt fra sjef Heimevernet

Generalmajor Elisabeth Michelsen

Sted og dato

Terningmoen, 24.08.2021

Signatur

Espen Sivertsen

Vedlegg D

21/10/2021, 10:11

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjektittel

I hvilken grad kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet og hvordan kan eventuelle utfordringer forklares?

Referansenummer

547786

Registrert

25.08.2021 av Espen Engebretsen - esengebrethse@mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tormod Heier , theier@mil.no, tlf: 47642420

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Espen Engebretsen, esengebrethse@mil.no, tlf: 40029926

Prosjektperiode

25.08.2021 - 01.06.2022

Status

03.09.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

03.09.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 03.09.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 03.09.2021. Behandlingen kan fortsette.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6125edc5-6d5b-4e6f-98a9-ae9ed2082363>

1/3

ENDRING: Godkjenning fra sjef Heimevernet om bruk av HV i dette forskningsprosjektet og Forsvarets forskningsnemnd er lastet opp.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

27.08.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.08.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

NSD sin vurdering forutsetter at eventuelle nødvendige tillatelser fra forsvaret for å gjennomføre intervjuene er ordnet før datainnsamlingen starter.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekrefteelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med

21/10/2021, 10:11

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg E



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-09-01

Vår referanse

2021/029126-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Espen Engebretsen

.

..

Kopi til

Heimevernet

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 31. august 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «I hvilken grad kommer operasjonssikkerhet til uttrykk i Heimevernet og hvordan kan eventuelle utfordringer forklares?» Det skal gjennomføres intervju med områdesjefer i Heimevernet (HV), og tillatelse fra HV er innhentet.

2 Drofting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2022.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

2 av 2

Sven G. Holtsmark
professor
leder av forskningsnemnda

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