



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Beredskap på deltid

*Heimevernets evne til å handtere det uføresette
samanlikna med resten av Forsvaret*

Inge Degnepoll

Masteroppgåve
Forsvarets høgskole
Haust 2017

Forord

Beredskap handlar om å vere så godt førebudd på framtida som mogeleg og dei hendingane mange beredskapsorganisasjonar skal handtere er potensielt svært alvorlege. Å få arbeide med noko som kanskje kan forbetre evna vi har til å hindre tap av liv er difor ekstra givande.

Arbeidet med denne oppgåva har vore svært lærerikt og eg vil gjerne takke dei som bidrog til at det vart mogeleg.

Eg vil særleg takke professor Glenn-Egil Torgersen for god vegleiing, Ph.d. stipendiat Marius Herberg for godt samarbeid og alle som samvitsfullt har respondert på spørjeskjemaet.

Ein stor takk til Elisabeth for å holde fortet i Bergen og for gode innspel til oppgåva og til Håkon som har tatt pappa sitt fråvær med godt humør.

Inge Degnepoll

Bergenhus festning, november 2017

Samandrag

Beredskap handlar om å førebu seg på framtida. Då er det vesentleg korleis vi ser på den framtida. Det er ikkje slik at vi kan spå kva som kjem til å skje, i alle fall ikkje i så stor grad som vi kanskje trur. Det er forskjell på å lære seg å handtere det ein trur kjem til å skje og det å skaffe seg evner som kan handtere noko som vi ikkje anar kva er. Dette siste kallar vi Det uføresette (DU).

For å forklare kva som skal til for å handtere DU nyttar eg teoriar som peikar på fagkompetanse, mangfald og kreativitet som svært viktige eigenskapar.

Når ein skal studere beredskapsorganisasjonar og DU kan det vere freistande å undersøke svært godt trena organisasjonar som ofte med godt resultat har handtert dramatiske hendingar. Det dei er gode på og som fungerer for dei kan då vere det ein trenger for å handtere DU. På den andre sida er har somme beredskapsorganisasjonar ikkje tid eller ressursar til å bli ekspertar. Dei må vere generalistar. Korleis skal desse då kunne handtere DU? Heimevernet (HV) er ein slik organisasjon. Opplysningar om HV tilseier òg at der kan vere meir mangfald og kreativitet enn i andre militære organisasjonar.

Denne oppgåva ønskjer difor å undersøke Heimevernet si evne til å handtere DU og samanlikne med den stadig tenestegjerande delen av Forsvaret. Til det nyttar eg ein kvantitativ metode med eit eksisterande spørjeskjema som tek sikte på å avdekke status på eigenskapar som er relevante for å handtere DU.

Oppgåva avdekkjer noko forbettringsrom for HV på fagkompetanse, men kjem òg fram med overraskande positive resultat på utdanningsnivå og personellets kompetanse i krevjande situasjonar. Oppgåva finner støtte for at der er meir mangfald og meir kreativitet i HV enn i resten av Forsvaret, men avdekkjer òg andre eigenskapar som bidreg positivt. Til saman kjem HV dermed ut med like god evne til å handtere uføresette hendingar som resten av Forsvaret. Oppgåva kan såleis vere til nytte for dei som ønskjer å vite meir om kva eigenskapar ein organisasjon som skal handtere DU bør ha og for dei som ønskjer å utdanne, trene og leie Heimevernet på best mogeleg måte.

Summary

Emergency preparedness is about being ready for the future. How we look at the future then becomes essential. We have to realize that we can't predict the future. At least not to the extent we would prefer. We must be conscious of the difference between preparing for something we know is coming and being able to deal with whatever comes. In this field of study such events are named unforeseen events (UN).

In order to explain what is needed to handle UN, I use theories that point to professional competence, diversity and creativity as very important features.

When one studies emergency preparedness organizations and UN, it may be tempting to investigate highly-trained organizations that have successfully managed dramatic events.

What they are good at and what works for them can then be what is needed to handle UN. On the other hand, some emergency organizations don't have time or resources to become experts. They have to be generalists. The Norwegian Home Guard (HG) is one such organization. Information about the HG also indicate that the HG might possess more diversity and creativity than other military organizations.

This thesis wishes to investigate the Norwegian Home Guards ability to handle UN and compare those abilities with the full-time Norwegian Armed Forces. For that purpose, I used a quantitative method with an existing questionnaire that aims to reveal the status of properties relevant to managing UN.

The thesis reveals some room for improvement for the HG in the field of professional competence, but also presents surprisingly positive results on the level of education and the enrolled personnel's competence in demanding situations. This thesis finds results supporting that there is more diversity and more creativity in the HG than in the rest of the Norwegian Armed Forces, but also reveals other positive qualities. In all the HG, was found equally capable of handling UN as the rest of the Armed Forces.

The thesis may be useful to those who wish to know more about the characteristics an organization expected to handle UN should have and for those who wish to educate, train and deploy the Norwegian Home Guard in the best possible way.

Innhald

Forord.....	III
Samandrag.....	IV
Summary.....	V
Innhald.....	VII
1 Innleiing.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA OG FORMÅL MED STUDIEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 OPPBYGGING AV OPPGÅVA	4
1.4 AVGRENSING	4
1.5 FORMÅL, TYDING OG RELEVANS FOR FORSKINGSFELTET	5
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 ORGANISASJONAR OG ORGANISASJONAR SIN KOMPETANSE	5
2.2 ORGANISASJONENS EIGENART.....	7
2.3 DET UFØRESETTE (DU).....	8
2.4 EVNE TIL Å HANDTERE DU.....	13
(1) Fagkompetanse.....	14
(2) Mangfald.....	15
(3) Kreativitet.....	18
2.5 HEIMEVERNETS EIGENART.....	20
Heimevernets historie	20
Organiseringa av Heimevernet	23
2.6 FORSKINGSSPØRSMÅL OG FORSKINGSMODELL	27
3 Metode	29
3.1 UTVAL OG PROSEDYRE.....	30
3.2 MÅLEINSTRUMENT	31
3.3 FEILKJELDER	34
3.4 STATISTISK ANALYSE.....	36
4 Resultat.....	36
BAKGRUNNSINFORMASJON.....	36
Utdanning.....	38
Erfaring.....	40
HOVUDEL	43
4.1 FAGKOMPETANSE	46
Allmenn beredskap.....	47
Beredskapsplaner for det uforutsette	48
Forståelsen av det uforutsette.....	48
Grunnkapasitet for det uforutsette.....	49
Identifisering av faresignaler	50
Opplæringsmetodikk	50
Underveislæring	51
Individuelle faktorar	51
4.2 MANGFALD	53
Samhandling	53
Sosiale faktorar	53
4.3 KREATIVITET.....	54
Improvisasjon	57
Fleksibilitet.....	59
4.4 EVNE TIL Å HANDTERE DET UFØRESETTE	60
4.5 OPPSUMMERING	62
5 Diskusjon	62
5.1 FAGKOMPETANSE	63
5.2 MANGFALD	68

5.3 KREATIVITET.....	70
5.4 EVNE TIL Å HANDTERE DU	71
5.5 KONKLUSJON.....	72
Litteraturliste.....	75
Vedlegg.....	78

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn for val av tema og formål med studien

Eg har i fleire år jobba med kompetansebygging i Heimevernet og har difor hatt brei kontakt med og fokus på heimevernspersonellets kompetanse. Studiar ved Forsvarets stabsskule har ført til eit ønske om å undersøke denne kompetansen i lys av evna ein beredskapsorganisasjon har til å handtere uføresette hendingar. Det finnes få undersøkingar på handtering av uføresette hendingar i relasjon til Heimevernet og i studien ønsker eg både å sette lys på kva Heimevernets kompetanse, ofte omtalt som Heimevernets eigenart, er og korleis den bidrar til evna til å handtere uføresette hendingar. Som deltidsberedskapsorganisasjon har HV mindre høve til å øve og trene på sine oppdrag enn ein heiltidsorganisasjon. Det kan då tenkast at andre faktorar enn treningsmengde vil bli meir tydelege når ein studerer ein slik organisasjon i relasjon til handtering av uføresette hendingar. I så fall kan studien gi ny kunnskap om Heimevernet som organisasjon og bidra til å utvide kunnskapen om handtering av uføresette hendingar (Det Uføresette, DU).

Der er fleire som har berørt tema som er relevant for denne oppgåva. Mellom dei er Iren Beate Moe si masteroppgåve som tar føre seg DU i relasjon til Problemorientert politiarbeid (POP) (Moe, 2014). Den har i seg fleire moment som eg tar opp, deriblant improvisasjon og kompetanse, men ser altså på ein annan organisasjon og nyttar omgrepsutgreiing for å samanlikne teoriar om DU og POP. Morten Narum si masteroppgåve ser på Heimevernet som bistandsressurs til politiet (Narum, 2013). Oppgåva ser på HV sitt ferdigheitsnivå og kvalitet med fokus på treningsmengde i relasjon til handhevingsbistand til Politiet. Den har ikkje med seg DU-faget, men gjer ei vurdering av HV basert på historikk, utvikling og intervju sett opp mot krav til dei oppgåvene som må utførast når Politiet trenger bistand til handheving. Norges Idrettshøgskole si undersøking av den fysiske forma til HV-soldatane frå 2017 tar ikkje føre seg DU, men ser berre på fysisk form (Aandstad, 2017). Bacheloroppgåva til Mikal Olsen utforskar omgrepet «kvalitetstrening» ved å undersøke korleis det blir forstått i Heimevernet (Olsen, 2011). Her får ein òg eit innblikk i om treningar i HV kan omfattast av dette omgrepet, men oppgåva har ikkje noko DU-element.

Henrik Pande-Rolfen har i si masteroppgåve gjennomført ei prosessbasert studie av beredskapsorganisasjonar i møte med DU (Pande-Rolfen, 2017). Her er det gjennomført intervju med leiarar i høvesvis Beredskapstroppen: Nasjonal beredskaps- og bistandsressurs Oslo politidistrikt, Forsvarets spesialkommando, Hans Majestets Kongens Garde og Innsatstyrke Derby i Heimevernet. Dette vert sett i samanheng med teoriar kring DU og Høgpålitelege organisasjonar (High Reliability Organizations, HRO). I oppgåva sin konklusjon og særleg i uttaler frå respondentane frå Beredskapstroppen og FSK vert det mellom anna lagd vekt på drill, trening og store mengder erfaring som avgjerande for å handtere uføresette hendingar. Magnus Fiane ser i masteroppgåva si òg på HRO og DU, men då i relasjon til Politiet.

Når ein studerer DU med utgangspunkt i spesialstyrker kan ein kome i fare for å studere kirurgen som utfører hjertekirurgi. Ein høgt trena spesialist som vert nytta til å gjere det vedkommande er aller best på (Forsvarsstaben, 2014). Det kan difor vere liten grad av uføresetheit og høg gjenkjenningfaktor for personen som handterer hendinga. Svært mange beredskapsorganisasjonar har ikkje moglegheit til å spesialisere seg. Samanlikn oppgåvene til ein vanleg polititenestemann med ein operatør i Beredskapstroppen. Ein polititenestemann som er godkjent for væpna teneste får gjerne trene på det 40 timar i året (Fiane, 2017). I masteroppgåva si ser Fiane ut til å antyde at HRO teoriar ikkje er direkte overførbare til eit politidistrikt. Det er altså ikkje sikkert at eit politidistrikt er ein høgpåliteleg organisasjon sjølv om Beredskapstroppen er det. Eg vil gjennom denne oppgåva sjå på ein deltidssberedskapsorganisasjon som har eit vesentleg lågare treningsnivå enn spesialstyrkane. Kva relevante eigenskapar har ein slik organisasjon og kva evne til å handtere DU kan dei resultere i? Desse eigenskapane kan då seie noko om kva ein vanleg beredskapsorganisasjon som skal handtere ei uføresett hending bør utvikle.

Dette er illustrert i figur 1 som er modifisert frå Torgersen et al. (2017) og viser relasjonen mellom grunnkapabilitetar og DU-kompetanse i ein heiltidsberedskapsorganisasjon og ein

deltidsberedskapsorganisasjon.

Heimevernet, deltidberedskap

DU-felt (det overraskande og utrente)



Resten av Forsvaret, heiltidsberedskap

DU-felt (det overraskande og utrente)



Figur 1 Modifisert DU-kompetansemodell. (Glenn Egil Torgersen, Sæverot, Boe, Eidsvåg, & Steiro, 2017) For å oppnå lik evne til å handtere DU må ein deltid- eller generalistorganisasjon har meir DU-kompetanse enn ein ekspert- eller spesialistorganisasjon for å kompensere for mindre grunnkapabilitet.

Heile sirkelen er kompetansen ein organisasjon har til å meistre oppdraga dei får. Det blå feltet illustrerer det organisasjonen har trenta og drilla på og som då er kjent. Det raude illustrerer det organisasjonen ikkje har trenta konkret på, og som vil framstå som ukjent når det oppstår. I denne modellen er den totale kompetansen like stor i ein deltidorganisasjon og ein heiltidsorganisasjon. Heiltidsorganisasjonen har tid til å trene og drille på fleire scenarier og ferdigheiter og slik oppnå eit stort blått felt. Deltidsorganisasjonen generelt sett bør ha eigenskapar og kompetanse som evner å fylle eit større raudt felt. Heiltidsorganisasjonar vil òg møte hendingar som dei ikkje har trenta på. Difor vil det vere viktig òg for heiltidsorganisasjonar å tileigne seg eigenskapar og kompetanse som vi finner i det raude feltet.

1.2 Problemstilling

Teoriar kring handtering av DU peikar på kreativitet som ein svært viktig eigenskap. Publikasjonar innafor historiefaget og anekdotiske fortellingar om Heimevernet peiker på ein kreativitet i utnyttinga av tildelte ressursar for å løyse tildelte oppdrag. Samstundes finner ein

fleire artiklar som peikar på at kreativitet har dårlege vilkår for utvikling i militære organisasjonar generelt. Det denne studien freistar å undersøke er:

Er HV meir kreativ i møte med Det uføresette (DU) enn resten av Forsvaret? Korleis skil HV seg frå resten av Forsvaret på eigenskapar som er relevant for handtering av uføresette hendingar, og kva evne har HV til å handtere uføresette hendingar?

I denne studien ønskjer eg i hovudsak å undersøke om der er meir kreativitet definert som fleksibilitet og improvisasjon i Heimevernet enn resten av Forsvaret. Dernest vil eg utforske andre forskjellar mellom HV og resten av Forsvaret for å avsløre meir av det som ofte vert omtalt som Heimevernets eigenart sett opp mot ein organisasjon si evne til å handtere DU. Til slutt vil studien ta føre seg kor god Heimevernets evne til å handtere uføresette hendingar er sett opp mot resten av Forsvaret.

1.3 Oppbygging av oppgåva

Kapittel 2 av oppgåva vil byrje med det teoretiske rammeverket for temaet. Korleis ein organisasjon kan ha kunnskap og lære noko vil vere først. Deretter vil eg greie ut kort om kva som kan ligge til grunn for ein organisasjons eigenart før eg gjer ei djupare innføring i Det uføresette (DU) som fenomen og forskingsfelt, herunder kva som skal til for å handtere DU. Der vil eg legge vekt på (1) Fagkompetanse, (2) Mangfald og (3) Kreativitet. Desse tre vil kome att i resultat og diskusjon. Deretter vil eg orientere lesaren om Heimevernet og HVs eigenart med vekt på dei deler som er relevant for oppgåva. Kapittel 3 greier ut om metoden som er nytta i oppgåva. Resultata frå undersøkinga blir presentert i kapittel 4. Presentasjonen av resultata er organisert etter faktorane som vert presentert i teoridelen. Deretter vil eg i kapittel 5 diskutere resultata i lys av teoriane presentert i kapittel 2 og avslutte med ein konklusjon.

1.4 Avgrensing

Oppgåva har HV i relasjon til DU som sitt primære studieobjekt. Kva som skal til generelt sett for å handtere uføresette hendingar vil bli belyst som ein sekundær effekt. Den vil difor ikkje ta mål av seg å gje ei generell eller allmenngyldig opprømsing av alt ein trenger for å handtere DU eller teste kva som gjer meir effekt. Oppgåva har ikkje som formål å teste kor godt måleinstrumenta som er nytta fungerer. Den går ikkje inn i Forsvaret som

beredskapsorganisasjon, men nyttar den som eit samanlikningsgrunnlag. Fokuset er på det organisatoriske nivået og personellet kompetanse som del av organisasjonen. Studien vil ikkje samanlikne kapabilitetar eller evner i konkrete militære operasjonar. Vidare omfattar studien ikkje korleis Forsvaret skal organiserast eller kva oppgåver Heimevernet skal ha relativt til resten av Forsvaret eller andre beredskapsorganisasjonar.

1.5 Formål, tyding og relevans for forskingsfeltet

Oppgåva har som formål å bidra til kunnskapen om DU og HV. Ved å undersøke og samanlikne beredskapsorganisasjonar sine eigenskapar får vi vite meir om korleis dei fungerer. Det kan vere eit utgangspunkt for å forbetre den aktuelle organisasjonen eller andre beredskapsorganisasjonar. Ved å undersøke HV kan oppgåva vere meir relevant for beredskapsorganisasjonar med eit breitt spekter av oppgåver. Oppgåva kan seie noko nytt om kreativitet i beredskapsorganisasjonar og korleis denne faktoren bidrar til å handtere DU. Gjennom å belyse kva som hjelper HV til å handtere DU, kan ein auke forståinga for kva som skal til for å handtere DU generelt sett. Gjennom å undersøke HV sine eigenskapar kan ein oppnå betre kjennskap til organisasjonen for dei som eventuelt skal organisere, leie eller bruke den.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Organisasjonar og organisasjonar sin kompetanse

Oppgåva tek sikte på å undersøke aspektar ved organisasjonar sin kompetanse. Difor kan det vere fruktbart å sjå litt på kva Argyris og Schön seier om ein lærande organisasjon. Deira bok *Organizational learning II* er eit viktig basis for fleire som skriv om dette temaet. Dei peikar på at tanken om at organisasjonar lærer fekk medvind på slutten av 1970-talet og blei gjengs oppfatning på midten av 1990-talet (Argyris & Schön, 1996). Forsking på korleis organisasjonar lærer og tilpassar seg skiftande omstende, retta i byrjinga fokus mot næringslivet der den globaliserte økonomien har ført til at konkurransen går raskare og raskare og der tilsynelatande solide bedrifter og industriar kan gå dunken på svært kort tid. Dette skjer fordi desse organisasjonane ikkje greier å oppdage og svare på faresignala som varslar behov for rask endring (Argyris & Schön, 1996, s. xvii).

Argyris og Schön peikar på to hovudskuleretningar som begge har den lærande organisasjonen som subjekt. Den eine meiner organisasjonar heile tida er i eit utvekslingsforhold med omverda og ser ut til å legge vekt på å heile tida følgje den nye ideen eller etterape den bedrifta som har mest framgang på det gjeldande tidspunktet. Den andre retninga ser på organisasjonslæring som eit forskingssubjekt som akademiske miljø kan studere. Forskarar som høyrer til denne skuleretninga er som regel skeptiske til oppdukkande trendar som kjem frå den første retninga (Argyris & Schön, 1996, s. xix). Den første gruppa startar for det meste med kva som er svaret på korleis ein organisasjon skal komme seg framover gjennom stadig endring og beskriver då ein metode for organisasjonslæring, medan den andre peikar på at ein må sjå på organisasjonen som fenomen og kva organisasjonslæring eller ein lærande organisasjon betyr. Dei spør seg: Er det i det heile tatt mogeleg for ein organisasjon å lære? Er det organisasjonen eller er det folka i organisasjonen som kan noko?

Svaret på det kan vere at det er ein kompleks interaksjon mellom individet si læring og organisasjonen si læring. Der er årsakssamanhengar i begge retningar. Dei individuelle fagutøvarane er avgjerande som utgangspunkt, men det er òg interaksjon mellom individ. Ein interaksjon som skjer under dei forholda og vilkåra som elles gjer det mogeleg for dei individuelle medlemene i organisasjonen å setja organisasjonen sine mål ut i live. Dei kallar det «organisasjonspolitikken» og innafør den er organisasjonskulturen ein viktig berar for kunnskap, haldning og verdiar (Argyris & Schön, 1996, s. xxii). Kanskje kan ein tala om organisasjonslæring som organisasjonsmiljøet. Staden der individa i organisasjonane tenker og handlar. Ut frå ulike perspektiv på det kan ein beskrive kva som skal til for at individuell tanke og handling blir tatt opp i organisasjonen som organisasjonslæring (Argyris & Schön, 1996, s. 7).

Argyris og Schön hentar tankar frå John Dewey og bringer inn organisatorisk problemløysing. Eit problem oppstår når utfallet av handlingane ein utfører blir annleis enn forventet. Det som skjer er i staden ei overrasking og noko uventa. Det fører til at den spontane straumen av handlingar i ein organisasjon må stoppe opp. Organisasjonen må undersøke kvifor utfallet blei ulik forventingane. Denne problemløysinga er organisatorisk når den vert utført av medlemmer i ein organisasjon, på vegne av den og etter dei rådane reglane og rollen som den har etablert (Argyris & Schön, 1996, s. 11). Ein må finne ut av kvifor dette skjedde og kva som skal til å

for å kome seg til eit ønska eller akseptabelt utfall. Det kan føre til endring i korleis organisasjonen handlar og går over til å vere organisasjonskunnskap.

Organisasjonskunnskapen kan bli lagra i individa i organisasjonen, i arkiv over avgjerder og prosedyrar, i fysiske objekt som minner individa om korleis dei bør handle eller i prosedyrar (Argyris & Schön, 1996, s. 13).

2.2 Organisasjonens eigenart

Argyris og Schön snakkar om enkeltsløyfelæring og dobbeltsløyfelæring. I enkeltsløyfelæring vil det spesifikke identifiserte problemet eller feilen bli retta opp, men ikkje det omkringliggende rammeverket av verdiar og normer for oppførsel som førte til at ein slik feil kunne oppstå. Eit overraskande utfall kan føre til undersøking og justering av organisasjonen sine strategiar og underliggande antagelser, men endrar ikkje organisasjonen på nokon grunnleggande måte. I dobbeltsløyfelæring må ein stille spørsmål ved korleis organisasjonen genererte ein slik feil og om dei grunnleggande verdiane eller strukturen i organisasjonen bør endrast (Argyris & Schön, 1996, s. 23). Kvifor vart utfallet overraskande eller kvifor greidde ikkje organisasjonen å handtere det som var uventa. Når ein finner svaret på desse spørsmåla kan det føre til at ein må endre dei grunnleggande normene og verdiane som ligg til grunn for organisasjonen sine vurderingar, avgjerder og handlingar. Vidare er det viktig å peike på at der fins grader av dette. Det er ikkje alltid like lett å skilje enkeltsløyfelæring og dobbeltsløyfelæring, særleg i mindre komplekse organisasjonar.

Eigenarten til ein organisasjon påverkar korleis den lærer. Dersom organisasjonen oppdagar at den over tid har handla feil, kva var det som hindra at medlemene i organisasjonen stilte spørsmål ved desse handlingane? Ein organisasjon sitt læringssystem består av strukturane som kanaliserer spørsmål og handlingsmønstra som fins i organisasjonen. Strukturen kan bestå av kommunikasjonskanalar, diskusjonsforum, informasjonssystem, den fysiske organiseringa som for eksempel ope kontorlandskap, prosedyrar og rutinar for å handtere spørsmål og system, og insentiv som påverkar viljen til å undersøke. Handlingsmønsterane består ofte av dei meiningane, kjenslene og haldingane som vanlegvis påverkar interaksjonen mellom individ i organisasjonen. Er det venleg eller fiendtleg, fleksibelt eller rigid, samarbeid eller konkurranse. Eksempelvis dersom du har oppdaga eit problem som du ønsker å undersøke, vil det vere mogeleg for deg å kommunisere med leiinga og andre deler av

organisasjonen for å løfte og undersøke problemstillinga? Vil du bli belønna eller straffa for det? Kan du rekne med å få støtte frå kollegaer eller må du halde korta tett til brystet i frykt for tjuveri i tilfelle det er eit godt spørsmål eller angiveri i tilfelle det er eit dårleg spørsmål. Alt dette påverkar om vi som medlemar i ein organisasjon stiller spørsmål ved den etablerte praksisen eller tilbyr nye idear. Det vil igjen påverke organisasjonens evne til å handtere eit uventa problem eller overraskande utfall. Dersom det ikkje er tilgjengeleg strukturar for å kanalisere spørsmål og dersom spørsmål blir slått ned gjennom handlingsmønstra i organisasjonen kan ein ikkje rekne med at organisasjonen kan produsere svar (Argyris & Schön, 1996, s. 28). Her er det òg passende å minne om at store og komplekse organisasjonar kan huse ulike eigenartar og ulike forhold alt etter kvar i organisasjonen ein ser. Eitt døme på dette kan vere at Forsvarsdepartementet sentralt avgjer at Forsvaret må rekruttere meir mangfaldig personell slik som det er anbefalt i Stortingsmelding 14: «Kompetanse for en ny tid», altså personell som er meir ulik dei som allereie jobbar i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2013). Samstundes viser Nina Rones si studie av Hærens befalsskole at ein befalselev ser ut til å bli rekruttert og utdanna for å bli lik eit «historisk, kulturelt og sosialt bestemt idealbilde» altså at dei bør vere så lik dei som allereie er der som mogeleg (Rones, 2017, s. 141). Ved å vere klar over korleis nett den aktuelle organisasjonen fungerer kan ein òg lettare påverke den i ønska retning. I det neste avsnittet vil eg sjå nærmare på det fenomenet vi ønsker at ein beredskapsorganisasjon skal vere god på.

2.3 Det uføresette (DU)

Forskarar som fokuserer på beredskap, mellom dei Glenn-Egil Torgersen, har funne behovet for å utvikle og definere omgrepet «Det uføresette» forkorta som DU (G. E. Torgersen, 2015). For nokon som har jobba heile yrkeslivet sitt i ein beredskapsorganisasjon kan dette kanskje framstå som noko unødvendig. «Vi har alltid budd oss på det uføresette, det utenkelege, det usannsynlege», kan ein innvende. Denne oppgåva vil argumentere for at der er gode grunnar for å ta steget innom å tenke gjennom kva DU er og med det bli meir bevisst på forskjellen mellom beredskap generelt sett og beredskap for uføresette hendingar (Kaarstad & Torgersen, 2017).

Det uføresette handlar om framtida. Når vi snakkar om framtida så fortel vi ei historie om kva vi forventar kjem til å skje. Norsk grammatikk med bøyning av verb i presens futurum

perfektum gjev oss verktøy til å fortelle kva oppnådd tilstand som kjem til å vere i framtida (Språkrådet & Utdanningsdirektoratet, 2005). Den fortel om ei framtid som allereie har skjedd. Berre det tyder på at vi er vande med å kunne seie kva som kjem til å skje i framtida. Sjølv om vi ikkje kan vite kva som kjem til å skje i framtida snakkar vi likevel som om vi er sikre på at det vil vere slik eller slik neste år (Currie, 2015). Bruken av «insh'allah» (viss gud vil) i arabisk kultur kan kanskje seiast å ta inn over seg at vi ikkje kan vere sikre på framtida, men det kan òg vere eit teikn på religiøsitet og slike utsegn er lite vanleg som vestleg kulturuttrykk. Samstundes forventar vi i skjønnlitteratur og annan historiefortelling at der skal vere noko uventa (Currie, 2015, s. 5). Vi ynskjer å oppleve noko nytt når vi leser bøker. Krimsjangeren sin suksess er eit døme på at vi vil ha eit uføresett element i fortellingane våre. Vitsar vert òg betre når poenget er uføresett. Kva er poenget med å fortelle ei historie dersom tilhøyraren allereie veit kva som skjer? På den andre sida er det ikkje ønskeleg å leve i ein krimroman sjølv om krimbøker sel som berre det. Bøker og fortellingar er heller ikkje reell framtid. Det uføresette i historia i litteraturen eksisterer allereie. Du kan berre jukse og bla deg fram til slutten. Framtida er altså kjent for nokon sjølv om den er ukjent for deg. Den fiktive framtida er det kontroll på. Det er i den reelle framtida vi finner DU, det uføresette.

Den ekte framtida er altså av natur ukjent. Den er utan innhald sjølv om vi tenker og gjer vurderingar om den. Den er ikkje her og vi kan ikkje vite kva den kjem til å vere før den er blitt notid eller fortid. Det er likevel for passivt å gå ut frå at vi sit og ventar på at framtida skal kome. Menneska er svært aktive med å planlegge og arrangere slik at framtida skal bli slik ein ønsker. Der er altså ei framtid ein kan påverke og ei framtid ein kan føresjå. Når vi lesar ei bok prøver vi ikkje å påverke kva som kjem til å skje i slutten av boka. Den narrative framtida er ein passiv til, den verkelege ønsker ein ofte eit meir aktivt forhold til (Currie, 2015, s. 12). Kvar enkelt av oss har i praksis ganske grei innsikt i kva deler av framtida vi kan planlegge for, påverke, føresjå eller ikkje føresjå. Nokre deler av framtida lever vi godt med å ikkje kjenne til og andre deler av framtida eller kanskje versjonar av framtida krever vi at andre skal føresjå.

Dei delane av framtida eller hendingane i framtida vi lever godt med å ikkje kjenne til på førehand er gjerne positive. Dersom eg skulle vinne i Lotto vil eg ikkje refse tippekommisjonæren for at eg ikkje blei åtvare om det på førehand. Det er heller ikkje slike hendingar som er interessante for oss i denne oppgåva. Det er dei negative framtidige

hendingane vi set lit til at ekspertar skal ha kontroll på. Det uføresette vert då det ein ekspert har feila i å føresjå. Ei masseskyting, ein krig, ein epidemi, ein øydeleggjande orkan etc. har alle sine ekspertar som samfunnet har sett til å passe på. Desse skal anten hindre at dei uønskete hendingane skjer eller varsle at dei er på veg og minimere skadane dei etterlet seg.

Måten vi snakkar om fortida påverkar òg korleis vi ser på framtida. Det er svært vanleg å vurdere ekspertane som feila i å føresjå alvorlege hendingar i retrospekt. Altså vi vurderer dei ut frå det vi etterpå veit skjedde. Dersom vi tek den tyske invasjonen av Noreg i 1940 som døme vert det ofte peika på at dåverande politikarar meinte at gjennom ein framsjåande utanriksteneste skulle ein kunne oppdage når norsk tryggleik stod i fare. Sjølv om ein då på førehand meinte at ein skulle greie å sjå noko slikt så greidde ein altså ikkje å sjå Wehrmacht på veg mot Noreg. I ettertid har det vore sterkt kritisert. Det burde vore openbert ettersom der var mange åtvaringar. Det var i alle fall galskap å tru at Noreg skulle greie å halde seg utanfor Den andre verdskrigen. Frank Årebrot tar opp dette i foredraget sitt Den andre verdskrigen på 200 minutt (Årebrot, 2015). Årebrot peikar på at dersom vi nyttar prospektiv, altså set oss inn i det dei visste på det tidspunktet, så var der ingen Andre verdskrig 9. april 1940. Der var ein sentraleuropeisk konflikt om lag ein måned i september 1939 og den tre månader lange Vinterkrigen mellom Finland og Sovjetunionen var akkurat avslutta. Det er då lettare å skjønne at dei dåverande ekspertane ikkje tolka meldingane dei fekk i lys av Andre verdskrig.

I si eiga evaluering etter hendingane 22. juli 2011 meinte Politiets sikkerhetstjeneste (PST) at dei ikkje kunne ha oppdaga terroristen på førehand og at der ikkje var relevante varsel. I boka si hevdar Wilhelm Agrell ved den svenske Forsvarshøgskolan at det tvert imot var mogeleg å oppdage terroristen, men at PST var for einsidig opptatt av islamistisk motivert terror til at dei såg etter eller oppdaga dei relevante varsla (Agrell, 2013).

Utan å gå for langt inn på akkurat desse døma illustrerer dei at det er vanskeleg å spå om framtida, til og med for dei ekspertane vi meiner skal greie det. Likevel argumenterer mange sterkt for at der var mange varsel og nokre burde vore lette å sjå. Dei mange varsla peika heilt openbert i same retning og berre inkompetente ville ha gjort same feil. Når vi heile tida vurderer tidlegare uføresette hendingar i retrospektiv kan det òg føre til at vi lurar oss sjølve til å tru at framtidige uføresette hendingar vil vere lette å oppdage. Dersom vi vurderer dei ekspertane som ikkje greidde å spå og måtte handtere ei uføresett hending som inkompetent

vert det òg vanskeleg å lære noko. Dei som sit i tilsvarande ekspertposisjonar i dag har gjerne vanskeleg for å sjå på seg sjølv som inkompetente. I boka Superforecasting av Tetlock og Gardner vert det dokumentert at ekspertar i mange tilfelle er svært dårlege til å spå framtida (Tetlock & Gardner, 2015).

Alle organisasjonar og personar kan oppleve kriser eller vanskelege situasjonar dei må handtere på eit eller anna vis. Samstundes har vi nokre organisasjonar som vi på førehand har definert skal handtere visse kriser og vanskelege hendingar på vegne av oss andre. På enkeltpersonnivå ønskjer vi å lite på helsevesenet dersom vi blir alvorleg sjuke. Den alvorlege sjukdomen kan vere både uventa og skremmande, og vi har som regel ikkje kompetanse sjølv til å handtere noko slikt. Samstundes har vi ei forventning av at legen ikkje skal ta sjukdomen vår som ei krise eller ei uventa og overveldande hending. Sjukdomen kan vere DU for oss, men vi ønskjer ikkje at den skal vere det for legen. Tvert imot ventar vi at legen skal vite nøyaktig kva som skal til for å handtere krisa vår som nok ein dag på kontoret.

På same måte ventar samfunnet at til dømes brannvesenet skal handtere brannar, politiet skal handtere valdsutøvarar og Forsvaret skal verne landet. Desse tre er dømer på beredskapsorganisasjonar som skal handtere kriser på vegne av samfunnet for øvrig. Vi ventar at desse organisasjonane skal handtere alvorlege og kanskje skremmande hendingar som nok ein dag på kontoret.

Kva er det då desse beredskapsorganisasjonane skal vere i stand til å handtere? Kan vi definere på førehand kva ei uføresett hending er? Det er nok mange oppfatningar av kva DU er. I mange samanhengar har det vore vanleg å kalle slike hendingar ei krise. Definisjonen av ei krise har endra seg over tid. Under den kalde krigen var ei krise klart definert som ein mellomstatleg sikkerheitspolitisk situasjon som låg tett opp til krig. Etter det har omgrepet blitt sterkt utvida. Sårbarhetsutvalget under leiing av Kåre Willoch definerer det slik: «En krise er en hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner» (NOU 2000: 24: ”Et sårbart samfunn”, 2000).

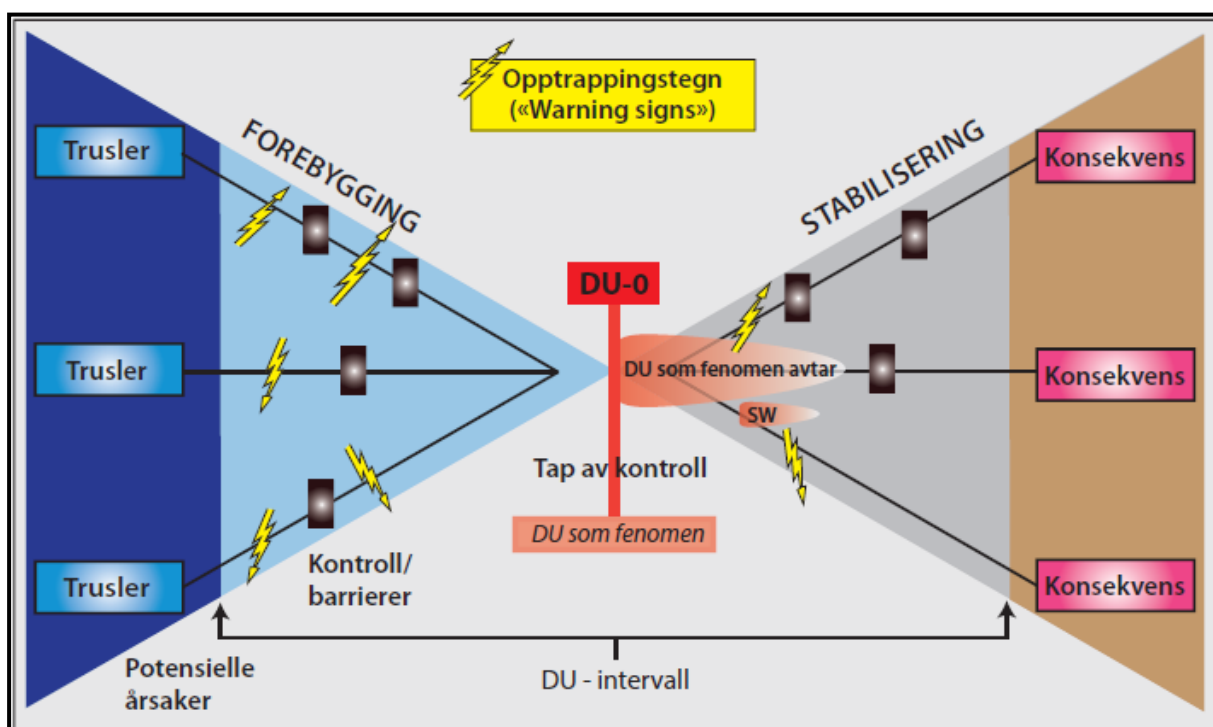
Politidirektoratet opererer mellom anna med tre nivå for handtering av hendingar: Nivå ein er frå normalsituasjon til ei uønskt hending, Nivå to er alvorleg uønskt hending og Nivå tre er krise. Ein har då formalisert ulike tiltak på ulike nivå. Andre etatar kan ha andre system og

inndelingar og ikkje minst oppfatningar om definisjonar. Bjerga og Håkenstad peikar på at same krise kan bevege seg opp og ned på skalaen og den definisjonen av hendinga ein starta med må då endrast (Bjerga & Håkenstad, 2013, s. 57). Nettopp det å definere at vi står ovanfor ei krise og kvar på uføresettskalaen vi er, kan vere ei utfordring. Ein kan tenke seg at ein ikkje oppfattar teikn, signal og informasjon om kva som skjer godt nok til å identifisere kva det er som skjer. Det er òg mogeleg å tenkje seg at ein kan få negative reaksjonar dersom ein går for høgt ut. Til dømes dersom ein vakthavande politimann definerer ei hending til nivå 3 og det etterpå viser seg at det berre er nivå 2. Han eller ho har då brukt unødig med ressursar og risikerer kanskje å framstå som ein litt nervøs type (Oddane, 2015, s. 245).

Forfattarane av boka «Pedagogikk for det uforutsette» definerer DU som ”**noe som opptrer relativt uventet og med relativt lav sannsynlighet eller forutsigbarhet for dem som opplever og må håndtere det**” (G. E. Torgersen, 2015, s. 30). Det er viktig å få med at det uføresette ikkje er ein ting, men eit kontinuum som kan gå frå totalt føresett til totalt uføresett (G. E. Torgersen, 2015). Ei DU hending er illustrert i figur 2 under. Ein såkalla Bow tie modell er brukt fleire stader for å illustrere utviklinga av ei farleg hending. Denne er modifisert i medhald med DU-tenking. Ein kan tenke seg at svært sannsynlege og forventa hendingar kan førebyggjast og at ein kan hindre dei frå å oppstå ved hjelp av kontroll og barrierar. Dess meir uføresett ei hending er, dess større sjanse er det for at den vil komme forbi planlagde barrierar eller at opptrappingsteikna ikkje blir oppfatta. Heilt uføresette hendingar er ikkje mogeleg å førebygge. Dei må ein i staden handtere. Det er altså grader av DU og ein glidande skala av kriser. Definisjonen er òg relativ i forhold til den som opplever og må handtere den.

Når DU skjer må det handterast, og ofte må ein lære av situasjonen mens den skjer. Det er noko nytt vi ikkje har sett før og krev då nye løysingar. Situasjonen kan òg endre seg uventa undervegs. Det er ikkje uvanleg at det dukkar opp skråkryssarar eller «sidewinders» (SW). Dette er mindre DU-hendingar som oppstår og må handterast i same tidsrom som hovudhendinga. Dei kan vere tilknytt den første hendinga eller frittstående. Desse kompliserer handteringa ettersom dei krev tilpassing av metode og omfordeling av ressursar. Etterkvart som tida går vil vi få større oversikt over kva som skjer og graden av DU kan avta etterkvart som vi lærer. Det vil verte mogeleg å få på plass nye barrierar og stabilisere situasjonen for deretter å handtere konsekvensane og lære av hendinga. DU-intervallet er då tida og

hendingane mellom opptrappingsstartpunktet og til hendinga er avklart og ein har oversikt (G. E. Torgersen, 2015, s. 48).



Figur 2 Modifisert bow tie-DU modell (G. E. Torgersen, 2015).

2.4 Evne til å handtere DU

I den følgjande delen av oppgåva vil eg ta føre meg tre faktorar for krisehandtering og argumentere for at dei kan vere fruktbare som grunnlag for alle organisasjonar som skal handtere ei krise. Desse vil eg seinare nytte som rammeverk for å diskutere resultata. Dei tre faktorane hentar inspirasjon frå fleire hald. Mellom desse er politiinspektør Lars Aune som heldt foredrag om krisehandtering ved Forsvarets stabsskole 23. mars 2017. Han oppmoda tilhøyrarane om å ta med seg ein ting frå foredraget: Spel jazz! Den erfarne politimannen meinte jazz var ein svært god metafor for kva ein trenger for å møte kriser. Aune greia vidare ut om kvifor han trakk fram jazzen og peika då særleg på: improvisasjonen. Ein som ikkje kjenner særleg til jazz, som meg sjølv, kan tenke at improvisasjon skapar tilfeldige resultat. Er eit tilfeldig utfall det vi ønsker når vi står ovanfor ei krise? Svaret på det er nei. Vår krisehandtering skal ta oss frå ein uakseptabel situasjon til ein akseptabel situasjon. Torhild Oddane tek òg føre seg jazz som grunnlag for å handtere det uføresette (Oddane, 2015). Når jazzmusikarane kjem saman for å spele veit ingen av dei nett korleis akkurat den musikken dei skal spele den kvelden kjem til å høyres ut, men det betyr ikkje at resultatet er tilfeldig.

Kva er det då som bestemmer resultatet? Eg vil her trekke fram tre faktorar som er viktige innafor krisehandtering som ein òg finn igjen i jazz: (1) Fagkompetanse, (2) mangfald og til slutt (3) kreativitet. Stortingsmelding 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» tar i bruk dei same tre faktorane: (1) «Forsvarssektoren som kompetanseorganisasjon», (2) «Mangfold» og (3) «Fleksibilitet og tilgang på kompetanse» og poengterer at alle organisasjonar i forsvarssektoren må utvikle seg med fokus på desse tre (Forsvarsdepartementet, 2013).

(1) Fagkompetanse

For det første er jazzmusikarar svært dyktige til å spele instrumenta sine (Oddane, 2015, s. 239). Ein trompetist har vore gjennom årevis med opplæring, utdanning, trening, øving og erfaring i å handtere instrumentet sitt før han eller ho kan kalle seg ein jazzmusikar. Han må ha ein inngåande kjennskap til kva instrumentet hans kan gjere og kva han sjølv kan få til med det. Han må i tillegg erfare korleis han må bruke desse verktøya for å komme fram til god musikk. God kompetanse på dei verktøya ein må bruke for å løyse ei krise er heilt klart viktig. På same måte må ein dyktig soldat, offiser eller politimann ha både utdanning og erfaring. Utdanning hjelper den vakne erfararen til å identifisere kva opplevingar som er relevante å ta med seg vidare som basis for neste hending og kva som er noko som berre skjedde der og då. Matthew Lauder peikar på at ein i møte med ustrukturerte, dynamiske, høgtempo, høgrisiko problem kan tene på å la ekspertar ta naturlege avgjerder basert på observasjon, erfaring, kunnskap og intuisjon (Lauder, 2009, s. 42).

I Pande-Rolfsen si masteroppgåve vert òg fagkompetanse trekt fram som svært viktig for å handtere DU. Då både i form av utdanning og erfaring. Ein drillar, trener og øver slik at det grunnleggande går mest mogleg på skinner sjølv om situasjonen elles er uoversiktleg (Pande-Rolfsen, 2017). Erfaring med tilsvarande reelle situasjonar gjer det òg lettare å skilje ut informasjon og meir intuitivt skjønne kva som er relevant og kva som er riktig å gjere (Pande-Rolfsen, 2017).

Når desse dyktige musikarane møtes for å spele er det så berre kompetansen på eige verktøy som reddar dagen? Svaret på det er igjen eit nei. Ei jazzlåt har ein struktur som ein kan bevege seg innafor og der er innarbeidde reglar for korleis ein beveger seg i forhold til dei andre musikarane og låta ein skal spele (Oddane, 2015, s. 241). På same måte har til dømes

Forsvaret doktrinar, regelverk og planar som gir ein struktur som ein kan jobbe ut frå (Forsvarsstaben, 2014, s. 11). Innafor Forsvarets oppdragsbaserte leiarskapsfilosofi skal ein sjef få spelerom til å velje korleis vedkommande vil løyse oppdraget sitt. I ein uoversiktleg situasjon skal det likevel ikkje vere behov for mykje koordinering til sida og oppover ettersom alle har same utdanning og kjenner dei same bindande dokumenta og difor er budd på korleis dei andre vil handle. Her skal det seiast at for å verkeleg få til noko som svingar så er det viktig å kjenne regelverket godt og vere bevisst på når ein beveger seg på grensa eller over den (Oddane, 2015, s. 240). Ein må altså både ha god kompetanse på sitt eige verktøy og på den strukturen ein skal bruke verktøyet i. Pande-Rolfsen trekkjer òg fram at ein beredskapsorganisasjon må øve, trene og drille på aktuelle scenario og situasjonar for å ha noko å improvisere over (Pande-Rolfsen, 2017, s. 31). Når ein kan det grunnleggande får ein overskot til å utnytte mogelegheiter som dukkar opp.

Leiaren sitt forhold til kompetanse er viktig for at organisasjonen skal kunne utnytte personellet sin kompetanse. Korleis han eller ho ser på sin eigen utdanning kan få stor påverknad på korleis han eller ho ser på ei anna type utdanning som relevant eller nyttig og det same gjeld dei erfaringane andre måtte sitte med. Som sjef har ein gjerne konkurrert seg framover og fått jobben presumptivt av di ein er best eigna. Dersom det er tilfelle er det ikkje då naturleg at den kompetansen sjefen sitter på, som har tatt han dit han er, er betre enn dei som han leiar? Kan ein ny ide vere god dersom den ikkje er i tråd med det vi alltid har gjort eller det sjefen sjølv tenker? John Price snakkar mellom anna om dette: “The worshipful observance of precedent is a very good thing for those who sit at the top of organizations, because precedent protects their prerogatives. It rewards the skills they’ve perfected and the knowledge they’ve acquired in running the old thing. But precedent is a very bad thing for anyone who wants to create a new future.” (Price, 2014, s. 130).

(2) Mangfald

Den andre faktoren er mangfald. Eit jazzband kan ikkje berre bestå av trompetistar. Ein må ha ulike instrument som speler ulike roller. Nokre må kompe og støtte for at andre skal gjere det bra som solistar (Oddane, 2015, s. 253). Sjølv om kanskje ikkje alle er like karismatiske må alle respekterast og vere med for at det skal bli bra. Innafor jazzen er det også slik at ein bytter på å vere solist. På den måten får alle vist seg fram og demonstrert kva som er mogeleg å få til

med sitt instrument. Når dei andre må tilpasse og støtte andre instrument lærer dei òg nye måtar å bruke sitt eige. Igjen meiner eg dette er god lærdom å ta med seg til ein organisasjon som skal handtere ei krise.

Det er operativt verdifull å ha tilgang på ulike kompetanse i sin eigen organisasjon. I ei verd der neste hending eller utvikling ikkje nødvendigvis bygger på den førre. Der teknologi kan gjere plutslege hopp i nye retningar. Der ein ser at det internasjonale samfunnet og relasjonar mellom statar ikkje utviklar seg i ei føreseieleg retning. Ikkje minst der ein kan stå ovanfor ein motstandar som nyttar asymmetriske verkemiddel på stadig nye måtar. Dersom det aktuelle problemet er ulikt dei problema vi har stått framfor til no er det ikkje sikkert den kompetansen som bygger på erfaringane med dei gamle problema finner løysinga. I stortingsmeldinga «Kompetanse for en ny tid» vert det påpeika at der må vere ein open og endringsorientert organisasjonskultur for å kunne utnytte mangfaldet. Det er ingen vits i å rekruttere folk som er ulike dersom dei alle må tilpasse seg for å kunne bli verande i Forsvaret. «Ved å forme mennesker som kopier av de som allerede finnes i organisasjonen, får man gamle svar på nye utfordringer.» (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 25).

Forsvaret består for det meste av personar som er rekruttert og utdanna på ein homogen måte (med nokre ulike spesialiseringar). Svein Tore Kristiansen peikar på at det under seleksjon til Forsvarets befalsskular kan synes som at det er den einskilde seleksjonsoffiserens yrkeskodeks og profesjonsidentitet som styrer kven som blir selektert, ikkje dei leiareigenskapane eller verdiane Forsvaret formelt ønsker seg (S.-T. Kristiansen, 2011). Det utgjør ein fare for at ein kopierer offiserar og hindrar utvikling av mangfald (S.-T. Kristiansen, 2011). Nina Rones peikar òg på at det både ved seleksjon og seinare utdanning til Hærens befalsskule vart lagt vekt på å ha riktig haldning, noko som handla om å «passe inn idet etablerte systemet, heller enn å tenke nytt og foreslå endringer.» (Rones, 2017).

Dersom ein skal handtere ein genuint uføresett hending så vil det vere ein fordel om ein har kompetanse til å sjå denne hendinga frå flest moglege sider og kome fram med ulike måtar å handtere den på (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 25). Skal ein greie det må ein legge frå seg at det berre er han som har gått operativ linje på krigsskulen som kan ha riktig svar. Milan Vego trekker fram konformitet som eit problem i militære organisasjonar. «[...] military organizations that succumb to conformity are eventually doomed» (Vego, 2013). Eg seier

ikkje her at alle beredskapsorganisasjonar må bestå av ein sosionom, ein prest, ein sjukepleiar, ein offiser og ein elektriskar. Det vil vere ein fordel å ha ulike utdanningar og dermed kjennskap til mange potensielle verktøy, men kompetansen og evna til å kome fram med ulike løysingar og unngå gruppetenking er det viktige (Oddane, 2015, s. 248).

Peder Hyllengren har studert lågare militære leiarar i møte med uventa truande situasjonar og peikar på at det er mellom anna nødvendig for leiaren å balansere innspel frå gruppa og avgjerder basert på eigen vurdering. Tidsaspektet påverkar i slike situasjonar mogelegheit for ein slik balanse og dermed òg utfallet (Hyllengren, 2017). Kompetansemeldinga peikar òg på behovet for balanse mellom mangfald og konformitet (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 26)

I Kompetansemeldinga seier regjeringa «Kompetansereformens hovedmål er å sikre operativ evne. Da må vi også sikre et bredere mangfold. [...] Usynlige variabler [for mangfold] viser til faktorer som utdanning, erfaringer, seksuell orientering, religion, tankesett, kompetanse, sosial eller geografisk bakgrunn.» (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 24). Forsvaret skal operere under stadig skiftande forhold og handtere svært komplekse situasjonar. Dei oppgåvene og utfordringane Forsvaret av i dag skal løyse krev kompetansebreidde og tilpassingsevne, men i staden for mangfald har Forsvaret «en historisk arv av kultur og systemer for seleksjon, rekruttering og karriereutvikling som i tillegg til en hierarkisk organisering og interne sosialiseringprosesser, i for stor grad fremmer konformitet og hemmer mangfold.» (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 24). Anders Sookermany argumenterer òg for at ein bør dyrke ulikheit heller enn å legge for einsidig vekt på likheit mellom offiserar i Forsvaret (Sookermany, 2015).

Nina Rones viser til at sterk gruppetilpassing er ein overordna forløpar til gruppetenking som igjen har vore forklaringa på at grupper av militære leiarar har tatt avgjerder dei som enkeltindivid skulle vore for intelligente til å ta. Dei tar dårlege avgjerder for å unngå interne konflikter som kan utfordre samhaldet (Rones, 2017, s. 150). Ho finner ein risiko for utvikling av gruppetenking når ho undersøker Hærens Befalsskule sine «Krav om å «svelge kulturen», ha «den rette holdningen», passe inn i gruppen og korrigere seg i henhold til dennes tilbakemeldinger.» (Rones, 2017). Med eit reelt rom for mangfald og ein organisasjon som tek omsyn til ulik kompetanse aukar ein sjansen for å utnytte gode idear og ta gode avgjerder.

(3) Kreativitet

Til slutt kjem vi til kreativiteten i seg sjølv. Som Milan Vego seier det: “Creativity is the key element in the successful planning, preparation and execution of a combat action and ultimately winning a war.” (Vego, 2013, s. 89). Kreativitet vert omtalt på ulike måtar, frå innovasjon til improvisasjon. I denne oppgåva ser eg kreativitet som både improvisasjon og fleksibilitet. Det meiner eg er relevant serleg med tanke på at vi er på organisatorisk nivå. Torhild Oddane brukar improvisasjon og peikar på at det på latin betyr «ikkje før sett», noko som set det i nært slektskap med «det uføresette» (Oddane, 2015, s. 239). Altså at ein kjem fram med noko nytt. Ei frisk løysing på eit nytt problem. Oddane meiner der er tre rasjonale for å improvisere: Den første er at improvisasjon blir nødvendig når ekspertkunnskapen når sine grenser. Den andre er at einseitig tillit til førehandsdefinerte prosedyrar hemmar evna til å handtere DU og den tredje er fordi vi ikkje greier å predikere framtida godt nok. Improvisasjonen bygger på kunnskap og ferdigheiter, krever at ein førebur seg på å vere spontan, og stiller store krav til læringskapasitet og omstillingsevne (Oddane, 2015). Improvisasjonen trenger eit nytt problem å gå i dialog med og krever at den som skal løyse problemet er merksam på konteksten. Vedkommande må skjønne at det er noko nytt som krever ei ny løysing. Oddane trekker fram «oppmerksomt nærver» eller «mindfulness» som beskriver det å oppfatte situasjonen på ein open måte (Oddane, 2015). Underveglæring er eit beslekta uttrykk som handlar om å vere merksam på situasjonen som utviklar seg, lære av hendinga mens den skjer, for å tilpasse tiltak undervegs. Både mindfulness og underveglæring er teknikkar ein kan lære seg og prosedyrar ein kan innarbeide i organisasjonen.

Improvisasjon krever òg øving. Ettersom mange av dei handlingane vi gjer er i ein eller annan grad improviserte handlar oppøving av improvisasjon om å trene på ferdigheiter vi allereie har, men som vi ikkje nødvendigvis har eit reflektert forhold til (Oddane, 2015, s. 245). Slik oppøving må gjerast gjennom å legge til rette for at improvisasjon kan skje.

Organisasjonen må skape rom for improvisasjon ved å vere fleksibel. Dei andre medlemene i laget må skape det handlingsrommet som gjer det mogeleg å vere kreativ innafor. Det hjelper ikkje å rekruttere kreative folk inn på befalsskule dersom alle kreative innspel blir skutt ned frå første dag. Kreativiteten forsvinn då anten ved avgang eller ved at ein tilpassar seg krav og kultur. Innafor dette ligg òg at det må vere rom for å gjere feil (Tangen & Vika, 2015, s. 25).

Skal ein forsøke seg på å løyse eit heilt nytt problem må ein ofte bruke ei heilt ny løysing. Den er då ikkje innøvd eller testa og der ligger ein ibuande risiko for å anten velje feil løysing eller at ein ikkje greier å gjennomføre det ein har tenkt.

Den organisatoriske tryggleiken som ein trenger for å utvikle og ivareta kreativitet må skapast gjennom handling over tid. Det hjelper ikkje om sjefen seier «her hos oss er det høgt under taket» dersom dei tilsette opplever at feil i kvardagen får negative konsekvensar. Ein kan jamvel påstå at dersom sjefen kjenner eit behov for å informere om takhøgd så kan det vere eit teikn på at dei tilsette ikkje opplever takhøgd. Matthew Lauder peikar òg på dette «By supporting diverse input and creating an environment conducive to divergent or novel thinking, the commander can effectively contribute to, and maximize, the creative process.» (Lauder, 2009).

Oddane peikar òg på at «redselen for å feile er en av de største barrierene mot å kunne håndtere det uforutsette» (Oddane, 2015, s. 245). Organisasjonen må ikkje vere redd for å feile og heller sjå på feil som kjelde til læring. Henrik Pande-Rolfen meiner at organisasjonar som skal handtere DU bør vere opptatt av feil, sjølv småfeil, og bruke dei som grunnlag for forbetring av trening, øving, prosedyreutvikling og leiing (Pande-Rolfen, 2017).

Milan Vego viser til at kreativitet har særleg dårlege kår innafor militære organisasjonar. «The main obstacles to military creativity are posed by the military's inherent hierarchical command structure—an authoritarian, bureaucratized system—and its thinking, which is exemplified by conformity, groupthink, parochialism, dogmatism, intolerance, and anti-intellectualism.» (Vego, 2013, s. 84). Vego påstår at mellom anna fokus på karriere fører til at underordna stadig ønsker å forsikre seg om at dei avgjerder dei tar er i tråd med det overordna ønsker (Vego, 2013). Kva vert det då med oppdragsbasert leiing? I Forsvarets fellesoperative doktrine blir oppdragsbasert leiing primert definert slik at alle oppdrag må sjås i lys av intensjonen med oppdraget. Det skal vere rom for underlagt sjef å ta eigne vurderingar gjennom eit oppdrag som er forklart med *kva* og *kvifor*, ikkje så mykje *korleis* (Forsvarsstaben, 2014, s. 166). Ein skulle tru at det gir rom for improvisasjon, men doktrinen legger sterk vekt på at avgjerdene den underlagde tar skal vere i «sjefens ånd» (Forsvarsstaben, 2014). Det vert svært viktig for sjefar på alle nivå å ha god innsikt i det som ein òg kallar sjefens intensjon (Forsvarsstaben, 2014, s. 165). Altså skal ein gjennom ein open

oppdragsformulering skape rom for å vere fleksibel i møte med det uføresette (Forsvarsstaben, 2014, s. 87), men sett på spissen bør dei avgjerdene ein underlagd sjef tar i størst mogleg grad vere lik den avgjerda overordna sjef ville tatt dersom han eller ho var til stades.

I ein militær organisasjon må ein jobbe innanfor eit smalt rammeverk og forholde seg til svært mange reglar (Vego, 2013, s. 84). For sterk fokus på reglar og doktrinar kan skape spenning mellom kompetanse og kreativitet. Peder Hyllengren finner i si studie at òg balansen mellom å følge reglar og å ta egne initiativ er svært viktig i møte med overraskande truande situasjonar (Hyllengren, 2017). I eit autoritært system vil medlemmer i organisasjonen kome i fare for å sjå vekk frå egne erfaringar og egne vurderingar og i staden følge reglar og gjennomføre standardiserte teknikkar og prosedyrar (Vego, 2013). På den andre sida kan for mykje kreativitet føre til anarki (Vego, 2013). Ein bør ikkje la kreativiteten springe av garde med ein, men dersom ein let doktrinar og reglar bestemme alt er vi tilbake der vi ikkje har verkemiddel når uføresette hendingar skjer. General James Mattis har peika på at ein i operasjonell design har behov for kreativ og kritisk tenking i staden for mekanistiske prosessar (Marshall, 2011, s. 115).

Vi har no sett på kva DU er og tatt føre oss nokre eigenskapar som kan vere nyttige for ein beredskapsorganisasjon som skal handtere DU. Fagkompetanse, mangfald og kreativitet må arbeide saman i ein organisasjon for å skape gode avgjerder og handlingar som kan handtere situasjonen. Korleis har ein då til no beskrive Heimevernet som organisasjon?

2.5 Heimevernets eigenart

Heimevernets historie

Heimevernet vart oppretta i 1946 med bakgrunn frå erfaringane ein hadde gjort seg under krigen. Serleg ønska ein å kunne møte eit eventuelt nytt lynoverfall på Noreg og ein tok med seg mykje inspirasjon frå Milorg (Bjerga & Gjeseth, 2010, s. 20). Difor vart det etablert lokalforsvar som med ein gong skulle ta opp striden og møte fienden uansett kor den dukka opp. Det vart vurdert som viktig at HV blei ein sjølvstendig og sterk militær organisasjon. På den måten kunne ein fange opp og inkludere dei mange initiativa som kom frå lokale Milorg-

foreiningar. I tillegg blei det oppretta ein rådsstruktur med representantar frå sivile organisasjonar, kommunar og tillitsmenn i avdelingane. Denne strukturen sørger for ein sivil forankring og eit godt kontaktnett rundt i landet. Det vart avgjort at HV skulle bemannast med vernepliktig personell, men at frivillige òg kunne bli med.

Før Stortinget hadde fatta vedtak om oppretting av HV, var allereie rådsstrukturen på plass og avsnitts- og områdesjefar var midlertidig tilsett (Brox, 1996). Milorg hadde om lag 40 000 mann med våpen då krigen slutta og ein hadde rekna med at det ville vere omlag 30 000 soldatar i HV når alt var på plass. I 1948 var talet HV-personell oppe i 93 584 ettersom det kom eit mykje større tal frivillige enn det ein forventa. Når det gjelder kulturen i HV var det òg tidleg klart at den kom til å vere mindre formell enn i resten av Forsvaret. I 1947 kom det instruks frå Generalinspektør Mons Olai Haukeland at tiltaleforma mellom alle i HV skulle vere «du» (Brox, 1996). Ein flatare og meir demokratisk struktur vart òg understreka av at tillitsmenn i områdeutvalet skulle vere med å bestemme kven som skulle bli befalingsmenn og sjefar i dei ulike avdelingane (Brox, 1996). Milan Vego seier at ein ser den autoritære og hierarkiske oppbygginga i militære organisasjonar mellom anna på at leiarar vanlegvis blir selektert utan at underordna kan påverke prosessen (Vego, 2013). I HV har ein slik påverknad vore ein del av organisasjonen frå starten og på alle nivå (Brox, 1996).

Våpen, uniformer, anna utstyr og lokalar skulle HV få frå Hæren, men i praksis vart Hæren sine egne avdelingar prioritert først og restane sendt til HV. HV-leinga fekk godkjenning frå departementet til å disponere budsjettmidlane friare og basere meir på frivillig innsats. Generalinspektør Mons Olai Haukeland har uttalt i intervju: «Det hele kunne stoppet opp hvis ikke Heimevernets folk hadde satt i gang en gigantisk frivillig innsats» (Brox, 1996, s. 45). Frå starten var altså viljen stor og budsjettmidla små. På den måten vart evna til å vere fleksibel og å improvisere bakt inn i HV både formelt og uformelt. «Nød lærer naken kvinne å spinne», er eit kjent uttrykk som òg Torhild Oddane trekker fram i relasjon til improvisering (Oddane, 2015, s. 237). Ho seier: «Begrensede ressurser og mangel på hjelpemidler og verktøy tvinger oss til å forholde oss til situasjoner på andre måter enn det vi i utgangspunktet hadde tenkt, ønsket eller forutsett» (Oddane, 2015, s. 237). Dei seinare åra har arving av materiell ikkje vore aktuelt i så stor grad og materiell må kjøpast inn direkte til HV. Sjef HV opplyser i sitt foredrag ved Oslo Militære Samfund i 2016 at HV-lagra er i ferd med å fylles

opp og at dei materiellmanglane ein har igjen kan rettast med små budsjettauker (Raabye, 2016).

Viljen til å improvisere gjaldt òg taktikk og gjennom boka Heimevernet 50 år er det eit gjennomgåande tema. I 1987 vart det stilt spørsmål på Stortinget om ein artikkelserie i HV-bladet som omtalte korleis HV-personellet fekk opplæring i å etablere sperringar og minefelt ved hjelp av materiell og ingrediensar som er tilgjengeleg på den sivile marknaden for å sinke, stoppe eller øydelegge ein framrykkande fiende. Generalinspektøren svarte Forsvarsministeren formelt at «Heimevernet med sin lette bevæpning og korte mobiliseringstid vil måtte være henvist til å finne uortodokse og improviserte løysningar på oppdragene» (Brox, 1996, s. 282).

I HV sin tidlege fase var det lite fokus på regelverk. Det var to grunnar til dette. Den eine var at der ikkje fantes regelverk for det HV skulle gjere fordi Hæren ikkje dreiv på med det. Det andre var at der ikkje var midlar til å trykke og distribuere nok av det som fantes (Brox, 1996). Seinare tok HV-skulane til å produsere eigne regelverk som då oftast tok form av handbøker som skulle hjelpe avdelingane til å gjennomføre dei oppdraga dei hadde (Brox, 1996).

Oppdraga og innretninga til HV har variert med åra. I sitt foredrag ved Oslo Militære Samfund i 2014 peikar Sjefen for Heimevernet på fem hovudfasar. I perioden 1946-1970 opererte HV i små forband med hovudoppgåve å beskytte krigsviktige lokale objekt. Dei tok med seg arven frå Milorg og etablerte geriljakurs. I perioden 1970-1984 etablerte HV stridsgrupper som skulle operere som infanteribataljonar i ein reservehær som skulle forsvare objekt mot regulære mekaniserte styrkar. I perioden 1984-1992 vart fokus dreia mot å beskytte objekt mot svært godt trena spesialstyrker (Spetsnaz). I perioden 1992-2000 haldt fokuset på objektsikring fram, men med nedlegginga av mobiliseringshæren vart det mindre fokus på å sikre mobilisering i krig og meir på støtte til politiet i fredstid. Perioden etter 2000 er prega av Kvalitetsreforma som reduserte styrketalet og hadde som mål å bruke dei frigjorte midlane til å etablere innsatsstyrkar, meir og betre trening til områdestrukturen, kompetanseheving av befall og spesialistar samt fornying av materiell. Det skulle likevel vise seg at det ikkje kom nok budsjettmidlar til å gjennomføre planane i reforma fullt ut (Raabye, 2014). Desse endringane har ført til at HV måtte omstille seg i fleire omgangar. Omstilling av

ein organisasjon kan føre til at noko av det gamle forsvinn og at noko nytt kjem til. Difor vil HVs eigenart variere gjennom historia.

I dag trekker Raabye fram at mange av dei eigenskapane ein finner i HV si historie er der framleis. Det er vaksne soldatar med eit mangfald av kompetanse og eit stort kontaktnett. Der er gode moglegheiter for å organisere ting lokalt og ein må vere open for kreative lokale tilpassingar. «Når sikkerheten til familien er truet, blir man ganske oppfinnsom med tanke på å beskytte dem.» (Raabye, 2016). I møte særleg med ein hybrid trussel er HV-soldaten si totale kompetanse og erfaring unik og med sin lokalkunnskap og sivile forankring vil han eller ho sjølv vere ein hybrid trussel for ein motstandar. Han meiner òg at forsvarsviljen og HV-kreativiteten vil auke med trusselnivået. (Raabye, 2016).

Organiseringa av Heimevernet

Heimevernet er ein landsdekkande og hurtig mobiliserbar militær beredskapsorganisasjon som har ansvar for «vakthold og sikring av viktige militære og sivile objekter, nasjonal krisehåndtering, bistand til politiet og øvrig støtte til det sivile samfunn» i følgje Forsvaret sine nettsider (Forsvaret.no, 2017a). Heimevernet ivaretar det lokale territorielle ansvaret på vegne av Sjef Forsvarets Operative Hovudkvarter (FOH) og er eit viktig bindeledd til det sivile samfunnet og ei rekke beredskapsaktørar (Forsvaret.no, 2017a). Instruktør i taktikk ved Krigsskulen Major Eirik Thobiassen beskriver HV sine oppgåver som å løyse oppdrag der Hæren ikkje kan vere til stades, sikre kritisk infrastruktur inkludert militære installasjonar, og gjennomføre offensive operasjonar med innsatsstyrkane (Forsvarets Høgskole, 2017).

Bjerga peikar òg på at «Når en motstander vet at det finnes en gerilja- eller militslignende organisasjon – et slags “hybridforsvar” – som vil være operativt i samme øyeblikk som et eventuelt angrep iverksettes, må han forholde seg til dette i sin planlegging og ta innover seg at det trolig vil være vanskelig raskt å oppnå kapitulasjon og seier.». Med andre ord hever Heimevernet terskelen for å angripe Noreg (Bjerga & Gjeseth, 2010, s. 14). Heimevernet har altså svært mange oppgåver.

Fram til 2017 vart Heimevernets 11 distrikt satt opp og administrativt leia av Heimevernsstaben på Elverum, medan leiing av operasjonar gjekk direkte frå Sjef FOH til dei

11 distrikta. I 2017 fekk Generalinspektøren for Heimevernet ny tittel som Sjef Heimevernet og vart ansvarleg for å leie operasjonar. I den nye ordninga mottar Sjef HV oppdrag frå FOH og utfører desse gjennom dei 11 distrikta. Distrikta har eit territorielt ansvar for eit definert område av Noreg.

Distrikta består av ein stab av fast tilsett personell som blir supplert av innkalla personell ved mobilisering. Dei har igjen underlagt til saman 15 innsatsstyrker og 241 område.

Innsatsstyrkane er bemanna med frivillig personell som får betre utstyr og meir trening enn resten av HV. Desse er meir mobile, har meir offensive kapasitetar og har ikkje faste oppdrag. Innsatsstyrkane har ein leiarkadre som består av yrkesbefal fast tilsett i Forsvaret, men denne vert og supplert av frivillige. Områda har ein frivillig områdesjef med ein åremålskontrakt, men vedkommande er ikkje stadig tenestegjerande. Resten av personellet i områda er for det meste innkalla personell som avtener verneplik. Det er òg mogeleg å melde seg frivillig til områda, men slike kontraktar er i dag mest vanleg å inngå etter at tenesteplikta er fullført.

Områda er bygd over éin lest, men er organisert, utrusta og trenar etter kva oppdrag dei har. Dei fleste HV områda er objektsikringsområde eller overvaking- og kontrollområde. Desse områda har ansvar for eit definert geografisk område av Noreg, typisk ei eller fleire kommunar. Områdesjefane i desse områda har ansvar for å samarbeide med kommuneleiinga, politi og andre beredskapsetatar innafor sitt område og for å sikre, overvake eller kontrollere fleire definerte objekt, infrastruktur, vegar eller områder. Kwart distrikt har òg utrykkingsområde som ikkje har eit definert areal eller faste oppdrag. Desse er trenar og utrusta for å utføre mange av dei same oppgåvene som innsatsstyrkane. Nokre distrikt har ansvar for objekt som etter ei særleg vurdering får status som «ein til ein objekt». Desse får då tildelt eitt HV-område som berre har ansvar for dette objektet. Desse avdelingane vil ha eigenskapar som ein finn i dei tre andre områdetypene og er særleg tilpassa og trenar på sitt eine objekt. Kwart område er lokalt oppsett og har kapasitetar og kompetanse til å understøtte sine egne operasjonar, men i tillegg vil distrikta ha spesialistområde som sørger for understøtting av til dømes logistikk, sanitet, militærpoliti og samband på overordna nivå.

Avdelingane har desentralisert handlingsrom basert på at dei har sjølvstendige sjefar og evne til å operere på eiga hand. Det er ikkje tvil om det militære kommandohierarkiet, men dei lokale sjefane har òg mogelegheit til å vurdere sjølv. Under brannen i Lærdal i 2014 brann

sentralen for telefoni ned tidleg. I dette tilfellet var det lokal dialog mellom HV og Politi, mange HV-soldatar møtte opp etter eiga vurdering og områdesjefen iverksette varslingsplanen sin før det var mogeleg å kontakte distriktet (Forsvaret.no, 2014).

Heimevernet har òg eit demokratisk element i organiseringa. I kvart område er der områdeutval som er tillitsmenn vald av personellet i området. Desse skal gje råd i søknadar om utsetting, utmåling av refs, kven som skal bli befal og kven som skal bli områdesjef. På distriktsnivå sit distriktsrådet som har representantar frå områda, innsatsstyrkane og frå sivile organisasjonar som Det Frivillige Skyttervesen, NHO og LO. Desse skal gje uttale om viktige saker på distriktsnivå og gjennomfører mellom anna intervju og skriver anbefaling om kven som skal bli distriktssjef. Toppnivået er Landsrådet med ein fast tilsett generalsekretær. Dette har representantar både frå distriktsråda og frå sentrale sivile organisasjonar. Desse gjer igjen uttale om viktige saker for HV. Mellom anna deltar dei i høyringar på Stortinget og gjer anbefaling om kven som bør bli ny Sjef for Heimevernet (Brox, 1996).

Innsatsstyrkane øver opp til 30 dagar kvart år fordelt på fleire tidsrom og områda vert innkalla til éin årleg trening på opp til 9 dagar. Dei fleste avdelingane har ikkje budsjett til å øve så mykje. Gjeldande praksis for områda er at dei øver fire dagar for soldatar og 6 dagar for befal med heile styrken to år på rad, men berre befalet (kadren) det tredje året (Raabye, 2016).

Alle befal og spesialistar har kursplikt i medhald av Lov om Forsvaret §26 «Tjenestepliktige som får offisers-, befals- og spesialistopplæring i Heimevernet, kan bli pålagt et tillegg til tjenestetiden på inntil 14 dager hvert tredje år.» (Stortinget, 2016). Desse kursa går enten lokalt i regi av HV-distriktet, på Heimevernets skole og kompetansesenter på Dombås eller ved ein annan utdanningsinstitusjon i Forsvaret og varer normalt 10 til 14 dagar. Kurs kan òg gjennomførast ved heimevernsskulane i Sverige og Danmark. Nokre kurs er fagkurs som sambandskurs eller sanitetskurs. Andre er kombinerte fag- og leiarkurs. Der er til dømes eigne troppsjeffkurs for objektsikringstropp, utrykkingstropp, jegerstropp, innsatstropp, MP-tropp med fleire. Det er etablert ei kursrekke der kursa bygger på kvarandre og føreset teneste i relevante stillingar mellom kvart kurs. Dei som har meir enn førstegongsteneste som militær utdanning når dei møter i HV vil bli plassert på relevant nivå i kursrekka etter ei konkret vurdering av kompetanse og tenestestilling.

Det er mange som har vore innom Heimevernet sidan opprettinga i 1946, men det er òg mange mytar og ein del manglande kunnskap både i resten av Forsvaret og resten av samfunnet. Tor Rune Raabye Sjef HV seier til Heimevernsbladet «Jeg får inntrykk av mellomsjiktet av offiserer i Forsvaret har en oppfatning av HV som baserer seg på mangel på kunnskap» (Heimevernsbladet 2/2017 s. 16). Heimevernet består i dag av <45 000 personar som har gjennomført førstegangsteneste eller meir utdanning i Forsvaret. Det store fleirtalet av HV sitt personell jobbar ikkje i forsvaret. Distrikta og innsatsstyrkane er leia og administrert av fast tilsett personell, men også desse stabane blir i stor grad forsterka i krise og krig ved å kalle inn personell som til vanleg er i sivil jobb.

Ettersom HV sine soldatar og befal stort sett må finne seg noko anna å gjere størsteparten av året har desse òg tileigna seg eit svært stort spenn av utdanningar. Der er både journalistar, direktørar, oljearbeidarar, yogainstruktørar, jordmødrer og så vidare. Der er òg eit svært stort mangfald av livserfaringar. Til dømes kan ein anta at ein samanliknbar andel av HV-personellet som resten av befolkninga på eit tidspunkt har vore arbeidsledig. Svært få yrkesoffiserar tilsett i Forsvaret har den erfaringa. Arbeidsledigheit er gjerne ikkje ei relevant beredskapserfaring, men kan for den enkelte vere ei krise han eller ho må lære å handtere. Ein yrkesoffiser har sjølvsagt bytta stilling mange gongar, men hovudsakleg vil dette gjelde internt i Forsvaret og for dei fleste internt i ein av forsvarsgreinene. I det sivile arbeidslivet er det i dag i større grad enn før vanlegare å bytte arbeidsgjevar, jobbe innanfor ulike sektorar og til og med bytte karriære. Det meiner eg peikar på at HV har ein større variasjon i erfaring med organisatoriske kulturar og desse organisasjonane sine metodar for problemløysing.

Sjefen for Heimevernet Tor Rune Raabye uttaler i intervju med Forsvarets Høgskole sin podcastserie På krigsstien: «Alle i HV har 12 måneder førstegangstjeneste, veldig mange av våre ledere har BS [befalsskole] og KS [krigsskole]. Det som er det unike er denne blandingen av sivil kompetanse de har, alt fra direktører til studenter. Dette blandet sammen med de militære ferdigheter gjør at de finner løsninger som er litt ukonvensjonelle, men som fungerer. Det passer godt i lokalsamfunnene de skal operere i. De kjenner hverandre og vet hva som er fremmed i området. De har et nettverk som både kan hente informasjon og spre informasjon. Med dette nettverket er det også mulig å trekke på lokale ressurser for å fikse ting» (Forsvarets Høgskole, 2017).

Heimevernets eigenart som både baserar seg på HVs historie og organisering har i seg potensialet for å motverke eller dempe mange av dei mekanismane som hemmar kreativitet i ein militær organisasjon. Meir mangfaldig kompetanse, mindre fokus på karriere, ein meir demokratisk tilnærming til leiarskap og avgjerder, meir deskriptive enn preskriptive regelverk, mindre autoritær omgangsform og ein tradisjon for å løyse oppdrag, som blir oppfatta som viktige, med knappe ressursar. Det vil difor vere passande å undersøke dette vidare.

2.6 Forskingsspørsmål og forskingsmodell

Ut frå utgreinga over er evne til fleksibilitet og improvisasjon viktige element i å handtere det uføresette. Når hendinga er ulik det ein på førehand har sett føre seg vil det ofte vere slik at dei tiltaka ein har planlagt å utføre i ei krise ikkje passar. Den som skal handtere det uføresette må difor kome fram til nye løysingar og gjennomføre desse mens hendinga pågår. Som tidlegare vist til, er det fleire som peikar på at militære organisasjonar i liten grad legg vekt på improvisasjon og fleksibilitet. Det vere seg gjennom organisering, rekruttering samt kulturelle trekk ved organisasjonane. Samstundes er det trekt fram at Heimevernets eigenart kan gje grunnlag for å hevde at improvisasjon og fleksibilitet har betre tilhøve nettopp i denne organisasjonen. Den første påstanden eg ynskjer å teste er då om Heimevernet skil seg frå resten av Det norske forsvaret på improvisasjon og fleksibilitet.

I andre omgang vil eg nytte høvet til ein meir utforskande tilnærming til det innsamla datamaterialet for å undersøke kompetanse og mangfald i Heimevernet. Det er gjort mange undersøkingar på den stadig tenestegjerande delen av Forsvaret, men det er gjort svært lite forskning på Heimevernets personell. I den samanhengen kan det vere verd igjen å peike på at Heimevernets personell i større grad reflekterer målsettingar i Stortingsmelding 14 «Kompetanse for en ny tid» når det gjeld å rekruttere meir mangfaldig personell, då sett på som indre mangfald, og å rekruttere personell med meir sivil utdanning (Forsvarsdepartementet, 2013). Respondentane i undersøkinga har som eit minimum vore selektert til førstegongsteneste og mange har òg befalsutdanning eller meir teneste frå Forsvaret. Dette er altså personell som har blitt kvalifisert til teneste, har militær kompetanse, og har brei og variert sivil utdanning og erfaring. Det som skil seg frå tankane i Stortingsmeldinga er gjerne rekkefølga. Der ser ein i stort føre seg at folk skal gjennom sivil utdanning før dei blir rekruttert til militære oppgåver. Respondentane frå Heimevernet har i

stor grad først vore i ein av forsvarsgreinene, deretter gått ut og bygd sivil kompetanse før dei kjem tilbake til militære oppgåver i Heimvernet.

Samstundes er det interessant i seg sjølv å undersøke eigenskapane til Heimevernets personell og til Heimevernet som organisasjon. Det er mange som meiner noko om HV, men indre forskingsbasert kunnskap. Framsida av Befalsbladet nummer 3 i 2017 viser eit sitat frå Sjef HV Tor Rune Raabye: «HV blir ansett som inkompetente». Han forklarar vidare «Vi sliter med fordommer, ikke minst i Forsvaret, [...] som fører til at så snart kompetente offiserer fester HV-merket på uniformen, blir de ansett som inkompetente». Andre peikar på at HV blir sett på som «en viktig og relevant aktør både på politisk nivå, i Forsvaret og blant sivile samarbeidsaktører, og løser sine oppgaver på en seriøs og profesjonell måte.» (Narum, 2013, s. 54).

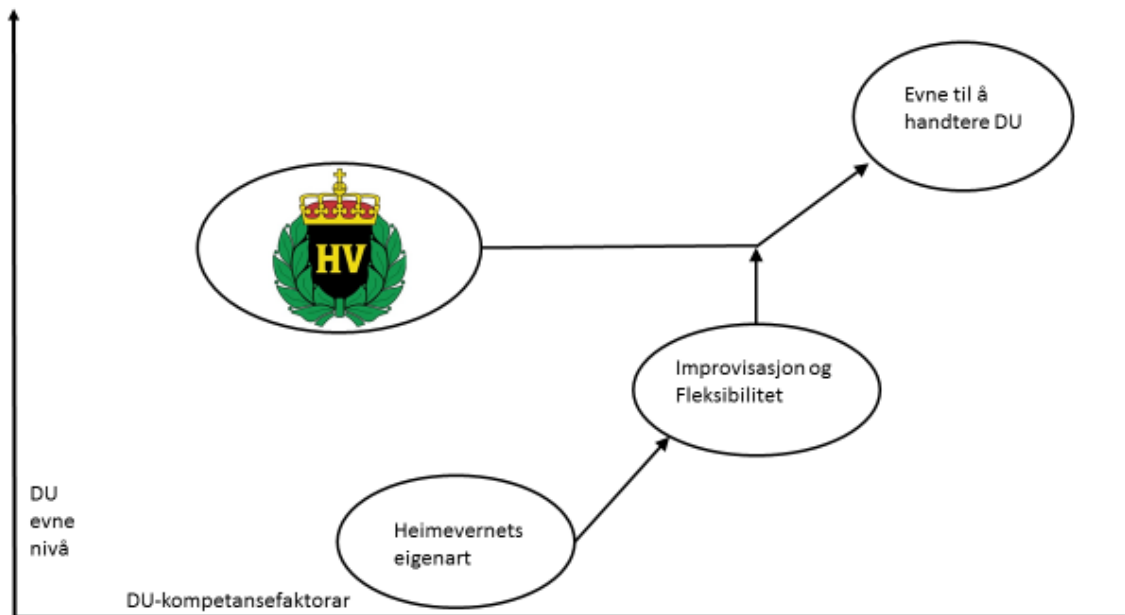
Når så eigenskapar som er viktige for å handtere DU kan vere ulike i HV og resten av Forsvaret ønskjer eg til sist å undersøke om HV si evne til å handtere DU er ulik resten av Forsvaret. Studien freistar å undersøke følgjande forskingsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: *Har Heimevernet som organisasjon meir fleksibilitet og improvisasjon enn resten av Forsvaret?*

Forskingsspørsmål 2: *Kva er ulikt mellom HV og HVs personell og resten av Forsvaret når det gjeld eigenskapar som er relevant for å handtere det uføresette?*

Forskingsspørsmål 3: *Korleis er HVs evne til å handtere DU samanlikna med resten av Forsvaret.*

Til saman kan forventingane teorien har til spørsmåla illustrerast i figur 3. HVs eigenart gir mellom anna fleksibilitet og improvisasjon som igjen truleg aukar HVs evne til å handtere DU. For å undersøke dette vil eg i hovudsak ta i bruk deskriptiv statistikk og undersøke forskjellar mellom gruppene. Deretter vil resultatene bli diskutert i lys av teoriane over.



Figur 3 Modell av forventingane denne oppgåva skal undersøke. Figuren viser at Heimevernet som organisasjon har ei konkret evne til å handtere DU. Illustrert ved den horisontale linja. Heimevernets eigenart påverkar eigenskapane improvisasjon og fleksibilitet som påverkar evne til å handtere DU positivt slik at den går opp.

3 Metode

I denne delen av oppgåva vil eg beskrive metoden eg har brukt for å svare på spørsmåla mine. Eg har både set føre meg å undersøke om Heimevernet er meir kreativt enn resten av Forsvaret og korleis HV målar seg mot resten av Forsvaret i å handtere det uføresette. Ei samanlikning av nettopp desse to gruppene er ein styrke for oppgåva. Begge gruppene er ein del av same etat: Forsvaret. Det gjer at dei er underlagt forholdsvis like organisatoriske og forvaltningsmessige rammer. Begge er militære beredskapsorganisasjonar som primært opererer i Noreg. Forsvaret utanom HV er ein fulltidsberedskapsorganisasjon som kvar dag førebur seg på eller løyser ulike oppgåver knytt til beredskap. Heimevernet er ein deltidsberedskapsorganisasjon som har mindre tid og ressursar til førebuingar og som må kalle inn personell for å løyse oppdrag. Alt personell i begge gruppene har vore gjennom sesjon og blitt godkjent etter standardiserte krav mellom anna til fysikk og evnenivå. Samtlege har så bestått ein grunnleggande militær utdanning. Ved å samanlikne to grupper som, relativt til andre organisasjonar, kan vere forholdsvis like kan vi gå ut frå at mange eksterne faktorar vil påverke begge gruppene likt. Det kan gjere resultata som kjem fram meir

gyldige. For å gjere denne samanlikninga har eg valt ein kvantitativ metode der eg tek i bruk eit spørjeskjema med fleire deler. Ved å nytte ein kvantitativ metode kan eg få inn mykje standardisert informasjon frå mange respondentar. Eit lukka spørjeskjema kan føre til at informasjonen blir for standardisert og at vi mistar informasjon respondentane meiner er viktig i sin kontekst. Dette er moderert ved at skjemaet gir rom for frie vurderingar gjennom «sett under eitt»-spørsmål og med eit fritekstfelt. Innspel frå respondentane vil bli tatt med i diskusjonsdelen av oppgåva. Dette gir eit godt grunnlag for å analysere og undersøke dei spørsmåla eg har.

3.1 Utval og prosedyre

Innsamling av data har skjedd i to deler. Den første innsamlinga retta seg mot personell i heile Forsvaret og den andre retta seg mot personell i Heimevernet. Alle respondentane er samla til eitt datagrunnlag, men ettersom oppgåva kjem til å samanlikne desse vil eg gje meir informasjon om kvar av dei nedanfor. Felles for begge innsamlingane er at dei er søkt gjennomført så likt som mogeleg. Spørjeskjemaet er distribuert som eit fysisk spørjeskjema der ein har avtalt tidspunkt for utfylling med større grupper. Respondentane er informert om frivillig deltaking og bruken av data. Skjemaet er utfylt anonymt av respondenten og inneheld ikkje opplysningar som direkte identifiserer respondenten. Såleis er både spørjeskjemaet og rådata anonymisert. Der er likevel mogeleg dersom den som handsamar heile datasettet har detaljert kjennskap til einskildpersonar i gruppa av respondentar å kjenne igjen einskilde som skil seg ut. Det kan til dømes tenkjast at det berre er ei kvinne på 25 år i akkurat den avdelinga. Det stiller krav til at data blir handsama på ein etisk riktig måte og at forskaren ikkje søker å identifisere einskilde respondentar. Data vil ikkje bli presentert på ein måte som gjer det mogeleg å identifisere respondentane. Prosjektet er godkjent av Personvernombodet ved Norsk senter for forskingsdata (Vedlegg 6).

Ph.d. stipendiat Marius Herberg har samla inn frå Forsvaret utanom Heimevernet medan forfattern av denne oppgåva har samla inn frå Heimevernet. I nokre tilfelle har ein dedikert kontaktperson gjennomført innsamlinga. Respondentane vart gjeve ein munnleg informasjon om undersøkinga som inkluderte ein introduksjon til forskningstemaet Det uføresette. I tillegg er der skriftleg informasjon i skjemaet. Ved å nytte personleg frammøte, sette av tid til utfylling og samle inn svara med ein gong vart det oppnådd ein svært god svarprosent. Det

var òg mogeleg å oppklare spørsmål til ein skilde variablar og dermed auke andelen komplette skjema. Kjennskap til organisasjonen ein undersøker og evne til å gje og forstå relevante dømer under datainnsamling er òg tilrådd av Kaarstad og Torgersen (Kaarstad & Torgersen, 2017, s. 3).

Den første delen av data blei samla inn over ein tre månaders periode vinteren 2016/2017. Spørjeskjemaet blei i den omgangen distribuert til 16 avdelingar i heile Noreg og frå alle forsvarsgreiner. Respondentane representerer ei breidde i kompetansenivå, ansvarsområder og tenestegjerande avdelingar (Herberg, Torgersen, & Rundmo, 2017).

Den andre runda med innsamling skjedde i september/oktober 2017. Spørjeskjemaet blei då distribuert til dei avdelingane av Bergenhus Heimevernsdistrikt 09 som møtte til trening i tidsrommet. Dette distriktet er tilfeldig vald basert på tilgjengelege respondentar i innsamlingsperioden. Bergenhus dekker Hordaland og den sørlege delen av Sogn og Fjordane. HV-distrikta er forholdsvis likt organisert, dei rekrutterer på same måte og trener med bakgrunn i dei same styrande dokumenta. HV-09 er eit distrikt som ikkje skil seg særleg frå resten av HV. Det dekker ein del av landet med både urbane og rurale strom. Det er lite som tilseier at utvalet basert på HV-09 skal utgjere eit skeivt utval. Likevel må det påpeikast at ein ikkje kan garantere for at resultatet kan generaliserast til alle HV-distrikt i landet (Jacobsen, 2015, s. 375). Avdelingstypane som deltok i andre innsamling var ein distriktsstab, ein innsatsstyrke, eit utrykkingsområde, eit nøkkelpunktområde og eit objektsikringsområde, noko som gjev ei god breidde. Dei aktuelle avdelingane er basert både i by, tettstad og spreiddbygde strom. Personellet representerer ei breidde i grad, alder, yrke, bustad, militært fagfelt og stilling.

Alle respondentane blei informert om frivillig deltaking både munnleg og skriftleg, men det var sett av om lag ein time i dagsetelen for treninga til dette. Alle spørjeskjema blei telt opp før utlevering og etter innlevering

3.2 Måleinstrument

Den første delen av skjemaet er utvikla av Magnhild Kaarstad og Glenn-Egil Torgersen for å måle organisasjonen sin evne til å handtere DU (Kaarstad & Torgersen, 2017). UN-ORG

(UNforeseen Organization questionnaire) tek føre seg ti organisatoriske faktorar som påverkar evna til å handtere DU. I utviklinga av skjemaet har Kaarstad og Torgersen hatt eitt overordna spørsmål: «Er det mogeleg å vurdere beredskapen til ein organisasjon når ein ikkje veit kva den skal vere klar til å handtere?» (Kaarstad & Torgersen, 2017, s. 2). I dette ligg det at det er ein forskjell mellom å førebu seg på hendingar ein forventar og det å hindre, handtere og utnytte uføresette hendingar. UN-ORG vart utvikla og testa metodisk basert på relevante vitenskaplege metodar og tidlegare forskning på fagfeltet. Skjemaet blei evaluert både gjennom intervju, spørjeundersøking og case-studie. Resultata tyder på at skjemaet er svært brukande, fokuserer på det uføresette og dekkjer eit viktig område (Kaarstad & Torgersen, 2017, s. 1). Når ein testar for intern konsistens i vårt utval oppnår dette måleinstrumentet ein Cronbach alfa koeffisient på .97.

UN-ORG er delt inn i ti faktorar: 1. Allmenn beredskap: Meistring og organisering av grunnleggande ferdigheiter. 2. Beredskapsplaner fokusert mot det uføresette: Eksisterande planar for førebygging og handtering av konkrete uføresette hendingar. 3. Forståinga av det uføresette: Dei tilsette og organisasjonen sin definisjon, beskriving og forståing av uføresette hendingar slik det er relevant for organisasjonen. 4. Grunnkapasitet for det uføresette: Meistring og organisering av grunnleggande ferdigheiter særleg retta mot handtering av uføresette hendingar. 5. Improvisasjon: Tilsette og organisasjonen sine evner til å improvisere og finne kreative løysingar under uføresette forhold. 6. Fleksibilitet: Tilsette og organisasjonen sine evner og vilje til å tilpasse logistikk og administrativt system til den gjeldande situasjonen. 7. Identifisering av faresignaler: Organisasjonens prosedyrar for å identifisere og følge opp faresignal. 8. Opplæringsmetodikk: Kontinuerlig kompetanseutvikling og treningsopplegg for uføresette hendingar. 9. Underveglæring: Organisasjonens evne til å legge vekt på observasjon og læring under pågåande hendingar. 10. Samhandling: Tilsette og organisasjonen si evne til å samarbeide internt og eksternt når det skjer ei hending (Kaarstad & Torgersen, 2017, s. 4). Måleinstrumentet har ikkje ein førehandsdefinert skala for kva som er akseptabel skår, men skal brukast som grunnlag for ei vurdering av organisasjonens beredskap relatert til organisasjonen sin kontekst (Kaarstad & Torgersen, 2017, s. 2). I denne oppgåva vil samanlikning mellom dei to gruppene bli brukt som ein indikator på nivå, men det vil ikkje innebære at den som får lågast skår er ein beredskapsorganisasjon med låg kvalitet. For meir informasjon om UN-ORG oppmodar eg lesaren til å gå til Kaarstad og Torgersen sin artikkel «Is it Possible to Assess an

Organization'Preparedness for the Unforeseen? Development and Evaluation of a Methodology» (Kaarstad & Torgersen, 2017).

Etter den organisatoriske delen er der ein del som tek føre seg sosiale faktorar målt som 1. Sosial støtte frå kollegaer og 2. Sosial støtte frå leder. Denne delen baserer seg på ein norsk omsetjing av måleinstrumentet Perceived Social Support (PSS) av Procidano og Heller henta frå Herberg (Herberg et al., 2017, s. 10; Procidano, 1983). Dette var designa for å måle korleis den tilsette sine opplevde behov for støtte blir møtt av kollegaer og leiar. Når ein testar for intern konsistens i vårt utval oppnår dette måleinstrumentet ein Cronbach alfa koeffisient på .77.

Vidare er det ein del som tar føre seg meistringstru som er målt med ein norsk omsetjing av General Perceived Self-Efficacy Scale (GSE) av Schwarzer og Jerusalem henta frå Herberg (Herberg et al., 2017, s. 9; Leganger, Kraft, & Røysamb, 2000; Schwarzer & Jerusalem, 1995). Denne skalaen hentar informasjon om personellet si eigenoppfatta evne til å handtere nye og utfordrande oppgåver i skiftande omgjevnader (Herberg et al., 2017). Når ein testar for intern konsistens i vårt utval oppnår dette måleinstrumentet ein Cronbach alfa koeffisient på .84.

Deretter svarar respondentane på spørsmål om Kompetanse i krevjande situasjonar med bruk av Military skills and ability scale av Moldjord, Laberg & Rundmo henta frå Herberg (Herberg et al., 2017, s. 10; Moldjord, 2015; Solberg, 2007). Denne kan seiast å vere ein variant av Meistringstru retta mot militære situasjonar og har vore brukt til å måle personar sin meistringskapasitet, evne til å samarbeide i stressande situasjonar og generelle kunnskapar og ferdigheiter i å handtere stressande og krevjande situasjonar (Herberg et al., 2017, s. 10). Når ein testar for intern konsistens i vårt utval oppnår dette måleinstrumentet ein Cronbach alfa koeffisient på .86. For meir informasjon om dei ulike måleinstrumenta oppmodar eg om å lese Marius Herberg sin artikkel «Competence for the Unforeseen - the Importance of Human, Social and Organizational factors» (Herberg et al., 2017). Felles for alle måleinstrument er at dei er gjennomarbeidd, testa og er funne å vere gode måleinstrument. Dette gjer at oppgåva står på ein tryggare grunn enn om ein skulle ha utvikla nye måleinstrument.

3.3 Feilkjelder

Fråfall er anten når ein mister einingar ved at ein ikkje får spurt dei ein ønsker eller mister variablar når ein respondent ikkje har svart på alle spørsmåla. I vårt tilfelle er undersøkinga gjort ved frammøte. Det vil seie at dei som ikkje var til stades på det tidspunktet ikkje får svart. Dersom dei fråverande ikkje er tilfeldige kan det vere problematisk. Til dømes dersom dei kronisk sjuke i praksis er ekskludert. For HV-gruppa kan det tenkjast at dei umotiverte ikkje har møtt. Til det er å seie at HV-09 har ein høg frammøteprosent og lite ulovleg fråvær. Dei som var fråverande på desse treningane var personell med innvilga permisjon på bakgrunn av tilfelle som forbigåande sjukdom eller foreldrepermisjon. Det skal difor vere tilfeldig kven som ikkje var til stades. Dei umotiverte eller dei som er likegyldige til temaet eller dei som er skeptisk til spørjeskjema kan la vere å svare og sånn skape eit skeivt fråfall dersom vi antar at dei ville svart ulikt dei som er innstilt på å vere med på undersøkinga. I vårt tilfelle er det lite generelt fråfall. Det er 715 respondentar frå første runde med ein svarandel på 77% (Herberg et al., 2017). Dette er ein sær god svarprosent (Jacobsen, 2015, s. 310). Det er 202 respondentar frå andre runde med ein svarandel på 98,5%. Igjen ein sær god svarprosent (Jacobsen, 2015, s. 310).

I HV-gruppa er svarprosenten så høg at eit systematisk skeivt fråfall er lite truleg, noko som styrker representativiteten i undersøkinga (Jacobsen, 2015, s. 280) I den andre gruppa er der noko høgare fråfall og som ved andre slike undersøkingar kan ein ikkje utelukke at det til dømes er ein spesiell personlegheitstype som ikkje ønsker å svare og på den måten gjer utvalet skeivt, men der òg er svarprosenten så god at ein må gå ut frå at dette ikkje påverkar resultatet vesentleg.

Gyldighet eller validitet handlar om at vi målar det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Den indre gyldigheita eller begrepsmessige validiteten viser til om måleapparatet altså spørjeskjemaet er utforma slik at det måler det vi ønsker. I vårt tilfelle er det nytta fleire måleinstrument der alle er grundig utvikla og testa, noko som tyder på god indre gyldighet. Omgrepet DU er nytt for dei fleste, men det vart gjennomført ein introduksjon og omgrepsavklaring før utdeling av skjema. Ytre gyldighet handlar om kor godt vi kan overføre resultata til populasjonen. I vårt tilfelle er det svært høge svarprosentar noko som tilseier at der ikkje er grunnlag for å seie at vi har mista viktige grupper. I vårt tilfelle har vi eit totalt

utval på 917 der 202 er frå HV. Det vil seie at der er ulik feilmargin på desse to gruppene, men begge er store nok til å gi akseptable feilmarginer (Jacobsen, 2015, s. 300).

Den første innsamlinga har ein andel meinige soldatar på 24,8% medan det var om lag 43% meinige soldatar i Forsvaret utanom HV i 2016. 6857 fullførte førstegongsteneste i 2016 og 16048 var tilsett i Forsvaret det same året (Forsvaret.no, 2016). Utvalet har då på dette målet ikkje samansettinga til den totale populasjonen av personell i Forsvaret. Det er fordeler og ulemper med dette. Når utvalet og populasjonen har ulik fordeling av undergrupper kan ein stille spørsmål ved representativiteten. Svært mange av spørsmåla krever innsikt i organisatoriske og omgrepsmessige forhold som ein soldat i førstegongsteneste i Forsvaret i liten grad har innsikt i. Ein svært høg andel meinige kan då gje ein risiko for dårlegare indre gyldighet. Ut frå det vi ønsker å undersøke vil eg hevde at den aktuelle fordelinga av respondentar er å foretrekke. Etersom den første gruppa var slik vart det beslutta å invitere befalskadrane frå dei aktuelle avdelingane i HV til å vere respondentar. Dette resulterte i ein andel meinige soldatar i HV på 17,8% og gav ein meir samanliknbar fordeling av kategori militært personell mellom dei to innsamlingane. Kvinneandelen mellom HV-respondentane er 6% og mellom resten av Forsvaret 14,4%. Eigenskapane til dei to gruppene vil bli vidare greia ut om i resultatkapittelet.

Pålitelegheit eller reliabilitet handlar om vi kan stole på at resultatet vi kjem fram til er riktig. Når ein nyttar seg av eigenrapportering er der moglegheit for at respondenten svarar strategisk (Jacobsen, 2015, s. 379). Respondenten kan ha eit ønske om å setje seg sjølv eller sin eigen organisasjon i eit betre lys. For HV sin del kan det jamvel tenkjast at umotiverte respondentar kan ønske å gje eit dårlegare inntrykk eller har eit urealistisk negativt syn på eigen organisasjon. Persepsjon spelar òg inn. Sjølv om alle nyttar same karakterskala kan dei ha ulike kriterier for å gje den karakteren dei gir. Alder, erfaring og andre bakgrunnsfaktorar påverkar korleis ein skårar seg sjølv og korleis ein vurderer det ein vert spurt om. Ein respondent frå HV kan til dømes ha arbeidserfaring frå organisasjonar som er svært ulike dei militære og det kan vere grunn til å tru at mange sivile arbeidsplassar til dømes vil opplevast som mindre rigid og hierarkiske enn HV. HV respondentane kan då vurdere HV strengare enn dei fast tilsette i Forsvaret vurderer sine avdelingar. Med mange respondentar kan slike effektar jamne seg meir ut. Vi kan altså ikkje gå ut frå at svaret er objektivt sant, men det kan

gje gode indikasjonar på kva sanninga er. Alle måleinstrumenta gir ein tilfredsstillande reliabilitet målt med Cronbachs alfa (Ringdal, 2013).

Ei spørjeundersøking har lukka spørsmål og det er ikkje sikkert respondenten har same forståing av det fenomenet ein ønsker å undersøke eller dei spørsmåla som vert nytta (Jacobsen, 2015, s. 251). I det aktuelle spørjeskjemaet er den lukka effekten mellom anna mitigert av at respondenten har fått mogelegheit til sjølv å vurdere ein totalskår både på kvar enkelt faktor og på evne til å handtere uføresette hendingar sett under eitt. Der er òg eit fritekstfelt for kommentarar (Vedlegg4). Ved å vere til stades under utfyllinga kunne ein òg oppklare det einskilde respondentar meinte var uklart.

3.4 Statistisk analyse

Skjemaet vart optisk lest og datagrunnlaget overført til SPSS for analyse. For å avdekke forskjellar vart først snittverdiar kalkulert. For å undersøke om eventuelle forskjellar var statistisk signifikante samvariasjonar gjennomførte eg ein bivariat korrelasjonsanalyse mellom organisatorisk tilknytning (HV/Ikkje-HV) og dei ulike måleinstrumenta. Ettersom variabelen HV/Ikkje HV er dikotom vart Pearsons r nytta. For å undersøke kreativitet og evne til å handtere DU vart det i tillegg nytta ein ANOVA variansanalyse for å ytterlegare undersøke signifikante forskjellar i forhold til forskingsspørsmåla. Fordelen med dette er at ein målar med to metodar. Pearsons R ser på om der er ein samanheng mellom organisasjonstilhøyrigheit og korleis ein har svart. ANOVA ser om der er forskjellar mellom dei to gruppene. Til slutt ønskjer eg å køyre ein multivariat lineær regresjonsanalyse for å estimere kor mykje av HVs evne til å handtere DU faktorane HV gjer det like godt eller enn resten av Forsvaret forklarar. SPSS funksjonen *exclude cases pairwise* er brukt for å redusere effekten av manglande data utan å redusere tal respondentar totalt.

4 Resultat

Bakgrunnsinformasjon

Først vil eg gjerne få ta fram informasjonen skjemaet samla inn under delen Bakgrunnsinformasjon. Her vil eg dra fram personellkategori, tilhøyrigheit til forsvarsgrein, militær og sivil utdanning, alder og antall år i organisasjonen og erfaring med DU. Når det

gjelder kategoriar av militært personell kunne ein krysse for ein eller fleire av 6 ulike val (tabell 1). Ved fleire avkryssingar kan det gjere samanlikningar mindre presise. Det kan òg vere litt ulik forståing av kategoriane. Ein meinig soldat som er ferdig med førstegongstenesta, men som er fulltidstilsett i resten av Forsvaret vil truleg krysse i OR-feltet. Ein meinig soldat som er ferdig med førstegongstenesta, men som er innrullert i HV vil truleg krysse i soldat-feltet. Fordelinga er illustrert i tabell 4.3. Særleg vil det vere mykje overlapping mellom Elev/Student og Spesialistkorpset (OR) eller Offiserskorpset (OF). For HV sin del er det berre desse tre kategoriane som er aktuelle: Soldat, OR eller OF. 12 personar i HV har kryssa for sivil. Ettersom eg var til stades under gjennomføringa veit eg at det ikkje er korrekt slik den kategorien er definert i utgangspunktet.

Tabell 1. *Personellkategori*

Organisa- sjon		Soldat	OR	OF	Elev	SKMT	Sivil	Total	N
Heime- vernet	Frekvens	36	82	87	0	0	12	217	202
	Prosent	17.8	40.6	43.1	0	0	5.9	107.4	
Ikkje HV	Frekvens	177	145	207	341	1	5	876	715
	Prosent	24.8	20.3	29	47.7	.1	.7	122.6	
Total	Frekvens	213	227	294	341	1	17	1093	917
	Prosent	23.2	24.8	32.1	37.2	.1	1.9	119.3	

Merknad: Soldat: Meinig soldat i førstegongsteneste eller innrullert i HV, OR: (Other ranks) sersjant-/spesialistkorpset, OF: Offiserskorpset, Elev: Elev ved befalsskule eller student ved militær høyskule, SKMT: Spesiell kategori militært tilsett, Sivil: Sivilt tilsett i Forsvaret.

Fordeling på forsvarsgreiner er ulik i HV-gruppa og resten av Forsvaret (tabell 2).

Sjøheimevernet er i ferd med å bli lagt ned og alle respondentane frå HV er i landheimevernsavdelingar. 75,7% av respondentane frå HV er frå Hæren medan det mellom respondentane frå resten av Forsvaret er 58,9% frå Hæren, altså er Hæren dominerande i begge gruppene. Under innsamling av data frå HV vart det stilt spørsmål frå fleire respondentar om kva dei skulle krysse når der ikkje var eit alternativ for HV. Desse fekk råd om å krysse der dei gjennomførte førstegongsteneste eller befalsskule i tråd med prosedyren for tilknytning til forsvarsgrein. Formelt sett er det berre tre forsvarsgreiner i Forsvaret, men eg vil anta at mange med fleire år i HV etterkvart identifiserer seg meir og meir med HV og mindre med den forsvarsgreina dei hadde førstegongsteneste i.

Tabell 2. Forsvarsgrein

Organisasjon		Hær	Sjø	Luft	Ikkje svar	Total
Heimevernet	Frekvens	153	19	18	12	202
	Prosent	75.7	9.4	8.9	5.9	
Ikkje HV	Frekvens	421	141	106	47	715
	Prosent	58.9	19.7	14.8	6.6	

Merknad: Hær: Hæren; Sjø: Sjøforsvaret; Luft: Luftforsvaret

Utdanning

På militær utdanning var det tillate å sette fleire kryss (tabell 3). Det er interessant å merke seg at tett på halvparten både i HV og i resten av Forsvaret har befalsskule (BS). Halvparten av respondentane i resten av Forsvaret har førstegongsteneste (Fgt.) og det tilsvarande for HV er om lag to tredjedelar. Andelen med krigsskule (KS) og stabsskule (STS) er lågare i HV enn i resten. Det er naturleg ettersom dei fleste som tar desse utdanningane forblir tilsett i Forsvaret. Som det framgår av tabellen har 16% i resten av Forsvaret meir enn befalsskule medan tilsvarande er 6% i HV. Ein differanse på 10 prosentpoeng. Her viser ein altså at forskjellen mellom HV og resten av Forsvaret ikkje er så stor når det gjeld nivådannande militær utdanning. 61,4% har gjennomført kurs i HV (KURS). Talet kan indikere kor vanleg det er at personellet har meir enn årleg HV-trening.

Tabell 3. Militær utdanning

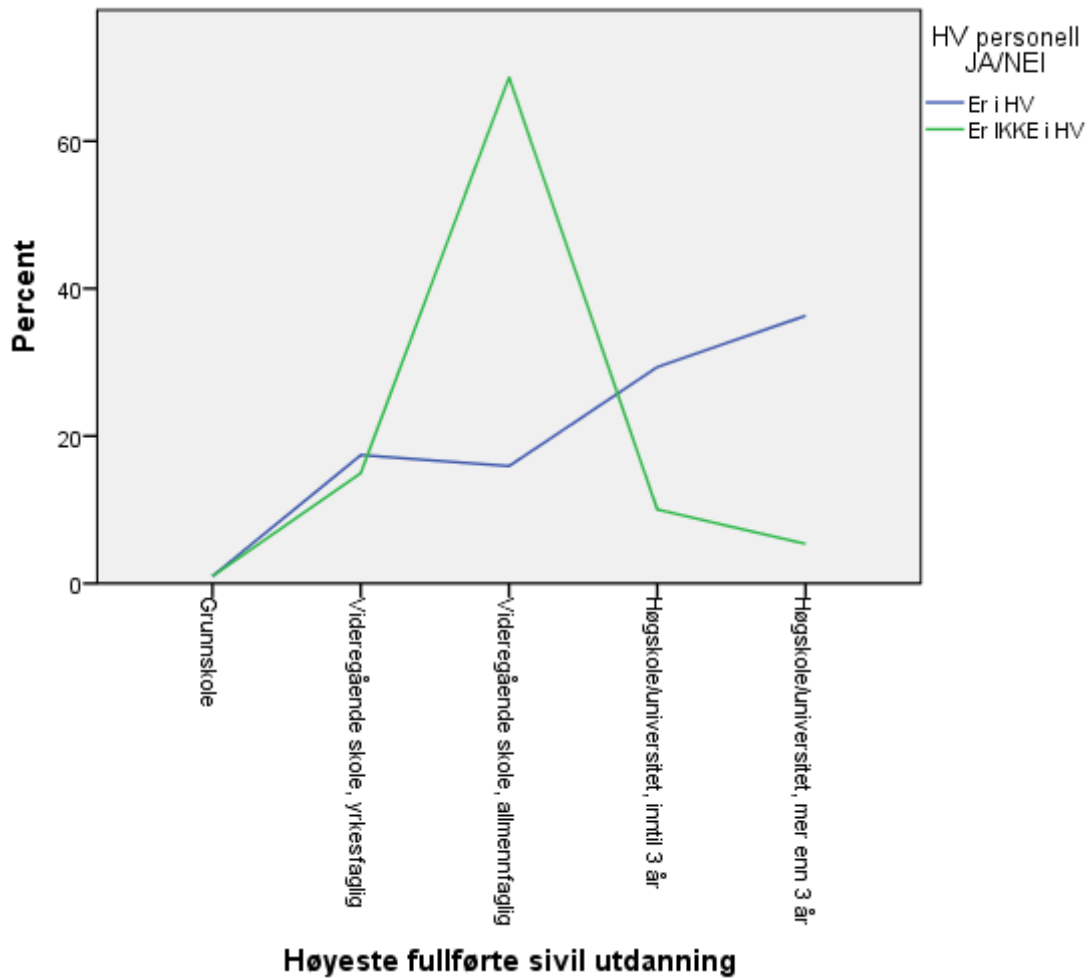
Organisasjon		Fgt.	BS	KS	STS	KURS	Total
Heimevernet	Frekvens	134	99	9	3	78	323
	Prosent	66.3	49.0	4.5	1.5	61.4	182.7
Ikkje HV	Frekvens	361	394	89	26	NA	870
	Prosent	50.5	55.1	12.4	3.6	NA	121.6

Merknad: Militær utdanning Fgt.: Førstegongsteneste, BS: Befalsskule, KS: Krigsskule, STS: Stabsskule, Kurs: Kurs i HV.

Så til høgaste fullførte sivil utdanning illustrert i figur 4 under. Tabell over det same ligger under Vedlegg 3. Her var det berre tillate med eitt kryss. I resten av Forsvaret er det lite

høgare sivil utdanning. Dei fleste, 68%, har allmennfagleg vidaregåande utdanning som høgste utdanning. Legg ein til yrkesfagleg vidaregåande utdanning vert talet 83%.

Dersom ein slår saman kategoriane «Høgskole/universitet, inntil 3 år» og «Høgskole/universitet, mer enn 3 år» er talet for resten av Forsvaret 15%. Det tilsvarande talet for HV er 65% der 36% av HV-personellet har meir enn 3 år på høgskule eller universitet. I 2016 hadde 33% av den norske befolkninga universitets- eller høgskuleutdanning (Statistisk Sentralbyrå, 2017). I Hordaland har 34% universitets- eller høgskuleutdanning. Det er så likt landssnittet at det skal ikkje vere vesentleg. Resten av Forsvarets personell har vesentleg mindre sivil utdanning på høgare nivå. Slår ein saman tala på sivil og militær høgskuleutdanning har <31% av resten av Forsvaret utdanning på høgskulenivå. Dette talet er teoretisk ettersom det er henta frå to ulike spørsmål og same respondent kan ha kryssa for både krigsskule, stabsskule og sivil høgskule. Når det gjeld vidaregåande utdanning har ein større andel i HV yrkesfagleg enn allmennfagleg studieretning. Samanlagt viser dette at Heimevernet har eit høgare utdanningsnivå enn resten av Forsvaret og tyder på at Heimevernet har meir variert utdanning enn resten av Forsvaret.



Figur 4 Høgaste fullførte sivile utdanning

Erfaring

Som vi ser i tabell 4 er HV-personellet gjennomsnittleg 12,44 år eldre enn respondentane frå resten av Forsvaret. Dette er naturleg ettersom dei aller fleste vil bli innrullert i HV i midten av tjuetåra eller seinare. I snitt har HV-responentane 6,05 år lenger tenesteeffaring. Her er det nødvendig å kommentere at HV-personellet truleg har opplyst kor mange år dei har vore innrullert i HV. Erfaring påverkar korleis ein skårar på ulike måleparameter, men det er viktig å vere obs på at dette ikkje gjev skeive resultat når vi skal sjå på forskjellar mellom HV og resten av Forsvaret. Alder og tenesteeffaring er ein del av eigenskapane til gruppene.

Tabell 4. *Alder og tenesteerfaring*

Organisasjon		Tenesteerfaring	Alder
Heimevernet	M	11.3	37.8
	N	200	196
	SD	6.9	7.6
Ikkje HV	M	5.2	25.3
	N	687	705
	SD	6.7	7.9
Total	M	6.6	28.1
	N	887	901
	SD	7.2	9.5

Undersøkinga har med seg tre spørsmål som tek sikte på å måle kva erfaring personellet har med det uføresette (tabell 5). Det første spørsmålet «Har du vært med på en beredskapsøvelse?» fortel om personen sjølv har vore med på å øve avdelinga sin beredskap. Spørsmålet gjelder ikkje nødvendigvis den organisasjonen vedkomande er medlem av i dag. Det er klart at ei slik beredskapsøving vil vere ulik i ulike deler av Forsvaret. Det er likevel mitt inntrykk at ein tolkar spørsmålet slik at ein har øvd på å omstille avdelinga frå dagleg drift til handtering av ei hending med grad av uføresettheit. Som vi ser i tabellen er det ein høg andel både i HV og i resten av Forsvaret som har vore gjennom ei beredskapsøving med ein noko høgare andel i HV. Det er difor ikkje urimeleg å gå ut frå at begge kategoriar har god innsikt i kva det vil seie å sette avdelinga si i stand til å løyse konkrete oppdrag på kort varsel.

Det andre spørsmålet «Har du vært med på en faktisk alvorlig hendelse, med fare for liv, helse og verdier?» skil seg ut av dei tre spørsmåla. Dette spørsmålet siktar openbert ikkje til eit hendeleg uhell eller ei lita overrasking. Her har det skjedd noko alvorleg og liv, helse og verdiar har stått på spel. På dette spørsmålet viser det seg ein ganske stor forskjell mellom HV og resten av Forsvaret, men det er HV-personellet som i større grad har opplevd alvorlege hendingar. Forskjellen er såpass tydeleg at det er eit interessant funn. Ein kan ikkje utelukke heilt at gruppene har tolka spørsmålet ulikt. Nokon kan ha tenkt at dette berre gjaldt hendingar i Forsvaret. Til det kan ein innvende at spørsmålet står i ein del av skjemaet som ber om personleg bakgrunnsinformasjon og formuleringa inkluderer alle alvorlege hendingar. Eg

meiner resultatet indikerer at det er meir erfaring med alvorlege hendingar i HV enn i resten av Forsvaret.

Det siste spørsmålet er òg særleg interessant ettersom det går direkte på «uforutsett hendelse» og til forskjell for spørsmål nummer to spør om respondenten sjølv har handtert ei slik hending og ikkje berre vore med på. Ein stor andel opplyser å ha handtert ei slik hending og det er ein større andel som svarar ja i HV enn i resten av Forsvaret. Resultata viser altså at det er ein større andel personar med erfaring i handtering av DU i HV enn i resten av Forsvaret.

Tabell 5. *Erfaring med DU*

Spørsmål			Heime vernet	Ikke Heimeve rnet
Har du vært med på en beredskapsøvelse?	Ja	Frekvens	164	541
		Prosent	81.6	75.7
	Ikke svar	Frekvens	1	9
		Prosent	.5	1.3
Har du vært med på en faktisk alvorlig hendelse, med fare for liv, helse og verdier?	Ja	Frekvens	123	264
		Prosent	60.9	36.9
	Vet ikke	Frekvens	6	54
		Prosent	3	7.6
	Ikke svar	Frekvens	1	9
		Prosent	.5	1.3
Har du håndtert en uforutsett hendelse, som inntraff overraskende, og uten at du der og da kjente til omfanget av hendelsen?	Ja	Frekvens	145	466
		Prosent	71.8	65.2
	Vet ikke	Frekvens	12	95
		Prosent	5.9	13.3
	Ikke svar	Frekvens	1	11
		Prosent	.5	1.5

For å oppsummere bakgrunnsinformasjonen om respondentane vil eg peike på at respondentane frå HV i snitt har ein høgare alder og har vore fleire år tilknytt sin

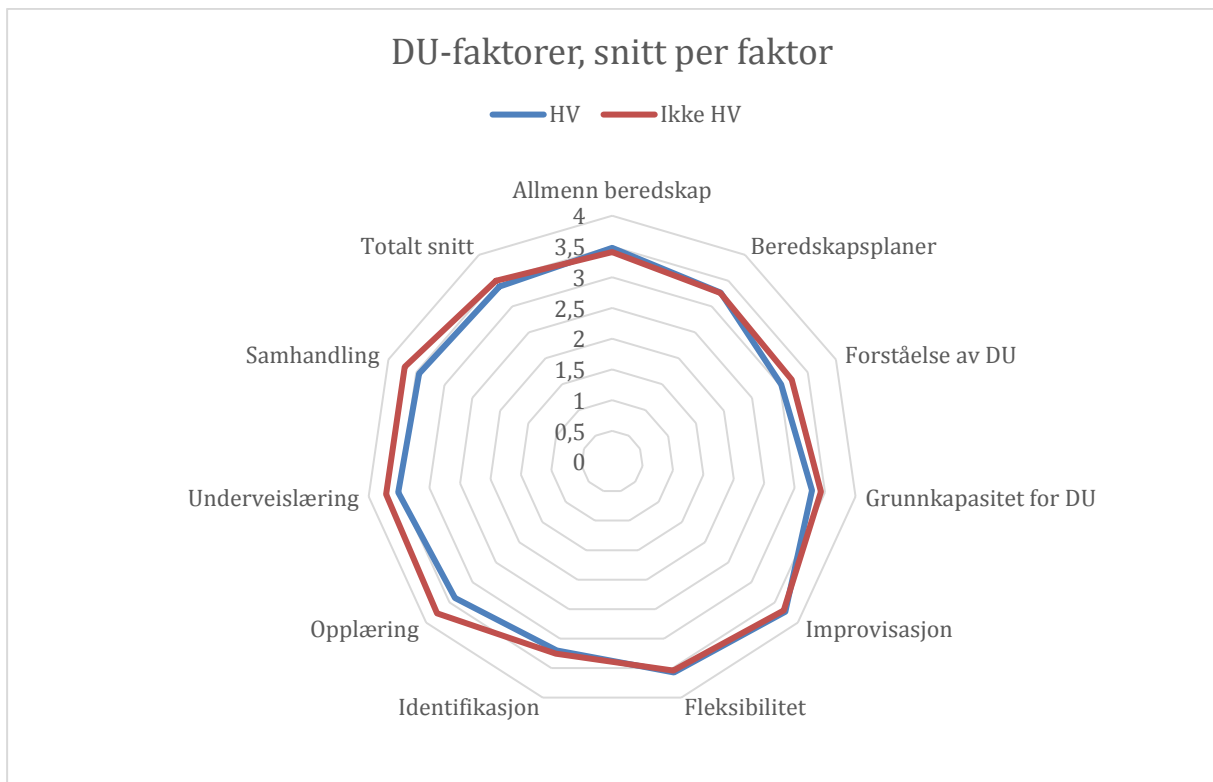
organisasjon. Dei har vesentleg høgare sivil utdanningsnivå enn resten av Forsvaret. Den militære nivådannande utdanninga er forholdsvis lik. Når det gjeld konkret erfaring med «det uføresette» har fleire i HV indikert erfaring enn resten av Forsvaret. Ettersom begge gruppene har høge andeler Ja-svar kan vi gå ut frå at begge gruppene har god innsikt i fenomenet når dei svarar på spørsmåla i skjemaet.

Hovuddel

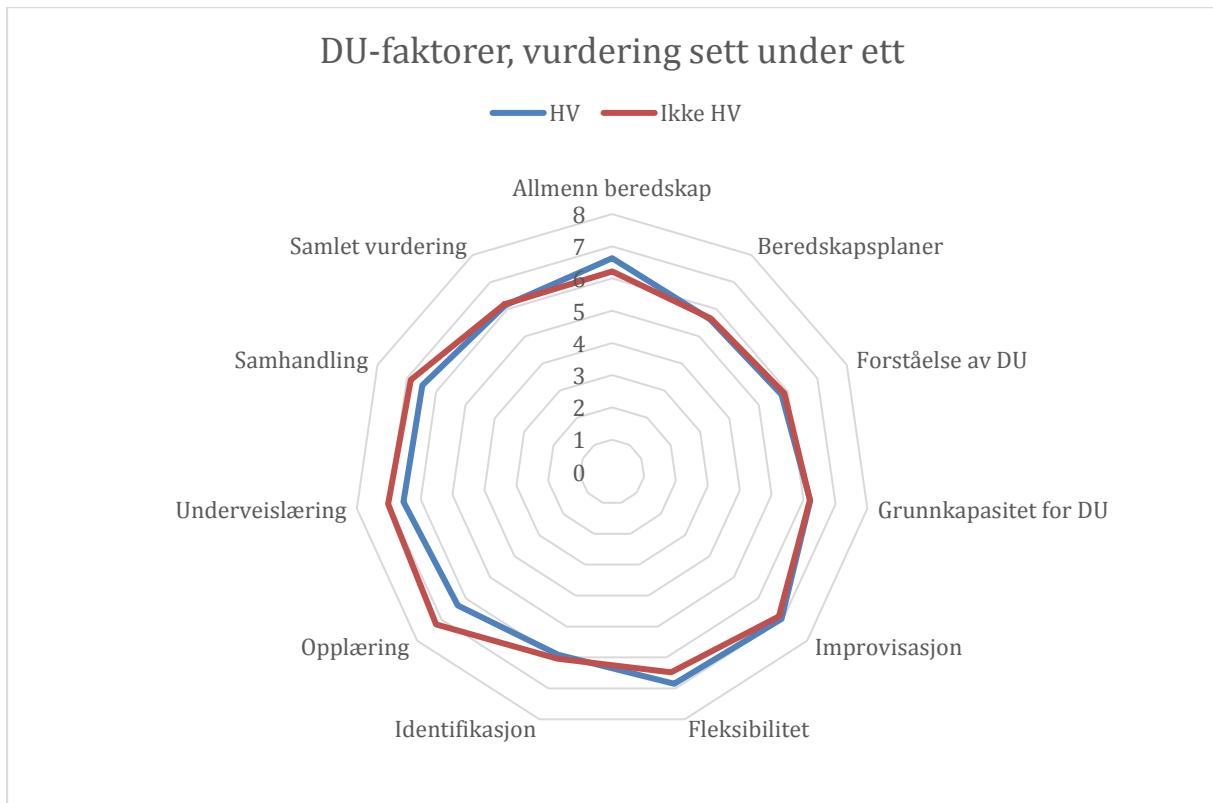
Forskingsspørsmål 2: *Kva er ulikt mellom HV og HVs personell og resten av Forsvaret når det gjeld eigenskapar som er relevant for å handtere det uføresette?*

I dei påfølgjande avsnitta vil eg presentere funn frå hovuddelen av undersøkinga. Ettersom der i teorien knyt seg særlege forventingar til Forskingsspørsmål 1 som går på kreativitet vil dette få særleg merksemd på slutten. Resterande informasjon frå undersøkinga vil òg bli presentert for å besvare forskingsspørsmål 2 om andre forskjellar. Ut frå dei presenterte teoriane og beskrivingane av militære organisasjonar og Heimevernet sin eigenart kan ein anta at Heimevernet som organisasjon og Heimevernets personell har andre eigenskapar enn resten av Forsvaret. Den delen av oppgåva vil vere av ein meir utforskande karakter. Spørjeskjemaet inkludert UN-ORG er inndelt i fleire faktorar enn dei tre oppgåva fokuserer på (fagkompetanse, mangfald, kreativitet), men alle bidrar til forståinga av dei tre. Eg kjem difor til å presentere resultata frå dei ulike faktorane i undersøkinga der dei høyrer heime i tredelinga, men der vil vere einskildspørsmål som overlappar.

Vi kan starte med å sjå på alle ti faktorar både målt som snittkarakter på delspørsmål og som fri vurdering for kvar faktor og totalt. Dette er illustrert i to radardiagram under (figur 5 og 6). Det første diagrammet viser snittkarakterar og det andre den frie vurderinga. Merk at det er ulik skala på dei to. Delspørsmåla er vurdert frå ein til fem og «sett under eitt»-spørsmåla er frå ein til ti.



Figur 5 Snittvurdering på ti organisatoriske faktorer og totalsnitt på alle organisatoriske faktorer



Figur 6 Snittkarakter på vurdering av faktoren sett under eitt og samla fri vurdering av evne til å handtere DU.

Vi ser ved første augekast at det ikkje er stor forskjell mellom HV og resten av Forsvaret og at dei to måleinstrumenta følger kvarandre i tendens. Vi ser òg at der er mindre forskjellar mellom HV og resten dersom ein ser på snittskår på delspørsmåla enn på «sett under eitt». Vi ser òg at det er på «sett under eitt» at HV på to faktorar er tydeleg over resten av Forsvaret. Det tyder på at HV-responenten gjer ei breiare vurdering når han eller ho er fri til å «sjå under eitt» enn når han er bunden av dei einskilde spørsmåla. Eg vil difor rette fokus på dei ulike faktorane ved hjelp av «Sett under eitt»-spørsmåla.

Vi ser i figur 6 at HV er klart over på Allmenn beredskap og Fleksibilitet. På Beredskapsplaner, Forståelsen for DU, Grunnkapasitet, Improvisering, identifisering av faresignaler ser det ut til å vere ganske like verdiar. Opplæringsmetodikk, Underveislæring og Samhandling gir klart betre skår til resten av Forsvaret enn til HV.

I det følgjande vil eg presentere funn frå den statistiske analysen av kvar enkelt faktor i undersøkinga. Alle sett under eitt karakterar blir presentert, men eg må avgrense kor mykje

delspørsmåla blir presentert. Ein tabell med snittverdiar og korrelasjonsanalyse på alle delspørsmål er lagd ved i vedlegg 5 slik at det vil vere mogeleg å sjå kva spørsmål som er stilt, om der er signifikant korrelasjon og i kva retning. Eg er primert interessert i forskjellar og må nytte eit utforskande syn på materialet. Ein kan sjølvstøtt argumentere for at manglande forskjellar er interessant. Likevel vert det eit spørsmål om avgrensing. Vedlegg 5 kan nyttast av dei som ønsker å sjå nærmare på likskapar.

Alle dei organisatoriske faktorane har eit sett spørsmål med skala frå ein til fem der ein er «Svært uenig» og fem er «Svært enig». I tillegg eit meir ope spørsmål: «Sett under ett, hvor fornøyd er du med i din organisasjon?» Desse spørsmåla har ein skala frå ein til ti der ein er «Svært misfornøyd» og to er «Svært fornøyd». Eg har gjennomført ein bivariat korrelasjonsanalyse med bruk av Pearsons R for å samanlikne desse spørsmåla. På dei individuelle spørsmåla har eg bedt SPSS rekne ut eit snitt av scoren på spørsmåla innafor ein faktor. Spørsmålet «Sett under ett...» er behandla separat ettersom det brukar ein annan skala. I tillegg er dette to forskjellige måleinstrumenter. Dei konkrete spørsmåla under kvar faktor tar utgangspunkt i det utviklarane av måleapparatet har sett føre seg når dei har konstruert spørjeundersøkinga. «Sett under eitt»-spørsmåla lar respondenten ta inn alle spørsmåla samt andre forhold og vurderingar som vedkommande meiner er relevant.

4.1 Fagkompetanse

Dei fleste faktorane frå spørjeundersøkinga har eg valgt å gruppere under fagkompetanse. Ser vi tilbake til figur 1 som viste relasjonen mellom grunnkapabilitetar og DU-kompetanse meiner eg det er naturleg å legge forhold som går på planverk, forståelse for fenomenet DU, allmenne beredskapstiltak, grunnkapasitetar inkludert materiellstatus, opplæringsmetodikk inkludert teknikkar for underveglæring og ikkje minst personellet sine individuelle kapasitetar innafor den faglege eller grunnleggande kompetansen til organisasjonen og medlemene i den.

Allmenn beredskap

Tabell 6. Allmenn beredskap sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Allmenn beredskap sett under ett	Mean	6.63	6.22
	SD	1.59	2.02
	Pearson Correlation	-.09**	
	Sig. (2-tailed)	.01	
	N	898	199
		699	

Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)

Faktoren allmenn beredskap ser både på opplæring og materiell. «Min organisasjon har plan for opplæring og trening innen beredskap» og «Min organisasjon har både langsiktige og kortsiktige opplæringsplaner for å bli bedre på beredskap» gir begge eit signifikant resultat i favør HV. «Min organisasjon har tilgjengelig nødvendig utstyr og materiell som trengs for å håndtere alvorlige situasjoner.», «Min organisasjon mestrer bruken av det utstyret som trengs for å håndtere situasjonene.», «Min organisasjon er i tilstrekkelig grad med på opplæring og trening på nytt utstyr» gir eit signifikant resultat i favør resten av Forsvaret (vedlegg 5).

«Min organisasjon har regelmessig øvelse/ trening på grunnleggende ferdigheter i forbindelse med beredskap», «Min organisasjon har rutiner for å flytte nødvendig utstyr og personell i forbindelse med beredskapssituasjoner», «Min organisasjon har varslede øvelser på alle nivåer i organisasjonen» gjev signifikant resultat i favør HV (vedlegg 5).

Totalskåren «Sett under ett hvor fornøyd er du med den allmenne beredskapen i din organisasjon gir ein statistisk signifikant korrelasjon i favør Heimevernet (tabell 6). I ein faktor der respondentane meiner HV sine manglar på materiellsida trekker ned så meiner dei same respondentane at sett under eitt er beredskapen så bra at den overgår resten av Forsvaret. Her får vi igjen ein indikasjon på at der er noko meir respondentane tar med seg når dei vurderer den frie totalskåren.

Beredskapsplaner for det uforutsette

Tabell 7. Beredskapsplaner sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Beredskapsplaner sett under ett	Mean	5.63	5.66
	SD	1.81	2.00
	Pearson Correlation	.01	
	Sig. (2-tailed)	.85	
	N	884	699

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

«Min organisasjon har definert hvor lang tid det tar å opprette en beredskapsorganisasjon (beredskapsklar)» er signifikant i favør HV. «Min organisasjon er godt kjent med innholdet i beredskapsplaner som fokuserer på det uforutsette» er signifikant i favør resten av Forsvaret (vedlegg 5). Dette spørsmålet kan tolkast til å spørre om to ting: Er organisasjonen kjent med beredskapsplanane? Har beredskapsplanane fokus på DU? Der er ikkje signifikant korrelasjon på beredskapsplanar sett under eitt, men resten av Forsvaret har litt høgare snittkarakter (tabell 7).

Forståelsen av det uforutsette

Tabell 8. Forståelse for DU sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Forståelse sett under ett	Mean	5.78	5.88
	SD	1.66	1.86
	Pearson Correlation	.03	
	Sig. (2-tailed)	.46	
	N	897	697

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

«Min organisasjon skiller på betydningen av noen forskjellige uttrykk for det uforutsette» er signifikant ($p < .05$) i favør resten av Forsvaret. Dette kan indikere at omgrepet DU ikkje er i

vanleg bruk i HV. «Min organisasjon har uvarslede øvelser på alle nivåer i organisasjonen» er signifikant i favør resten av Forsvaret. «Min organisasjon har et mangfold av kompetanse som kan vise seg å være nyttig i uforutsette situasjoner» er signifikant i favør HV (vedlegg 5). På totalkarakteren er der ikkje ein signifikant korrelasjon, men resten av Forsvaret har litt høgare snitt (tabell 8).

Grunnkapasitet for det uforutsette

Tabell 9. *Grunnkapasitet for DU sett under ett*

Variabel		HV	Ikke-HV
Grunnkapasitet sett under ett	Mean	6.21	6.20
	SD	1.82	1.89
	Pearson Correlation	-.0	
	Sig. (2-tailed)	.96	
	N	889	691

*Merknad: **p<.01; *p<.05 (2-tailed)*

Vi ser at der på totalskåren er så og seie ingen forskjell mellom HV og resten av Forsvaret (tabell 9). Denne faktoren inneheld både spørsmål om utstyr og om mot og meistring. «Min organisasjon har tilgjengelig nødvendig utstyr som en antar trengs for å håndtere uforutsette situasjoner», «Min organisasjon mestrer bruken av det utstyret som en antar trengs for å håndtere uforutsette situasjoner» og «Min organisasjon har utstyr som kan erstatte det som vanligvis skal brukes, hvis noe blir ødelagt eller er ute av drift» viser ein signifikant samanheng i favør resten av Forsvaret. Ingen av delspørsmåla gir signifikant korrelasjon i favør HV, men der er ein tendens i favør HV på «Min organisasjon har mot til å møte uforutsette hendelser» og «Min organisasjon har tro på at vi mestrer håndtering av uforutsette hendelser» (vedlegg 5).

Her er det igjen ein faktor som tar inn materiell som relevant vurderingsgrunnlag. Igjen gir respondentane signifikant dårlegare karakter til HV enn resten av Forsvaret på dei spørsmåla og igjen kjem det andre omsyn inn i totalskåren. I ein faktor der fem av sju delspørsmål handlar om utstyr kjem HV og resten av Forsvaret nesten likt ut på totalvurderinga sett under eitt.

Identifisering av faresignaler

Tabell 10. Identifisering av faresignaler sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Identifisering sett under ett	Mean	5.91	6.04
	SD	1.54	1.79
	Pearson Correlation	.0	
	Sig. (2-tailed)	.36	
	N	894	695

*Merknad: **p<.01; *p<.05 (2-tailed)*

På identifisering av faresignaler er der ingen signifikante forskjellar mellom HV og resten av Forsvaret (tabell 10). Snittkarakterane avslører ein tendens i favør resten av Forsvaret på alle delspørsmål og på totalvurderinga (vedlegg 5).

Opplæringsmetodikk

Tabell 11. Opplæringsmetodikk sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Opplæringsmetodikk sett under ett	Mean	6.33	7.22
	SD	1.76	1.67
	Pearson Correlation	.21**	
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	898	699

*Merknad: **p<.01; *p<.05 (2-tailed)*

Denne faktoren har klare forskjellar mellom HV og resten av Forsvaret (tabell 11). Med unntak av eitt spørsmål så er det signifikante korrelasjonar med resten av Forsvaret på alle spørsmål (vedlegg 5). Spørsmålet «Min organisasjon har opplæring på fagområder som det ikke er spesielt behov for i dag, men som kan vise seg å være nyttig i uforutsette situasjoner» gir ikkje ein signifikant korrelasjon.

Underveislæring

Tabell 12. Underveislæring sett under ett

Variabel		HV	Ikke-HV
Underveislæring sett under ett	Mean	6.54	7.02
	SD	1.62	1.53
	Pearson Correlation	.13**	
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	900	200
		200	700

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

I denne faktoren er det signifikant samanheng som gir resten av Forsvaret høgare skår på sju av elleve spørsmål inkludert «sett under ett»-spørsmålet (tabell 12). Grundig debriefing og å stoppe opp under øvingar eller hendingar for å få oversikt er i mindre grad brukt i HV.

Individuelle faktorar

Skjemaet inneheldt to faktorar som går på eigenskapane til den einskilde respondenten:

Mestringstru og Kompetanse i krevjande situasjonar. Mestringstru er koda frå 1 «Helt galt» til 4 «Helt riktig» medan Kompetanse i krevjande situasjonar er koda frå 1 «Svært god(e)» til 5 «Svært svak(e)» med 6 «Vet ikke». Det er altså viktig å vere obs på forteikna i korrelasjonsanalysen ettersom dei vil ha ulik betydning på dei ulike spørsmåla. Eg finner ingen signifikant forskjell på meistringstru mellom HV og resten av Forsvaret, signifikant betre kompetanse i krevande situasjonar i HV enn i resten av Forsvaret (tabell 13).

På meistringstru er spørsmåla «Hvis noen motarbeider meg, så kan jeg finne måter og veier for å få det som jeg vil», «Det er lett for meg å holde fast på planen mine og nå målene mine», «Jeg kan løse de fleste problemer hvis jeg går tilstrekkelig inn for det» og «Samme hva som hender så er jeg vanligvis i stand til å takle det» signifikant i favør resten av Forsvaret og spørsmålet «Når jeg møter et problem finner jeg vanligvis flere løsninger på det» signifikant i favør HV (vedlegg 5). Igjen eit spørsmål som peikar på kreativitet i problemløysing.

På kompetanse for krevjande situasjonar må vi vere merksam på at denne skalaen er koda motsett av resten. Lågare skår er betre. Den uavhengige variabelen er som før koda 1 for HV og 2 for resten av Forsvaret. Det vil seie at der det er ein positiv korrelasjon er det ein høgare skår på den avhengige variabelen når den uavhengige går opp frå 1 til 2. Her er ingen spørsmål signifikante i favør resten av Forsvaret, men spørsmål B5_3, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16 og 17 er signifikant i favør HV (vedlegg 5). Dette er spørsmål som evne til å takle stress, holde hovudet kaldt, handle sjølv om ein kjenner seg trua, gje klare ordre i pressa situasjonar, vurdere andre si yteevne i vanskelege situasjonar, ta avgjerder i vanskelege situasjonar, utføre oppgåver i kaotiske tilhøve, ta leiinga når det vert vanskeleg, motivere og inspirere og raskt oppfatte faresignal.

Tabell 13. *Individuelle faktorar*

Variabel		HV	Ikke-HV
Mestringstro totalsnitt	Mean	3.19	3.25
	SD	.40	.36
	Pearson Correlation	.07	
	Sig. (2-tailed)	.05	
	N	893	201 696
Kompetanse i krevende situasjonar totalsnitt	Mean	2.2	2.32
	SD	.47	.50
	Pearson Correlation	.11**	
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	887	196 691

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

4.2 Mangfald

Fleire av bakgrunnsresultata vil vere relevante indikatorar på mangfaldet i organisasjonane. Men for å utnytte og bli kjent med det mangfaldet som eksisterer i organisasjonen kan samhandling og gode sosiale relasjonar vere relevant. Difor vert desse gruppert her i tabell 14 og 15.

Samhandling

Tabell 14. *Samhandling sett under ett*

Variabel		HV	Ikke-HV
Samhandling sett under ett	Mean	6.47	6.87
	SD	1.77	1.59
	Pearson Correlation	.10**	
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	900	200

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

Som vi ser i tabell 14 er det signifikant samheng mellom resten av Forsvaret og total karakteren på samhandling. Det er signifikante samhengar med resten av Forsvaret og høgare skåre på spørsmåla «Min organisasjon har innarbeidede rutiner for å øke kunnskap om medarbeidernes kompetanse», «Min organisasjon har utviklet gode «person-til-person» kommunikasjonsformer», «Min organisasjon har gode rutiner med eksterne samarbeidspartnere ved beredskap» og «Min organisasjon skaper felles situasjonsforståelse internt i organisasjonen under en øvelse eller hendelse» (vedlegg 5).

Sosiale faktorar

Vi har òg nokre resultat som beskriver sosiale faktorar: Kollegastøtte og lederstøtte. Under er det ein tabell over resultat på snittkarakteren av delspørsmåla. Merk at dei sosiale faktorane er koda frå 1 «Svært uenig» til 5 «Svært enig». Der er heller ingen «sett under ett»-spørsmål.

Tabell 15. Sosiale og individuelle faktorar

Variabel		HV	Ikke-HV
Kollegastøtte totalsnitt	Mean	3.49	3.64
	SD	.41	.44
	Pearson Correlation	.14**	
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	891	693
Lederstøtte totalsnitt	Mean	3.25	3.3
	SD	.49	.51
	Pearson Correlation	.05	
	Sig. (2-tailed)	.11	
	N	890	693

Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)

Vi ser i tabell 15 at der er signifikant meir sosial støtte frå kollegaer i resten av Forsvaret enn i HV. Det er som forventa at HV til dømes skårar signifikant dårlegare enn resten av Forsvaret på spørsmål som «Jeg har et dypt fortrolig forhold til noen av kollegene mine» (vedlegg 5). Med færre dagar saman blir det mindre høve til å opprette sosiale band. Vidare viser resultatata ingen signifikant forskjell mellom HV og resten av Forsvaret på sosial støtte frå leiar.

4.3 Kreativitet

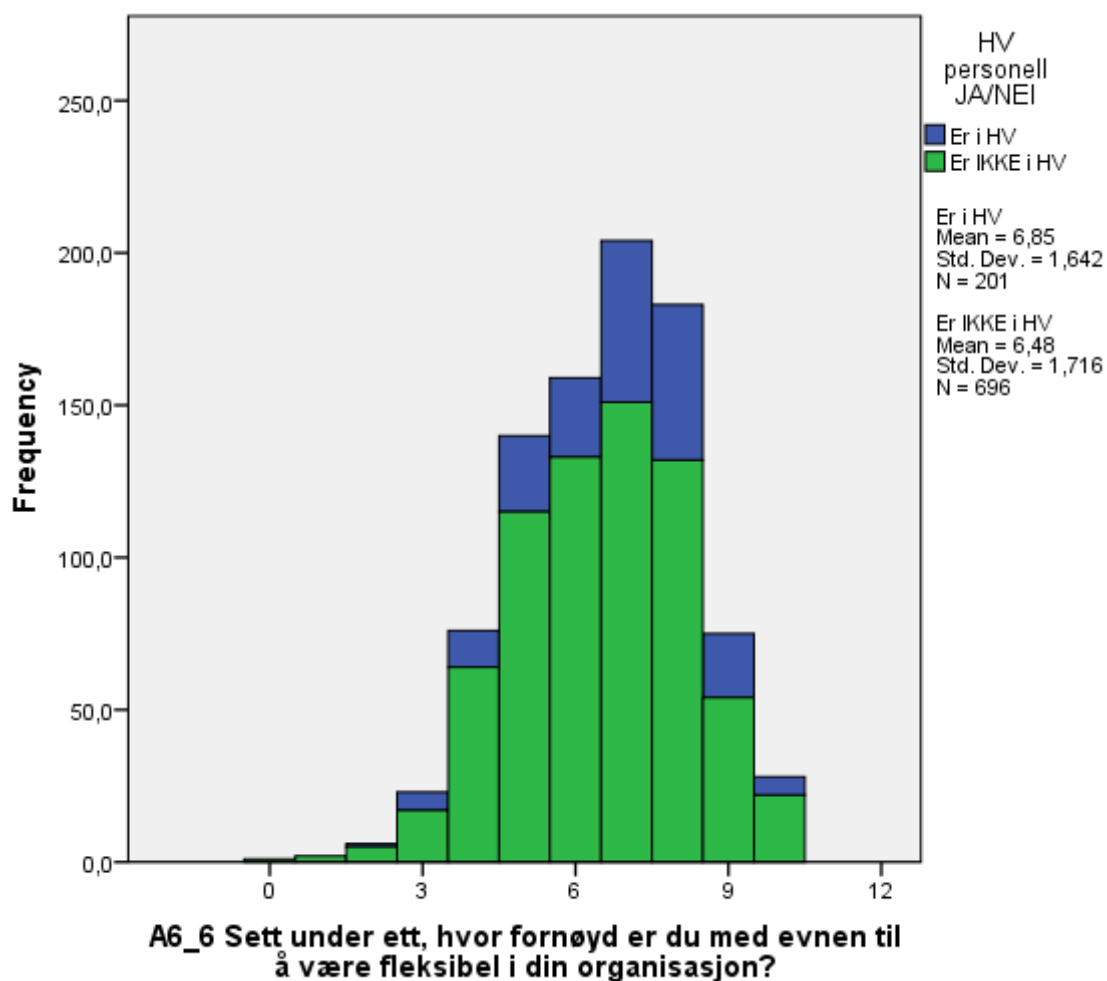
Forskingsspørsmål 1: Har Heimevernet som organisasjon meir fleksibilitet og improvisasjon enn resten av Forsvaret?

I spørjeskjemaet er der to organisatoriske faktorar som begge peikar på kreativitet: evne til å improvisere og evne til å vere fleksibel. Improvisasjon har sju spørsmål og fleksibilitet har fem spørsmål. Ettersom der er knytta konkrete forventingar til dette temaet i teorien har desse to fått meir merksemd. Eg har i tillegg til korrelasjonsanalysen gjennomført ein variansanalyse i SPSS og vil gå i meir detalj på deltspørsmåla.

Som vi ser i tabell 16 er snittskåren høgare for HV på alle fire parametranne. Det viser ein tendens til at det er ein samanheng mellom Heimvernet som organisasjon og evne til å vere kreativ i møte med det uføresette. Fleksibilitet sett under eitt gir eit signifikant resultat

($p < 0.01$) i favør HV både ved bruk av ANOVA og Pearsons R. Dei resterande gir ikkje signifikante resultat.

Når ein ser nærmare på korleis svara har fordelt seg på fleksibilitet sett under eitt, som vist i figur 7, kjem det fram at det er fleire av HV-responentane som har gitt karakteren ni enn karakterane 3 og fire til saman. Til samanlikning har fleire av ikkje-HV responentane gitt karakteren fire enn ni. Resultata viser at ein større andel av HV-responentane har vore villig til å gje sin eigen organisasjon ein høg karakter og dette hevar snittet.



Figur 7 Fordeling av svar per karakter

Det er viktig å merke seg at variabelen HV/Ikkje HV er koda slik at HV er 1 og Ikkje HV er 2. Karakterane på spørsmåla er som nemnd meir positiv vurdering med høgare karakter. Når det i tabell 16 viser ein negativ samanheng i korrelasjonen vil det seie at vurderinga går ned når ein går frå 1 til 2. Tre av måleinstrumenta angir altså ein tendens til at resten av Forsvaret

som organisasjon gir meir negativ vurdering enn HV. Det er likevel variabelen Fleksibilitet sett under eitt som peikar seg ut. Her viser analysen ein statistisk signifikant korrelasjon ($p < 0.01$). Resultata viser dermed at det er ein signifikant samanheng mellom Heimevernet som organisasjon og høgare evne til fleksibilitet samanlikna med resten av Forsvaret. Samanlagd støttar desse resultata påstanden om at det er meir kreativitet i Heimevernet enn i resten av Forsvaret.

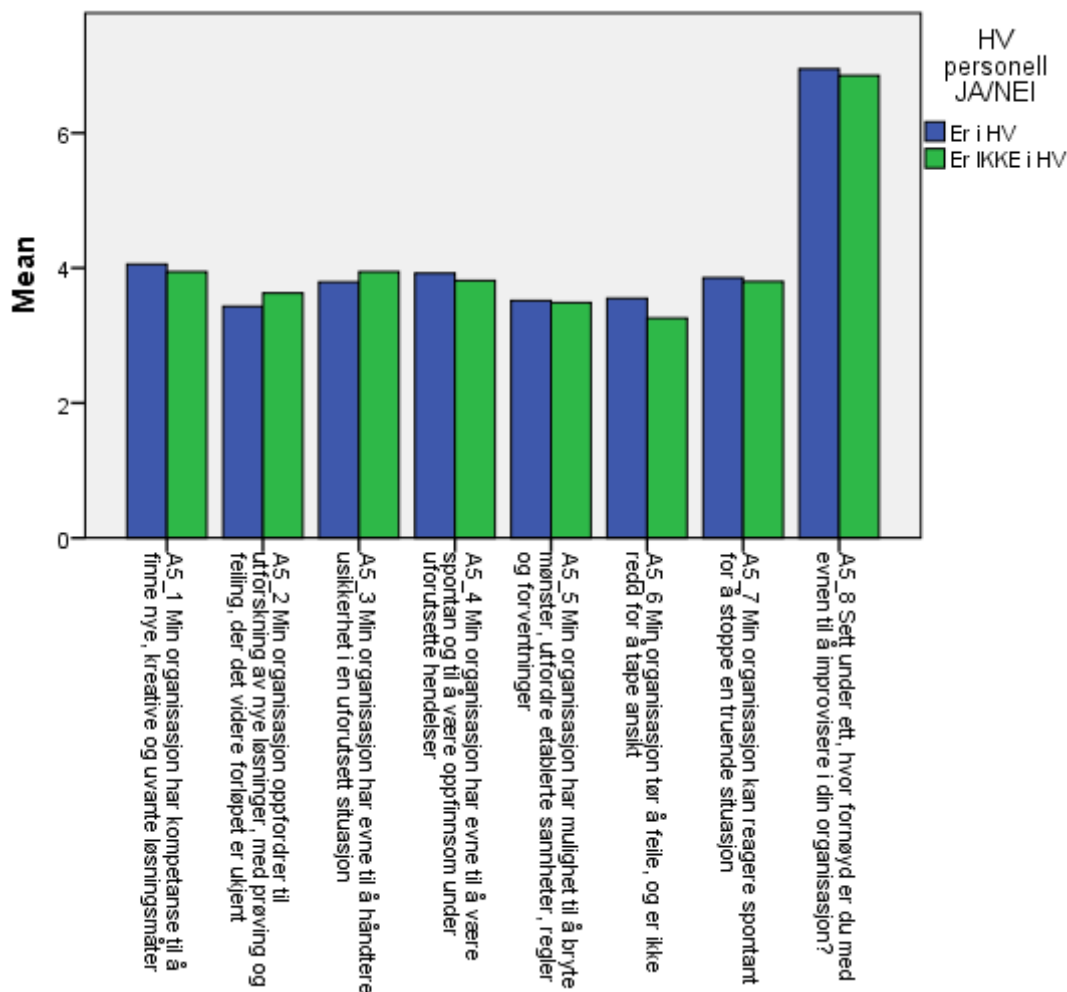
Tabell 16. *Improvisasjon og fleksibilitet*

Variabel		HV	Ikke-HV	
Improvisasjon sett under ett	M	6.96	6.85	
	SD	1.94	1.82	
	Pearson Correlation	-.02		
	Sig. (2-tailed)	.50		
	ANOVA F	.47		
	ANOVA p	.50		
	N	903	201	702
	Improvisasjon totalsnitt	M	3.73	3.70
SD		.63	.63	
Pearson Correlation		-.02		
Sig. (2-tailed)		.51		
ANOVA F		.44		
ANOVA p		.51		
N		901	201	700
Fleksibilitet sett under ett		M	6.85	6.48
	SD	1.64	1.72	
	Pearson Correlation	-.09**		
	Sig. (2-tailed)	.01		
	ANOVA F	7,369		
	ANOVA p	.007**		
	N	897	201	696
	Fleksibilitet totalsnitt	M	3.57	3.54
SD		.62	.61	
Pearson Correlation		-.02		
Sig. (2-tailed)		.51		
ANOVA F		.44		
ANOVA p		.51		
N		900	201	699

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed) Improvisasjon og fleksibilitet snittkarakter på delspørsmål og på «sett under ett»-spørsmål. Korrelasjon og variansanalyse*

Improvisasjon

Vidare i denne delen av oppgåva kan det vere interessant å gå inn i faktorane improvisasjon og fleksibilitet og sjå på dei underliggjande spørsmåla. Ein samanlikning av snittkarakterane er illustrert i figur 8 og 9 under. Som vi ser er det i dei fleste tilfelle forholdsvis lik svar-skår. Nokre spørsmål har høgare snitt på HV og nokre spørsmål har høgare snitt på Ikkje-HV.



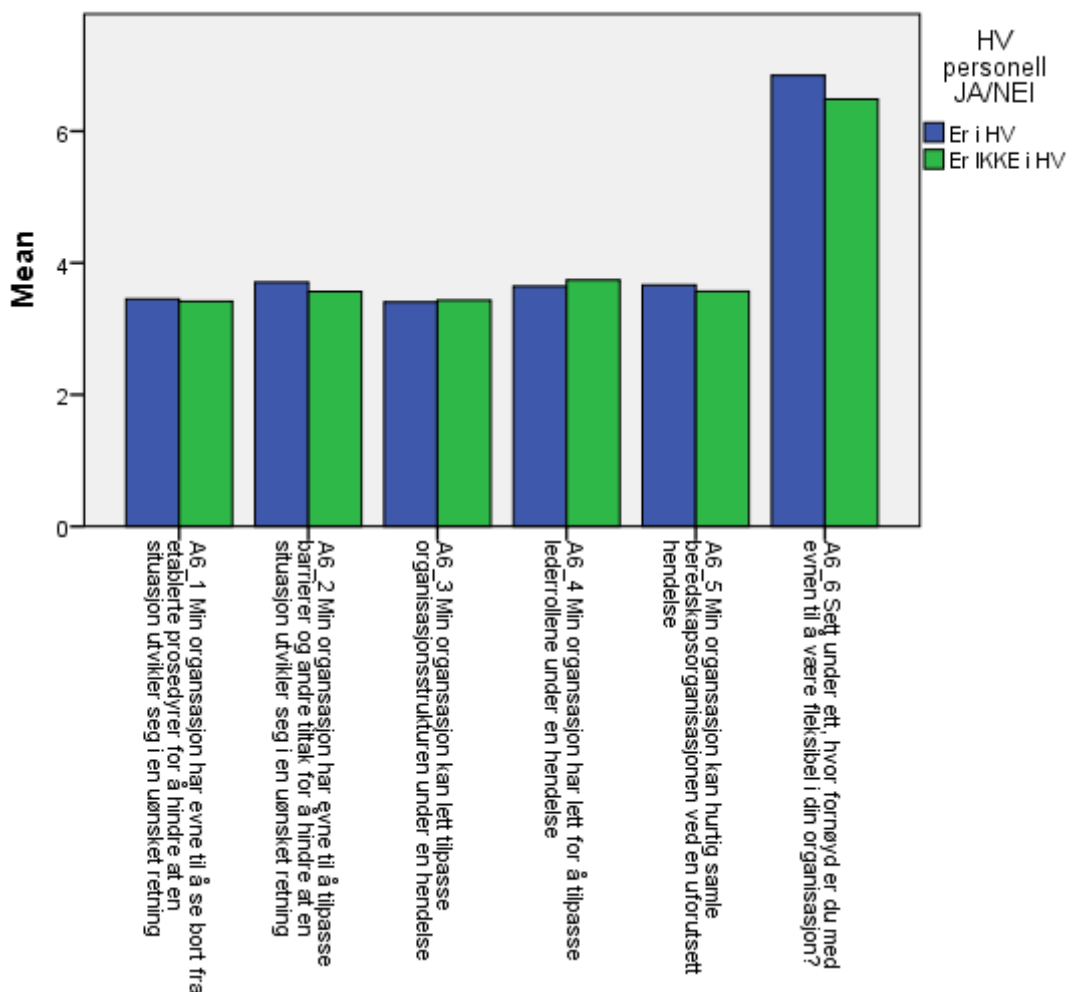
Figur 8 Samanlikning av snittskår på delspørsmål under faktoren improvisasjon

Spørsmål A5_2 « Min organisasjon oppfordrer til utforskning av nye løsninger, med prøving og feiling, der det videre forløpet er uklart» oppnår ein signifikant ($p < .01$) samanheng mellom høgare skår på dette spørsmålet og resten av Forsvaret. Spørsmål A5_3 «Min organisasjon har evne til å håndtere usikkerhet i en uforutsett situasjon» oppnår ein signifikant ($p < .01$) samanheng mellom høgare skår på dette spørsmålet og resten av Forsvaret. Spørsmål

A5_6 «Min organisasjon tør å feile, og er ikke redd for å tape ansikt» oppnår ein signifikant ($p < .01$) samanheng mellom høgare skår på dette spørsmålet og Heimevernet (vedlegg 5).

Dei andre spørsmåla under Improvisasjon gir ingen signifikant forskjell mellom Heimevernet og resten av Forsvaret. Kompetanse for å finne nye, kreative og uvante løysingsmåtar, spontanitet og oppfinnsamheit i uføresette situasjonar, muligheit til å bryte mønster, etablerte sanningar og reglar og evne til å reagere spontant for å stoppe ein trugande situasjon, gir alle ein høgare snittskår til Heimevernet enn resten av Forsvaret, men korrelasjonsanalysen kjem ikkje ut med eit signifikant funn. Eg vil minne om at skalaen på desse spørsmåla er frå ein til fem. Eit snitt på om lag fire tilseier at det er bra vilkår for improvisasjon både i Heimevernet og resten av Forsvaret.

Fleksibilitet



Figur 9 Samanlikning av snittskår på delspørsmål under faktoren fleksibilitet.

Spørsmål A6_2 «Min organisasjon har evne til å tilpasse barrierer og andre tiltak for å hindre at en situasjon utvikler seg i en uønsket retning.» oppnår ein signifikant ($p < .01$) samanheng mellom høgare skår på dette spørsmålet og Heimevernet (vedlegg 5).

Dei andre spørsmåla under Fleksibilitet, med unntak av ovannemnde hovudskår, gir ingen signifikante resultat i korrelasjonsanalysen. Evne til å sjå vekk frå etablerte prosedyrer og evne til å hurtig samle ein beredskapsorganisasjon gir Heimevernet ein høgare snittskår. Evne til å tilpasse organisasjonsstrukturen og tilpasse leiarrollene under ei hending gir resten av Forsvaret høgare snittskår.

4.4 Evne til å handtere det uføresette

Forskingsspørsmål 3: Korleis er HVs evne til å handtere DU samanlikna med resten av Forsvaret.

Der er fleire måleinstrument som presenterar seg i datamaterialet. Tabell 17 presenterar ein snittkarakter av alle spørsmåla på alle dei organisatoriske faktorane (KomAltOrg). Denne vil då vekte alle spørsmål likt sjølv om der er ulik mengde spørsmål under dei ulike faktorane. Derimot kan det òg vere at ulike faktorar i seg sjølv bør vektast ulikt. Den tar ikkje med seg sosiale og individuelle faktorar. Vi har i føregåande resultata sett at der er ulike vurderingar på enkeltspørsmål samanlagd og på «sett under eitt»-spørsmåla på same faktor. Det kan difor vere relevant å lage ein snittkarakter av «sett under eitt»-spørsmåla som er under kvar faktor. Respondentane har òg fått høve til å gje ei eiga totalvurdering på organisasjonen si evne til å handtere DU. Fordelen her er at den er ei fri vurdering som nok er påverka av dei føregåande spørsmåla respondenten har blitt stilt, men som gjev vedkommande mogelegheit til å ta inn alle faktorar han eller ho meiner er relevant for ei slik vurdering.

På variabelen som kombinerar svara på alle delspørsmål til eitt stort snitt så ser vi at resten av Forsvaret har høgare snittskår enn HV og at der er ein statistisk signifikant korrelasjon. Det kan tyde på at Heimevernet er dårlegare til å handtere det uføresette enn resten av Forsvaret dersom ein berre tek inn organisatoriske faktorar. Her må ein ta med at eit snitt av alle spørsmål vektar alle spørsmål likt, og der er ulik antall spørsmål innafor kvar faktor. På nokre faktorar er HV betre enn resten av Forsvaret og omvendt. Teori tilseier at det kan vere passande å vekte faktorane ulikt. I tillegg vil ein kombinerings av så mange variablar føre til ein høg andel ekskluderingar, i dette tilfellet er 12,1% av respondentane ekskludert. Den tar heller ikkje med sosiale og individuelle faktorar. Eg vil òg peike på at snittkarakteren baserar seg på 87 spørsmål og ender med ein forskjell mellom HV og resten av Forsvaret på 0,11 poeng på ein skala frå ein til fem.

Når vi så ser på variabelen der respondentane har fått lov til å sjølv gje ei totalvurdering av eigen organisasjon ser vi at der ikkje er ein signifikant korrelasjon med organisasjonstilhøyrighet. Ein ANOVA test av det same gjev heller ikkje eit statistisk signifikant resultat. Dersom vi kombinerer alle Sett under eitt spørsmåla til eitt snitt får vi heller ikkje eit statistisk signifikant resultat på ANOVA eller på Pearsons r (Tabell 17). Det

kan tyde på at Heimevernet er like god som resten av Forsvaret til å handtere uføresette hendingar. Dette er to ulike måleinstrument. I den første må respondenten svare på førehandsdefinerte spørsmål og det er ikkje gitt at desse treffer like godt i alle organisasjonar. Der respondenten får gi sin totalkarakter fritt er det mogeleg å ta inn fleire faktorar og vurderingar som respondenten meiner er relevante.

Tabell 17. *Evne til å handtere DU*

Variabel		HV	Ikke-HV	
KombAltOrg, Totalsnitt av alle organisatoriske faktorer	Mean	3.39	3.50	
	SD	.42	.46	
	Pearson Correlation	.10**		
	Sig. (2-tailed)	0		
	ANOVA F	8.41		
	ANOVA p	.004** ¹		
	N	806	189	617
A11 Hvor tilfreds er du med beredskapen for det uforutsette i din organisasjon?	Mean	6.14	6.18	
	SD	1.77	1.89	
	Pearson Correlation	.01		
	Sig. (2-tailed)	.79		
	ANOVA F	.07		
	ANOVA p	.79		
	N	899	201	698
Alle «sett under ett»-spørsmål totalsnitt	Mean	6.35	6.44	
	SD	1.32	1.40	
	Pearson Correlation	.03		
	Sig. (2-tailed)	.45		
	ANOVA F	.57		
	ANOVA p	.45		
	N	833	189	644

¹ Effektstørrelse η^2 er .01 som i følge Cohen er ein liten effekt (Cohen, 1988).

*Merknad: ** $p < .01$; * $p < .05$ (2-tailed)*

Ser vi på desse tre måleinstrumenta gjev to av tre ikkje signifikant forskjell. Eg har tidlegare argumentert for å nytte «Sett under eitt»-karakterar som hovudmål.

4.5 Oppsummering

Etter ein presentasjon av svært mange resultat er det på sin plass med ei oppsummering. Eg byrja med å undersøke om der er meir improvisasjon og fleksibilitet i HV slik omtale av HVs eigenart skulle tilseie. Funna indikerer at det er meir improvisasjon og mest tydeleg meir fleksibilitet i HV enn i resten av Forsvaret. Etersom begge kategoriane er norske militære organisasjonar kan ein påstå at der er noko særleg med HV som skapar denne improviseringa og fleksibiliteten.

Så nytta eg høvet til å bli betre kjend med HV og HV sitt personell for å gje ein meir komplett beskrivelse av HV si evne til å handtere DU. HV er gode på Fleksibilitet, Improvisering, Allmenn beredskap og har ein god Grunnkapasitet for å handtere uføresette hendingar, i tillegg til eit personell med ein høgare kompetanse både med tanke på utdanningsnivå og kompetansemangfald og når det gjelder Kompetanse for krevjande situasjonar.

Ein multivariat regresjonsanalyse av ein modell med Fleksibilitet, Improvisering, Allmenn beredskap, Grunnkapasitet for DU og Kompetanse i krevjande situasjonar forklarte 61% ($R^2 = .608$, $p < .001$) av HVs evne til å handtere uføresette hendingar.

På evne til å handtere DU er der signifikant betre resultat med tilhøyrighet i resten av Forsvaret på eitt måleinstrument og ikkje signifikant forskjell på to måleinstrument.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgåva vil eg diskutere dei statistiske funna i lys av dei tre hovudfaktorane og til slutt samla evne til å handtere uføresette hendingar i tråd med problemstillingane presentert i seksjon 1.2

5.1 Fagkompetanse

Som jazzmusikaren må den som skal handtere DU vere god på instrumentet sitt og kjenne grenser og mogelegheiter som omgjevnadane gir. Fleire peikar på at den spesifikke taktiske militærkompetansen er viktig. Pande-Rolfsen peikar på å «[...] beherske driller og SOPer som en bærende ferdighet for å kunne improvisere og være fleksibel[...]» (Pande-Rolfsen, 2017, s. 73). Når ein er trygg på at ein beherskar det grunnleggande frigjer det kapasitet til å tenke nytt. Her er det òg relevant å sjå nivået på ferdigheiter opp mot kva oppgåvene krever, men det er utanfor omfanget av denne oppgåva. Når personellet har skikkelig kontroll på alle sine oppgåver og organisasjonen har alle rammefaktorar som materiell, planverk og regelverk på stell så vil dei kunne handtere òg det som er uføresett. Heimevernet øver og trener mindre enn resten av Forsvaret og kan ikkje vere like god på drill som nokon som øver kvar dag. Sjef HV peikar òg på at han ønsker meir trening for å «utnytte det potensialet som ligger i strukturen» (Raabye, 2016). I tillegg er der behov for oppgradering serleg på materiell. Samstundes ser vi at der er fleire andre eigenskapar og typar av kompetanse som bidrar til DU-evne.

Denne oppgåva kan ikkje svare på om det er ekspertkompetanse på våpenet sitt eller evne til å holde hovudet kaldt i ein pressa situasjon som er mest viktig. Den har ikkje funne støtte for å nedprioritere trening og øving, men den har funne at annan kompetanse enn drill gir HV som ein deltidberedskapsorganisasjon ei høgare evne til å handtere DU enn forventa. Altså trenger ikkje lågare nivå på ferdigheiter bety at organisasjonen ikkje greier å handtere DU.

Måleinstrumentet gjer ikkje eit utfyllande bilde av konkrete ferdigheiter, men på spørsmåla om respondenten sine kunnskapar og ferdigheiter på enkeltpersonnivå er der ikkje ein signifikant forskjell mellom HV og resten. Bakgrunnsinformasjonen gir oss nokre indikasjonar på at den militære grunnkompetansen til HV sitt personell kanskje er undervurdert: ein stor andel (49%) har befalsskule og enda fleire (61%) har gjennomført kurs i tillegg til treningane. Heimevernet har sterkt fokus på kursing av befal og spesialistar slik at kvar avdeling har ansvaret for å ha oppdaterte individuelle planar for kompetanseheving og avansement til nye stillingar til samtlege i desse kategoriane. Kvar avdeling blir òg målt på i kva grad personellet som står i stilling oppfyller kompetansekrava til den stillinga. HV skårar betre enn resten av Forsvaret på spørsmål som går på kompetanseplanar eller planar for opplæring.

Når det gjeld erfaring kan ein på bakgrunn av treningsmengde og oppdrag gå ut frå at HV-personellet har mindre erfaring med skarpe militære operasjonar enn til dømes det respondentane i Pande-Rolfsen si studie har. Likevel viser det seg at HV sitt personell har lenger erfaring i sin organisasjon og lenger livserfaring i tillegg til større erfaring med alvorlege hendingar samanlikna med resten av Forsvaret. Det er vanskeleg å samanlikne 5 år med stadig tenestegjering og 11 år med sivil erfaring iblanda øvingar og kurs i Heimvernet og det vil vere avhengig av kva ein legger vekt på innfor kompetanse. Ein kan påstå at det vil vere fleire militærrelevante erfaringar i dei 5 åra og på den andre sida påstå at der er mykje god utdanning, yrkes- og livserfaring i dei 11 åra som hjelper ein i å handtere komplekse problem.

Det er òg ein større andel i HV som har konkret erfaring med handtering av DU. Ein bestemmer ikkje sjølv om ein skal oppleve ei uføresett hending, men nokre yrker er som nemnd mellom dei vi ser til når det skjer noko uføresett. Naudetatane og Forsvaret er mellom desse. Militære operasjonar, uavhengig av kor gode vi er til å følge tryggingreglane i UD-2-1, har i seg ein høgare risiko enn det vanlege sivile livet. I tillegg har det dei seinare åra vore tung rotasjon på internasjonale operasjonar for det stadig tenestegjerande Forsvaret. Skarpe operasjonar har naturleg nok i seg høgare risiko enn trening og øving heime. Det norske samfunnet generelt sett har vorte tryggare og tryggare med eit sterkt fokus på førebygging av ulykker, kriminalitet og andre uønska hendingar. Likevel viser resultata at det er HV-personellet som har mest erfaring med DU. Eit openbert tema er aldersforskjellen. Med fleire år levd liv aukar sannsynligheten for å oppleve noko. I tillegg er dette arbeidsføre vaksne, for det meste menn, som i og for seg er overrepresentert i ulykkesstatistikk, men det gjelder òg for resten av Forsvaret. I andre enden må ein ta inn at sivile yrker som typisk kjem tett på alvorlege hendingar som ambulanse, brannvern og politi i stor grad er unntatt teneste i HV.

Går ein til spørsmåla om kompetanse i krevjande situasjonar gir ti av 17 spørsmål HV sitt personell betre resultat enn resten av Forsvaret og dei resterande sju gir ikkje signifikant forskjell. Heimevernet har òg eit svært høgt utdanningsnivå samanlikna med resten av Forsvaret. HV er betre på evne til å takle stress, holde hovudet kaldt, handle sjølv om ein kjenner seg trua, gje klare ordre i pressa situasjonar, vurdere andre si yteevne i vanskelege situasjonar, ta avgjerder i vanskelege situasjonar, utføre oppgåver i kaotiske tilhøve, ta leiinga

når det vert vanskeleg, motivere og inspirere og raskt oppfatte faresignal. Resultatet er svært interessant sett hen til at HV sine respondentar er deltidssoldatar og i mindre grad er selektert og rekruttert på basis av desse eigenskapane. Ein skulle nesten tru at HV sine respondentar overvurderer seg sjølv. Persepsjonen har som nemnd innverknad på korleis ein vurderer seg sjølv, men har vi grunn til å tru at akkurat HV-personellet har ein systematisk skeiv vurdering av seg sjølv? Ser vi på bakgrunnsinformasjonen eg greia ut om først så har vi ikkje det. HV sine respondentar er eldre, dei har meir erfaring med å handtere det uføresette enn resten av Forsvaret og vesentleg høgare erfaring med alvorlege hendingar. Det er ikkje noko som tilseier at HV-personellet skulle ha sære oppfatningar om seg sjølv. Det kan heller hende at der er ein tendens til å undervurdere HV sitt mannskap. Ei doktoravhandling ved Norges idrettshøgskole har undersøkt den fysiske kapasiteten til norske HV-soldatar og funne at dei ser ut til å ha tilstrekkeleg god fysisk form til å løyse dei oppdraga dei har (Aandstad, 2017). To tredjedelar av HV-soldatane møter generelle anbefalingar til fysisk form (Aandstad, 2017). 87% møter NATOs anbefalte nivå på kondisjon for ein infanterisoldat. På spørsmålet «Min fysiske kapasitet/utholdenhet er...» så er det ikkje statistisk signifikant forskjell mellom HV og resten av Forsvaret. HV-respondentane gir seg sjølv ein snittkarakter på 2,35 (SD 0,88) der 2 er God og 3 er Middels. Dette indikerer at eigenrapporteringa stemmer overeins med fysiske målingar. Den populærvitskaplege framstillinga av resultatata frå NIH er «Formen til Heimevernet er bedre enn sitt rykte. Norske HV-soldater er i god fysisk form.» (Norges idrettshøgskole, 2017). Ei slik formulering støttar òg at nokon på førehand har undervurdert HV-soldaten. Ein respondent frå HV kjenner behovet for å poengtere i fritekstfeltet: «Avdelingen har høy motivasjon, pågangsmot og vilje.» (vedlegg 4, resp.7).

Samstundes har studien avdekket nokre faktorar der HV viser seg signifikant dårlegare enn resten av Forsvaret. Fleire einskildspørsmål og kommentarar frå respondentar peikar på utfordringar med materiell. Både Heimevernet og resten av Forsvaret har behov for materiellinvesteringar. Sjefen for Heimvernet har peika på at materielloppfyllinga i organisasjonen ikkje er god nok og at der er eit stort vedlikehaldsetterslep (Raabye, 2014). Resultatet tyder på HV har ein dårlegare materiellsituasjon enn resten av Forsvaret og at respondentane frå Heimevernet meiner at det påverkar beredskapen negativt. Ein respondent frå HV kommenterer i fritekstfeltet «Min organisasjon innehar ikke det nødvendige materiell til å utføre de oppgavene vi blir pålagt.» (vedlegg 4, resp.18). Vi ser òg at det er ein sterk korrelasjon med resten av Forsvaret på spørsmålet «Min organisasjon har utviklet gode

kommunikasjonsformer via teknologi.» Sambandsmateriell lir under dei same budsjetta som resten av HV sitt materiell. Resultatet på dette spørsmålet kan tyde på at respondentane frå HV opplever at det får konsekvensar i evna til å handtere uføresette hendingar. På begge faktorane som har sterk fokus på materiell, Allmenn beredskap og Grunnkapasitet for DU, skårar HV dårleg på dei konkrete spørsmåla, men når respondentane skal oppsummere faktoren, får HV likevel betre snittskår enn resten av Forsvaret. Det kan tyde på at materiellsituasjonen ikkje er tilfredsstillande, men at respondentane meiner HV i stor grad greier å kompensere for dette når dei løyser oppdrag.

Heimevernet har klart definerte og korte beredskapstider og i resultatane skårar HV betre enn resten på spørsmålet om beredskapstider. Dette resultatet kan tyde på at HVs respondentar har eit meir bevisst forhold og klar kjennskap til desse enn i resten av Forsvaret. Det kan òg tyde på at ein mindre andel av dei som er stadig tenestegjerande i Forsvaret jobbar i ei avdeling som har klartider. På planverk elles skårar HV dårlegare enn resten av Forsvaret. I fritekstfeltet har tre respondentar frå HV kommentert planar «Alt av planer og nedskrevne rutiner er over meg i min org. Jeg har/oplever at jeg ikke kan påvirke dette» (vedlegg 4, resp.5). Ein annan skriver: «[...]når det gjelder beredskapsplaner så mener jeg det aldri blir snakket om spesifikt. Man hører bare det blir nevnt at de finnes» (vedlegg 4, resp.20). Den siste skriver «Med tanke på kort tid i tjeneste hvert år, så er det begrenset hvor mye tid det blir til gjennomgang av planverk på alle nivå.» (vedlegg 4, resp.21). Dersom planen er ein overordna plan for heile organisasjonen er det lett for at den blir utarbeida og brukt av dei på toppen. Ein stor andel av individa i organisasjonen vil då ikkje ha eit forhold til den. Det er verdt å undersøke nærmare om heile organisasjonen sin kompetanse blir brukt til å utarbeide planane og om dei ferdige planane blir relevante for heile organisasjonen.

Det er fleire delspørsmål som handlar om korleis ein øver. Uvarsla øvingar er resten av Forsvaret betre på, men varsla øvingar er HV betre på. Der er òg fleire i HV som har vore med på ein beredskapsøvelse. Der er uvarsla øvingar på alle nivå i HV, men ikkje alle avdelingar vert testa på den måten. I 2017 vart HV-09 testa gjennom ei uvarsla øving der om lag 500 personar blei kalla inn (Forsvaret.no, 2017b). Økonomi og krav til varslingsstid ved øvingar gjer at HV må begrense bruken av heilt uvarsla øvingar til stikkprøver og korte testar. Opplæringsmetodikk handlar om å trene på uvante handlingsmønster og unngå stereotyp trening, ta avgjerder i dilemmasituasjonar og under uføresette hendingar, handtere

skråkryssarar osb. Her viser oppgåva rom for forbedring for HV sett opp mot resten av Forsvaret.

HV fekk dårlegare skår på undervegslæring enn resten av Forsvaret. Grundig debriefing, og å stoppe opp under øvingar eller hendingar for å få oversikt, gir i mindre grad gjenklang i HV. HV sine korte treningar gjer det heller ikkje vanleg å trene på utmattande situasjonar. Ein respondent frå HV har kommentert i fritekstfeltet: «Når det trenes på oppdrag, er det ofte slik at utførelsen preges av toppstyring i henhold til planen, i stedet for at utførelsen tilpasses de forhold som fanges opp av de som utfører oppdraget. Derfor trenes det opp en oppfatning om at å holde seg til planen er det som fungerer, selv om det ofte heller skulle blitt avviket fra planen.» (vedlegg 4, resp.6). På den andre sida kan vi samanlikne med spørsmålet «Min organisasjon utnytter spontane situasjoner til læring» som ikkje gir ein statistisk signifikant forskjell mellom HV og resten av Forsvaret.

Faktorane som går inn i korleis HV øver peiker på svært konkrete funn som det er mogeleg for Heimevernet å forbetre. Særleg opplæringsmetodikk og undervegslæring kan forberast. Treningsmengde er eit tilbakevendande tema i HV og Sjefen for Heimevernet peikar på at meir trening av Finnmark HV-distrikt har ført til positive verknadar utan at desse verknadane er spesifisert nærmare i opne kjelder². Det er nærliggande å tru at meir treningstid òg gjev mogelegheiter for å legge inn fleire moment i treningane. Likevel vil eg rette merksemd mot at desse spørsmåla ikkje peikar på treningsmengde som i tidsbruk, men på korleis ein utdannar og trener personellet.

HV skårar dårlegare på forståing for omgrepet DU. Det kan vere ei god oppsummering på det som kan gjerast for å forbetre. Dersom ein i heile organisasjonen får ei betre forståing for DU vil ein truleg naturleg ta meir omsyn til det i planverk, legge inn fleire DU-moment i øvingane, sjå meir etter verdifull sivil kompetanse og legge meir til rette for å utløyse potensialet som ligger i organisasjonen. Ved å vere bevisst på og inkludere Det uføresette i planlegging og trening kan ein justere opplegget og legge inn moment som aukar ferdigheitene som skal til for å handtere uføresette hendingar. Ein kommentar frå ein HV-

² Statusoppdatering på Tor Rune Raabye sin facebook-profil.

respondent indikerer likevel at DU-relevante tema får plass under øvingane: «Har fått påfyll av mange elementer som treffer denne undersøkelsen under årets kadre.» (vedlegg 4, resp.12).

Resultata frå kompetanse-spørsmåla viser at HV-soldaten truleg er undervurdert når det gjeld den kompetansen dei har og personlege eigenskapane som skal til for å handtere DU. Dette tyder på at Heimevernets personell sin generiske kompetanse for handtering av uføresette hendingar i utgangspunktet er god og at HV-mannskapar kan setjast til både krevjande og kompliserte oppgåver.

5.2 Mangfald

Vi hugsar at jazzbandet trengte mange ulike instrument for å skape god musikk. Ulike eigenskapar utfyller kvarandre og aukar sjansen for at nokon i organisasjonen har ei frisk løysing på eit nytt problem. Meir bruk av sivil utdanning er eit tema både i Stortingsmeldinga «Kompetanse for en ny tid» og i samband med Utdanningsreforma i Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2013). Sivil utdanning kan gje Forsvaret ein konkret kompetanse dei har behov for, men det har òg vore trekt fram at sivil høgare utdanning kan tene som eit generelt grunnlag for ein militær leiar. Meir sivil utdanning har òg vore trekt fram som basis for eit kompetansemangfald som aukar evna til å handtere DU (Forsvarsdepartementet, 2013). Ein svært viktig del av HV sin evne til å handtere DU trur eg er mangfaldet av kompetanse, erfaringar og sivil utdanning personellet har. Resultata i studien støttar at der er meir mangfald i HV enn i resten av Forsvaret. Ein respondent frå HV skriver i fritekstfeltet: «HV ville vært fullstendig fortapt uten det sivile nettverk og sivil kompetanse.» (vedlegg 4, resp.19). Resultata i frå undersøkelsen støtter ikkje ein så sterk påstand, men den kompetansen personellet tar med seg frå sitt stort sett sivile liv inn i Heimevernet er svært viktig. Spørsmålet «Min organisasjon har et mangfold av kompetanse som kan vise seg å vere nyttig i uforutsette situasjoner.» er signifikant i favør HV. Det tyder både på at det er riktig at HV har eit mangfald av kompetanse, men òg at personellet i HV er bevisst på at dette er verdifullt i møte med uføresette situasjonar. I resten av Forsvaret har 68,6% same sivile utdanning (allmennfagleg vidaregåande utdanning). I HV er det 15,9% som har allmennfagleg vidaregåande utdanning. HV har eit svært høgt utdanningsnivå der 65,7% har utdanning på høgskulenivå og 36,3 % meir enn 3 år på høgskule eller universitet. Etersom dei ikkje er selektert på bakgrunn av kva fag dei har utdanna seg innafor er det òg rimeleg å anta at det eit

stort mangfold av utdanningar det er snakk om. Samtalar med HV-personellet som oppgåvas forfattar har gjennomført i samband med kompetansekartlegging ved nyttilføring til HV tilseier òg at personellet har eit stort mangfold av utdanningar. Noko som gjev oss grunn til å tru at der er mange ulike analysemetodar og problemløysingsmetodar mellom HV-soldatane.

I jazzbandet må ein legge til rette for å utnytte mangfaldet serleg gjennom samhandling. I ein organisasjon som har svært mykje og mangfaldig kompetanse bør leiarar vere bevisst på å bruke denne. HV skårar dårlegare enn resten av Forsvaret på samhandling. Det kan synast ut frå desse resultatane at den totale kompetansen til personellet ikkje vert utnytta. Der er fleire kommentarar frå respondentane som går på kommunikasjon internt. «[Organisasjonen] bør trene og samhandle hyppigere med sivile beredskapsorganisasjoner. Dette for å øke evnen til å handtere uforutsette situasjonar og hendelser. Da snakker jeg om politi, helse, sivilforsvar og andre sivile organisasjoner.» (vedlegg 4, resp.4), «Vi har gode treningar og prosedyrer, men det svikter ofte på kommunikasjon under øvelser.» (vedlegg 4, resp.1), «Avdelingen [...] mangler treningstid, materiell, gode kommunikasjonsverktøy (samband som virker).» (vedlegg 4, resp.7), «Beredskapskompetanse helt ned til enkeltmann i lag opplever jeg som god, men at utfordringen i utnyttelsen av denne, ofte ses i godt nok utstyr (samband spesielt) samt kommunikasjon mellom alle nivåer i organisasjonen.» (vedlegg 4, resp.17). Det kan tyde på at samhandling er noko respondentane ønsker meir av. Resultata frå Herberg sin artikkel tyder òg på at samhandling kan vere ein faktor som vil verke positivt inn på fleire andre faktorar og samla evne til å handtere DU (Herberg et al., 2017).

For å utnytte mangfaldet må ein ha god leiing som sikrar deltakarane i gruppa like rettar og like mogelegheiter til innflyting i gruppa og som har evne til å handtere mellom anna personkonflikter (S. T. Kristiansen, Boe, & Skjæret, 2010). Heimevernet sin tradisjon med flatare uformelt hierarki og innarbeidde fora for innspel (områdeutval) hjelper truleg, men det er i stor grad opp til den enkelte sjef å utnytte potensialet i mangfaldet på ein god måte. Mikal Olsen si bacheloroppgåve frå 2011 indikerer at det er den militære kompetansen leiarane i HV ser etter og at dei i mindre grad er kjent med og unyttar den sivile kompetansen HV-soldatane har (Olsen, 2011). At HV ikkje skil seg sterkare frå resten av Forsvaret kan tyde på at ein unyttar mangfaldet av kompetanse for lite. Det bør vurderast om leiarskap og utdanningsmetodar i tilstrekkeleg grad tek inn over seg HVs eigenart.

5.3 Kreativitet

Jazzbandet sin improvisasjon og fleksibilitet er avgjerande for å få til noko som svingar. Etter Milan Vego sine teoriar skulle ein meir utprega militær organisasjon hindre personellet i å utnytte sin kompetanse på ein kreativ måte og fleire av eigenskapane til HV peikar i retning av at HV som organisasjon gir meir rom for kreativitet. Det å tørre å feile er trekt fram som svært viktig for kreativiteten og for å forbetre organisasjonen, og her skårar HV betre enn resten av Forsvaret. Det er lite fokus på karriere i Heimevernets styrkestruktur. Sjølv om det i heile Forsvaret er rom for å feile og lære av sine feil vil det uavvergeleg vere lettare å tørre å feile dersom ein er sikker på at eigen karriere og lønsutvikling ikkje vil lide. Heimevernet har høgare snitt enn resten av Forsvaret på totalskåren improvisasjon. Der er ein tendens i favør HV, men ikkje statistisk signifikant. Personellet i HV skårar òg signifikant betre på «Når jeg møter et problem finner jeg vanligvis flere løsninger på det». Noko som igjen indikerer at der er meir kreativitet tilgjengeleg i HV.

HV er trass alt ein militær og hierarkisk organisasjon som resten av Forsvaret. Er det slik at det i seg sjølv reduserer improvisasjonen? Er det resten av Forsvaret som er betre på improvisering enn forventa? Det kan vere at oppdragsbasert leing slik den blir praktisert i det norske Forsvaret gir meir rom for improvisering og at det i dag er mykje improvisering i heile Forsvaret. Det kan òg vere at leiarskapen i HV i for liten grad utnyttar potensialet. Spørsmålet om oppmoding til kreativitet er signifikant i retning resten av Forsvaret, og det kan tenkast at HV sitt personell ikkje opplever at det kjem «oppfordringar» til nye løysingar frå høgare nivå, men at initiativa til nye løysingar må komme spontant nedanfrå.

På faktoren fleksibilitet er HV signifikant betre sett under eitt. Desse spørsmåla går meir inn i organisasjonen si evne til å gje plass til nye løysingar. Når HV skårar betre her kan det tyde på at HV som organisasjon likevel tillét meir kreativitet når ein skal løyse oppdrag. Tilpassing av barrierar er noko Heimevernssoldaten har kjent igjen og opplever at eigen organisasjon har kontroll på i større grad enn respondentane frå resten av Forsvaret. Når det er noko uføresett som hender er det vanskeleg å planlegge barrierar på førehand. Likevel er det nettopp tiltak og barrierar som må tilpassast for å handtere den uføresette hendinga når det er i gong.

Oddane peikar på at kreativiteten krev eit nytt problem for å komme fram. Dersom vi går til resultata under opplæringsmetodikk ser vi at det er mindre trening på handtering av uføresette

hendingar enn i resten av Forsvaret. Det kan tyde på at HV-soldaten under trening ikkje får presentert tilstrekkeleg nye problem til å utløyse improviserte løysingar.

Studien viser at der er meir improvisasjon og fleksibilitet i Heimevernet, men at forskjellen med resten av Forsvaret er mindre enn forventa. Dette kan både tyde på at HV har meir av det som skal til for å skape ein kreativ militær organisasjon, men òg at leiarar på alle nivå i HV må vere meir bevisst på og legge til rette for utnytting og utvikling av denne eigenskapen.

5.4 Evne til å handtere DU

I kapittel 2 vart viktigheita av å forstå omgrepet DU poengtert. Når organisasjonen tar innover seg forskjellen mellom å førebu seg på det ein forventar kjem til å skje og å førebu seg på å handtere noko ein ikkje såg føre seg i det heile tatt, vil det skape behov for å tilpasse organisasjonen. Resultata kan tyde på at HV ikkje har tatt inn DU-tenking på alle nivå i organisasjonen. Der er indikasjonar på at kompetanse på DU som fenomen er kjent, men at det truleg ikkje er systematisk innført. Resultata tyder då på at dei positive DU-relaterte eigenskapane til HV er konsekvensar av HV si historie og organisering og dermed springer ut av HVs eigenart.

Denne oppgåva kan ikkje seie definitivt kva som skal til for å handtere DU. Resultata indikerar at HV til tross for mindre trening enn resten av Forsvaret kjem likt ut i evne til å handtere DU og at HV har nokre eigenskapar som trekker opp som skil seg frå resten av Forsvaret. Denne oppgåva må ikkje lesast slik at den gjev støtte for å hevde at lite trening, øving og erfaring på konkrete oppdrag er bra. Det å vere god på det handverket ein må bruke vil alltid vere ein fordel. Det oppgåva viser, er at organisasjonar som ikkje kan bli spesialistar bør og kan kompensere for dette ved å utvide den DU-relaterte kompetansen i organisasjonen. Dersom ein berre ser på treningsmengde skulle ikkje HV kunne vere på høgde med resten av Forsvaret. Likevel viser HV nokre eigenskapar som aukar evna til å handtere DU. For HV sin del har det allmenne beredskapsnivået, ein god grunnkapasitet for DU, ein evne til å vere fleksibel og å improvisere, og personellet si sterke generelle kompetanse ført til at evna til å handtere DU er på høgde med resten av Forsvaret. Når desse faktorane gir ein $R^2=.608$ ($p<.001$) tyder det på at vi har funne faktorar som forklarar mykje av HVs evne til å handtere DU.

Det kan vere grunn til å undersøke om HV som organisasjon kan forbetre korleis ein utnyttar den kompetansen som eksisterer i organisasjonen. Distriktsstaben og leiarkadren i innsatsstyrkane består av yrkesmilitære primært frå Hæren. Det kunne vore interessant å undersøke om der er tilstrekkeleg forståing for HV sin eigenart og om dei evnar å utnytte potensialet i HV sitt personell. Ved å kjenne organisasjonen sin kan ein spele fram sterke sider og kompensere for svake sider.

Eg meiner studien viser at ein deltidssberedskapsorganisasjon kan vere like god til å handtere DU som ein heiltidssberedskapsorganisasjon. Ved å undersøke ekspertorganisasjonar blir fokuset lagd på mykje trening, drilling på prosedyrar og automatiserte prosessar. Dette er i følge desse avgjerande for å skape overskot til å handtere DU. Ein deltidssorganisasjon har ikkje moglegheit til dette, og mange fulltidssorganisasjonar har så mange ulike arbeidsoppgåver at heller ikkje dei kan bli ekspertar. Det vert difor viktig å dyrke fram andre eigenskapar som kan kompensere for dette. Der kjem særleg personellens generelle kompetanse, mangfaldet i organisasjonen og evna til å vere fleksibel til sin rett. I tillegg vil eg argumentere for å kjenne eigen organisasjon og eige personell godt slik at leiarskap og opplæringsmetodar kan tilpassast og inkludere DU-relevante faktorar på den måten at dei tar vare på sterke sider og forbetrar svake sider.

5.5 Konklusjon

Eg har no undersøkt problemstillingane **Er HV meir kreativ i møte med Det uføresette (DU) enn resten av Forsvaret? Korleis skil HV seg frå resten av Forsvaret på eigenskapar som er relevant for handtering av uføresette hendingar og kva evne har HV til å handtere uføresette hendingar?**

Dette har vore operasjonalisert gjennom dei tre forskningsspørsmåla:

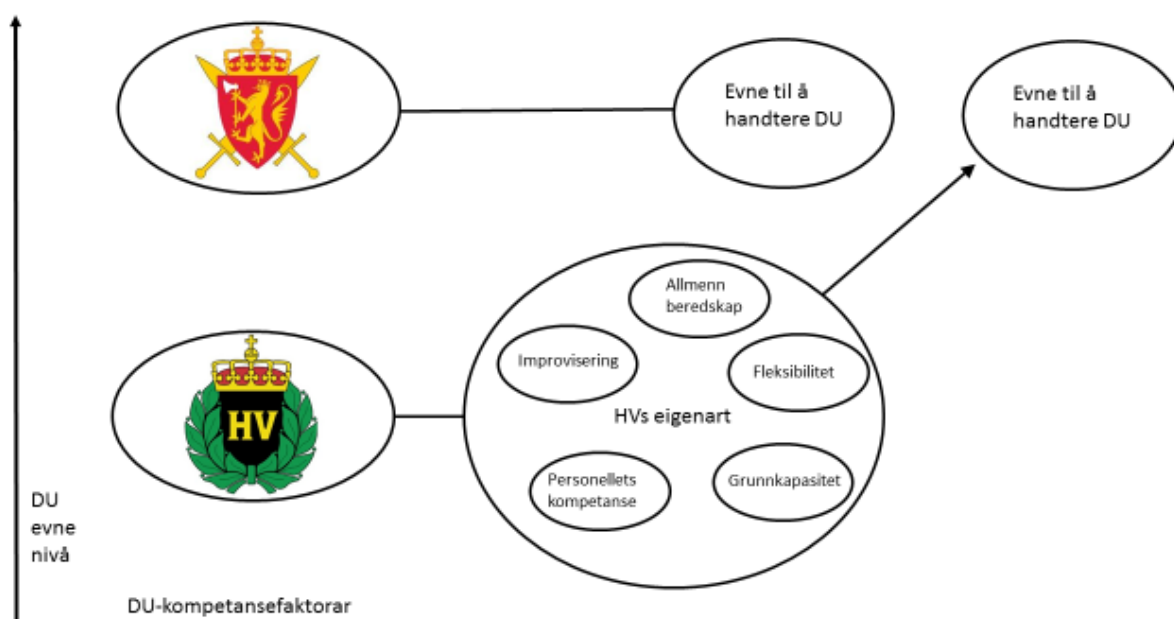
Forskingsspørsmål 1: Har Heimevernet som organisasjon meir fleksibilitet og improvisasjon enn resten av Forsvaret?

Forskingsspørsmål 2: Kva er ulikt mellom HV og HVs personell og resten av Forsvaret når det gjeld eigenskapar som er relevant for å handtere det uføresette?

Forskingsspørsmål 3: Korleis er HVs evne til å handtere DU samanlikna med resten av Forsvaret.

Eg har funne at HV har fleire fellestrekk med jazzbandet enn det resten av Forsvaret har. Der er meir improvisasjon og fleksibilitet. HV tør å feile og greier å ta i bruk dei ressursane og avgrensingane som finnes på måtar som gjer dei i stand til å løyse oppdraget. Der er eit større mangfald av kompetanse og tilnærmingar som gjer det lettare å handtere det som måtte dukke opp. HV har òg meir fagkompetanse enn venta slik at dei truleg vil kunne spele dei instrumenta dei har tilgjengeleg på ein god måte.

Svara på spørsmåla er presentert i figur 8 som viser at HV som deltidsorganisasjon startar med eit lågare utgangspunkt basert på grunnkapabilitet enn resten av Forsvaret. HVs eigenart som mellom anna består av faktorane allmenn beredskap, fleksibilitet, grunnkapasitet og improvisering saman med HV-personellet sin kompetanse gir likevel HV like høg evne til å handtere Det uføresette som resten av Forsvaret.



Figur 10 Heimevernet er like god eller betre enn resten av forsvaret på fleksibilitet, allmenn

beredskap, grunnkapasitet for det uføresette, improvisering og personellens kompetanse både i form av mangfald og i krevjande situasjonar. Dette utgjer deler av HVs eigenart som påverkar HVs evne til å handtere DU positivt slik at den ender på same nivå som resten av Forsvaret.

Oppgåva har såleis bidratt til å kaste meir lys over kva Heimevernet er og kva eigenskapar organisasjonen og personellet har i møte med uføresette hendingar. Det kan vere til nytte for dei som skal forbetre organisasjonen gjennom trening og øving og for dei som skal leie organisasjonen i løysing av konkrete oppdrag. Samstundes har oppgåva bidrege til forståinga av kva eigenskapar ein beredskapsorganisasjon som ikkje har ressursar til å bli anten ekspert eller spesialist, bør framdyrke for å kunne møte DU.

Denne oppgåva peikar vidare på at ein trenger ytterlegare forskning serleg på to områder. Den første er relasjonen mellom konkret kompetanse (mellom anna drill og planverk) og generell kompetanse (DU-kompetanse). Den andre er å undersøke ytterligare bidraget frå indre mangfald i relasjon til handtering av DU.

Litteraturliste

- Aandstad, A. (2017). *Physical Fitness and Physical Activity in Norwegian Home Guard Soldiers, A cross-sectional and method comparison study*. (Ph.d.), Norges idrettshøgskole.
- Agrell, W. (2013). *Den svarta svanen och dess motståndare: förvarningsaspekter på attentaten i Oslo och på Utøya 22 juli 2011*: Centrum för asymmetriska hot- och terrorismstudier (CATS), Försvarshögskolan.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II, Theory, Method and Practice*: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bjerga, K., & Gjeseth, G. (2010). Heimevernet og Hæren - Landforsvaret stykkevis og delt - eller helt? *Oslo files on defence and security, 02/2010*.
- Bjerga, K., & Håkenstad, M. (2013). Hvem eier krisen? *Politi, forsvar og 22. juli Mellom fred og krig* (s. 54-74). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brox, K. H. (1996). *Heimevernet 50 år 1946-1996*. Oslo: J.W. Cappelens forlag AS.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis of the behavioural sciences* (2. utg.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Currie, M. (2015). *The Unexpected, Narrative temporality and the Philosophy of Surprise*. Edinburg: Edinburg University Press.
- Fiane, M. v. P. (2017). *HRO i Politiet: En kartlegging av pålitelighet, fokus, og evne til å håndtere uforutsette hendelser i Agder Politidistrikt*. Universitetet i Agder.
- Forsvaret.no. (2014). Tenkte HV med én gang jeg så infernoet Hentet 20.11.17, fra <https://forsvaret.no/hv/aktuelt/nyhetsartikler/--Tenkte-HV-med-n-gang-jeg-saa-infernoet>
- Forsvaret.no. (2016). Statistikk, Her er tall og statistikk for året 2016. . Hentet 16.11.17, fra <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
- Forsvaret.no. (2017a). Heimevernet. Hentet 07.11.17, fra <https://forsvaret.no/organisasjon/heimevernet>
- Forsvaret.no. (2017b). Vellykket beredskapstest Hentet 11.11.17, fra <https://forsvaret.no/hv/vellykket-beredskapstest-i-hv-09>
- Forsvarets Høgskole. (2017). Heimevernet på krigsstien II. *På Krigsstien*. Hentet 07.11.2017, fra <https://forsvaret.no/hogskolene/forsvarets-hogskole/Podcast/Heimevernet%20II>
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Meld. St. 14 (2012-2013) Kompetanse for en ny tid*. Oslo.
- Forsvarets fellesoperative doktrine (2014).
- Herberg, M., Torgersen, G.-E., & Rundmo, T. (2017). *Competence for the Unforeseen - the Importance of Human, Social and Organizational factors*.
- Hyllengren, P. (2017). Military Leaders' Adaptability in Unexpected Situations. *Military Psychology*, 29(4), 245-259. doi: 10.1037/mil0000183
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser, Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaarstad, M., & Torgersen, G. E. (2017). Is it Possible to Assess an Organization's Preparedness for the Unforeseen? Development and Evaluation of a Methodology. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(1). doi: 10.4172/2151-6200.1000254
- Kristiansen, S.-T. (2011). Fortjener du å bli offiser? Om offisersyrkets seleksjonskoder. *KS FAGRAPPORT, 1/2011*.
- Kristiansen, S. T., Boe, O. C., & Skjæret, S. W. (2010). Ikke en av gutta! - et mangfoldsperspektiv på inkludering av kvinner i Forsvaret Vol. 1/2010. (Fagrapport).

Hentet fra

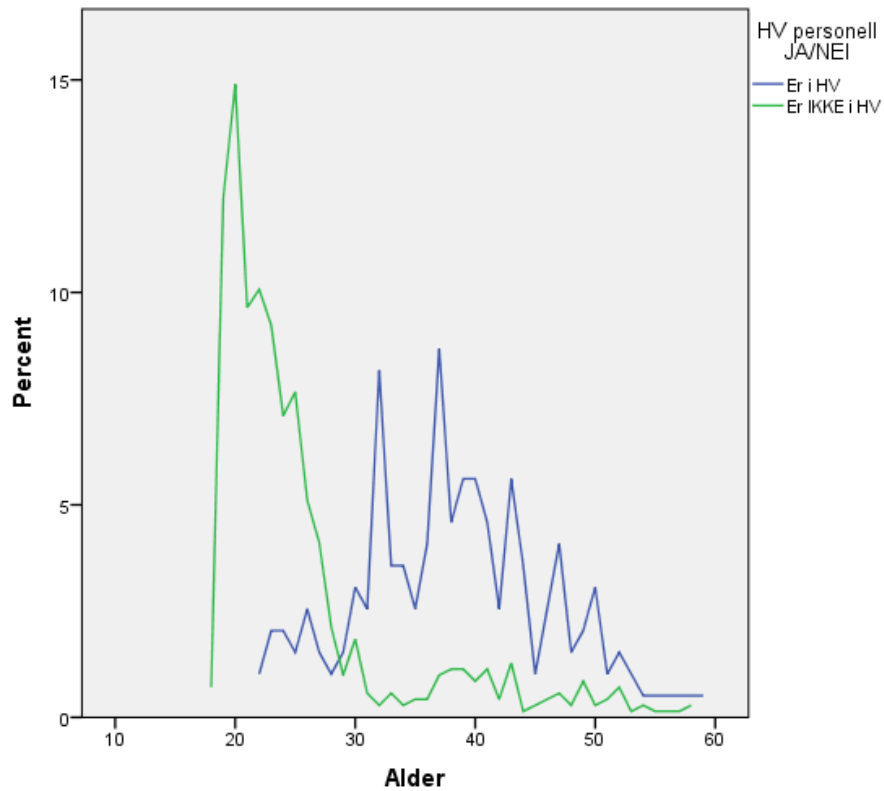
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/160875/Ikke%20en%20av%20gutta!.pdf?sequence=1>

- Lauder, M. (2009). Systemic Operational Design. *Canadian Military Journal*, 9(4), 41-49.
- Leganger, A., Kraft, P., & Røysamb, E. (2000). Perceived self-efficacy in health behavior research: Conceptualisation, measurement and correlates. *Psychology and Health*, 15, 51-69.
- Marshall, J. E. (2011). Managing Assumptions in Planning and Execution. *Joint Force Quarterly*(Issue 60, 1st quarter 2011), 115-119.
- Moe, I. B. (2014). *Problemorientert politiarbeid (POP) og det uforutsette (DU)-en innovasjonspedagogisk analyse*. (Master i militære studier), Forsvarets høgskole.
- Moldjord, C., Laberg, J., & Rundmo, T. . (2015). Stressors, social support and military performance in a modern war scenario. *Journal of Military Studies*, 6(1).
- Narum, M. (2013). *Heimevernet som bistandsressurs til politiet: kriger eller politi?* (Master i militære studier), Forsvarets høgskole.
- Norges idrettshøgskole. (2017). Formen til Heimevernet er bedre enn sitt rykte. Hentet 16.11.17, fra <https://www.nih.no/om-nih/aktuelt/nyheter/2017/oktober/formen-til-heimevernet-er-bedre-enn-sitt-rykte/>
- NOU 2000: 24: "Et sårbart samfunn", (2000).
- Oddane, T. A. W. (2015). Improvisasjon- en nøkkel til rytmisk smidig beredskap overfor det uforutsette. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, M. (2011). *Kvalitetstrening i Heimevernet: en undersøkelse i om det ble gjennomført kvalitetstrening under trening i Heimevernet*. (Bachelor i militære studier), Krigsskolen.
- Pande-Rolfsen, H. (2017). *Å møte det ukjente med det kjente-en prosessbasert studie av beredskapsorganisasjoner i møte med uforutsette hendelser*. (Master i offentlig styring og ledelse), Høgskolen i Innlandet.
- Price, J. F. (2014). US Military Innovation. *Air & Space Power Journal*(September-October), 128-134.
- Procidano, M. E., & Heller, K. . (1983). Measures of Perceived Social Support From Friends and From Family: Three Validation Studies. *American Journal of Community Psychology*, 11(1), 1-24.
- Raabye, T. R. (2014). *Forsvaret: Heimevernets fremtid og rolle*
- Raabye, T. R. (2016). *Foredrag: Status og utfordringer i Heimevernet*.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode., 3. utgave*: Fagbokforlaget.
- Rones, N. (2017). Hærens ledersosialisering: eller tilpassing? I T. Heier (Red.), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (s. 131-152). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. . I S. W. J. Weinman, & M. Johnston (Red.), *Measures in health psychology: A user's portfolio*. Windsor, UK.
- Solberg, O. A. (2007). *Peacekeeping Warriors. A longitudinal study of Norwegian peacekeepers in Kosovo*. (Ph.d.), Universitetet i Bergen.
- Sookermy, A. M. (2015). Å forberede beredskapsavdelinger for det uforutsigbare: et postmodernistisk utdanningsnarrativ. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette* (s. 177-195): Fagbokforlaget.
- Språkrådet, & Utdanningsdirektoratet. (2005). Grammatiske termer til bruk i skoleverket.

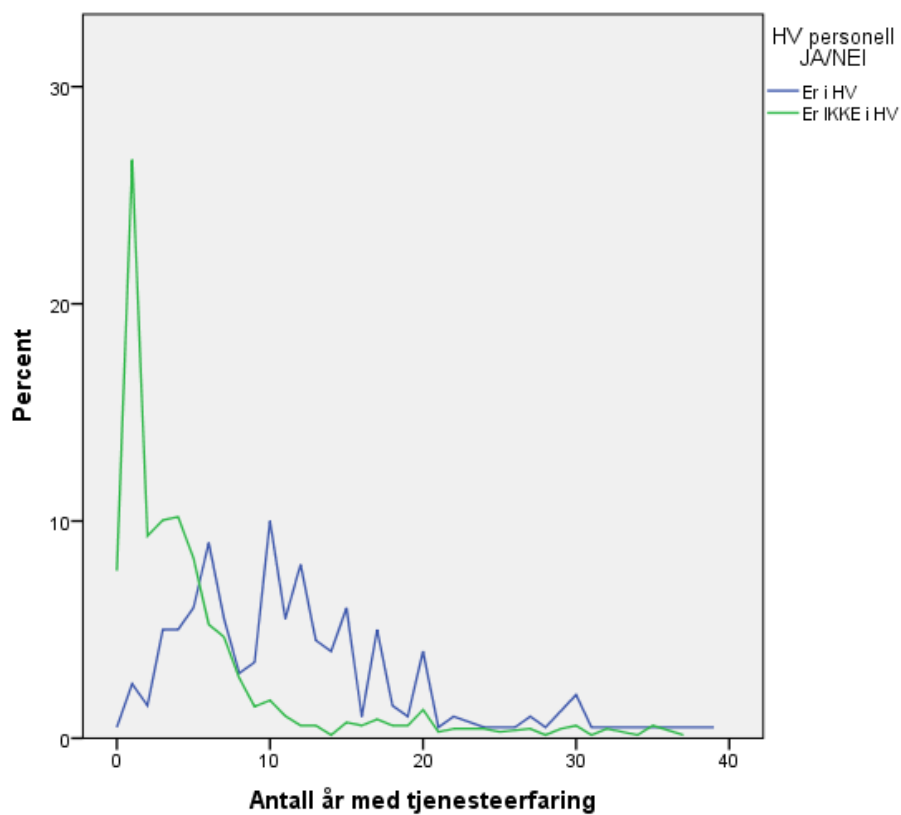
-
- Statistisk Sentralbyrå. (2017). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet 21.11., 2017, fra <https://www.ssb.no/utniv>
- Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven) (2016).
- Tangen, Ø., & Vika, K. (2015). Forsvarets bistand til politiet i fredstid - muligheter og utfordringer Vol. 2015/01438. (FFI-rapport).
- Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting, The art and science of prediction*. New York, USA: Crown Publishers.
- Torgersen, G. E. (Red.). (2015). *Pedagogikk for det uforutsette*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Torgersen, G. E., Sæverot, H., Boe, O., Eidsvåg, B., & Steiro, T. (2017). *Foundations in New Interaction ("Samhandling"). Risk Based Theory . A Scientific Model*. Paper presented at the 26th Annual Conference/Meeting of the Society for Risk Analysis – Europe (SRA-E). Lisboa. Konferanse hentet fra
- Vego, M. (2013). On military creativity. *JFQ: Joint Forces Quarterly*, 70, 83-90.
- Årebrot, F. (2015). Krig på 200 minutter. Hentet 07.11.17, fra <https://www.nrk.no/hordaland/andre-verdskrig-pa-200-minutt-1.12302187>

Vedlegg

Vedlegg 1 Aldersfordeling i HV og resten av Forsvaret. Grafen viser prosentvis andel av respondentane i dei to gruppene.



Vedlegg 2 Fordeling av erfaring i HV og resten av Forsvaret. Grafen viser prosentvis andel av respondentane i dei to gruppene.



Vedlegg 3 Høgaste fullførte sivile utdanning

Organisasjon		Grunnskule	Vidaregåande skule, yrkesfagleg	Vidaregåande skule, allmennfagleg	Høgskule/universitet inntil 3 år	Høgskule universitet meir enn 3 år	Ikkje svart	Total
Heimevernet	Frekvens	2	35	32	59	73	1	202
	Prosent	1.0	17.3	15.8	29.2	36.1	.5	100
Ikkje HV	Frekvens	7	106	486	71	38	7	715
	Prosent	1.0	14.8	68	9.9	5.3	1.0	100

Vedlegg 4 Transkriberte kommentarer frå HV i fritekstfeltet i skjemaet

- Respondent 1 Vi har gode treninger og prosedyrer, men det svikter ofte på kommunikasjon under øvelser. Og vi trener ikke nok til å bli ordentlig gode.
- Respondent 2 Mye er bra, men når vi ikke jobber i en 100% stilling, så er det begrenset hvor mye oppdatert info som kan gis ut før vi kommer på øvelse ca 3 ganger i året.
- Respondent 3 Svarer for hele styrken. Blir trukket ned av fastgrodd ledelse
- Respondent 4 [Avdelingsnavn] bør trene og samhandle hyppigere med sivile beredkapsorganisasjoner. Dette for å øke evnen til å håndtere uforutsette situasjoner og hendelser. Da snakker jeg om Politi, Helse, Sivilforsvar og andre sivile organisasjoner.
- Respondent 5 Alt av planer og nedskrevne rutiner er over meg i min org. Jeg har/opplever at jeg ikke kan påvirke dette.
- Respondent 6 Når det trenes på oppdrag, er det ofte slik at utførelsen preges av toppstyring i henhold til planen, i stedet for at utførelsen tilpasses de forhold som fanges opp av de som utfører oppdraget. Derfor trenes det opp en oppfatning om at å holde seg til planen er det som fungerer, selv om det ofte heller skulle blitt avviket fra planen.
- Respondent 7 Avdelingen har høy motivasjon, pågangsmot og vilje. Mangler treningstid, materiell, gode kommunikasjonsverktøy (samband som virker).
- Respondent 8 Noen svar, slik som under for eksempel pkt 6, er det en styrke at vi er en HV innsatsstyrke, mens under andre punkt påvirker dette negativt da vi har forholdsvis få øvingsdøgn.
- Respondent 9 Mangelen på kunnskap om historie, faktiske hendelser i vår tid, gjør at disse hendelsene ikke settes inn i perspektiv. Man samtaler for lite om dette. Kreative løsninger på "kreative"/innfløkte problemstillinger er ikke gode nok.
- Respondent 10 Hv ville vært fullstendig fortapt uten det sivile nettverk og sivil kompetanse.
- Respondent 11 Gammelt fokus/tilnærming til krig. (2 verdenskrig)tankegang. For lite bruk av moderne teknolgi. For lite fokus på SIBO trening-> urban krigføring
- Respondent 12 Har fått påfyll av mange elementer som treffer denne undersøkelsen under årets kadre
- Respondent 13 "Problemet" jeg mener HV/Forsvaret har ifm uforutsette hendelser er: -Veldig uniform tanke & ide kapasitet med relativt like mennesker med beslutningsmyndighet. Medfører at "alle" tenker innenfor den samme boksen & har et likt trusselbilde. -For stort fokus på enkelkretslæring i organisasjonen. -Organisasjonen er svært lite agil/tilpassingsdyktig/tilpassingskapasitet til å møte uventede situasjoner. -Ligger milevis bak en digitaliseringsprosess som burde vært gjort for å bli mer agil.
- Respondent 14 Min personlige mening er at vi fokuserer mest på rutine, forutsigbare "standard" mønstre, operasjoner. Vi er i en viss grad låst til "båstenkning" og er svært begrenset av hva vi har tilgjengelig av utstyr. Mangler mye "basik" utstyr i organisasjonen.

-
- Respondent 15 Har lite konkret kjennskap til beredskap i HV. Har ikke deltatt på øvelse, og lite kjennskap til struktur/metodikk.
- Respondent 16 Underveis i studien ble jeg litt i "tvil" om Min organisasjon... Menes hele avdelingen oppover eller fra min grad (ansvarsområde) nedover.
- Respondent 17 Beredskapskompetanse helt ned til enkeltmann i lag opplever jeg som god, men at utfordringen i utnyttelsen av denne, ofte ses i godt nok utstyr (samband spesielt) samt kommunikasjon mellom alle nivåer i organisasjonen.
- Respondent 18 Min organisasjon innehar ikke det nødvendige materiell til å utføre de oppgaver vi kan bli pålagt. Samband/kommunikasjonsutstyret vår er ubrukelig. Sikkerhetsutstyret vårt er for dårlig. Vi mangler skuddsikre vester og egnede kjøretøy. Sivile biler uten mulighet for å kunne kjøre i terreng og utstyre dem med et våpen (MG3) er ikke godt nok.
- Respondent 19 Har kun vært lagfører i 1 år, har derfor ikke full oversikt over det organisatoriske. - Har lang erfaring fra stående avdeling (TMBN) og svarene bærer preg av sammenligning med TMBN
- Respondent 20 Når det gjelder beredskapsplaner så mener jeg det aldri blir snakket om spesifikt. Man hører bare at det blir nevnt at de finnes.
- Respondent 21 Med tanke på tid i tjeneste hvert år, så er det begrenset hvor mye tid det blir til gjennomgang av planverk på alle nivå.

Vedlegg 5 Alle spørsmål, snitt og korrelasjonsanalyse.

	A1_1 Min organisasjon har definert hva beredskap er	A1_2 Min organisasjon har beredskapsplaner	A1_3 Min organisasjon kjenner innholdet i beredskaps-planene	A1_4 Min organisasjon er sikre på hvilke beredskaps- planer som er gjeldende	
	Pearson Correlation	.0	-.01	-.03	.06
	Sig. (2-tailed)	.97	.81	.32	.07
	N	906	906	908	908
Er i HV	Mean	3.98	4.16	3.73	3.51
	N	202	201	202	202
	Std. Deviation	.72	.67	.77	.81
Er IKKE i HV	Mean	3.98	4.15	3.65	3.64
	N	704	705	706	706
	Std. Deviation	.86	.82	.96	.93

	A1_5 Min organisasjon har plan for opplæring og trening innen beredskap	A1_6 Min organisasjon har gjennom-gang av beredskaps- organisasjonen for alle ansatte	A1_7 Min organisasjon har gjennomgang av beredskaps-planer for alle ansatte	A1_8 Min organisasjon har kompetanse som er direkte relevant for håndtering av beredskaps- situasjoner	
	Pearson Correlation	-.19**	-.04	-.01	-.01
	Sig. (2-tailed)	.00	.19	.74	.76
	N	907	904	904	907
Er i HV	Mean	3.93	3.31	3.25	4.00
	N	202	202	202	202
	Std. Deviation	.75	.97	.97	.74
Er IKKE i HV	Mean	3.51	3.20	3.23	3.98
	N	705	702	702	705
	Std. Deviation	.96	1.04	1.06	.86

	A1_9 Min organisasjon har tilgjengelig nødvendig utstyr og materiell som trengs for å håndtere alvorlige situasjoner	A1_10 Min organisasjon mestrer bruken av det utstyret som trengs for å håndtere situasjonene	A1_11 Min organisasjon er i tilstrekkelig grad med på opplæring og trening på nytt utstyr	A1_12 Min organisasjon har etablerte prosedyrer og rutiner som skal brukes ved hendelser	
	Pearson Correlation	.16**	.10**	.09**	.05
	Sig. (2-tailed)	.00	.0	.01	.12
	N	907	909	908	905
Er i HV	Mean	3.07	3.54	3.24	3.74
	N	202	202	202	201
	Std. Deviation	1.24	.88	.99	.76
Er IKKE i HV	Mean	3.50	3.77	3.46	3.84
	N	705	707	706	704
	Std. Deviation	1.08	.91	.97	.86

		A1_13 Min organisasjon har regelmessig øvelse/ trening på	A1_14 Min organisasjon har tro på at vi mestrer håndtering av kjente hendelser	A1_15 Min organisasjon har rutiner for å flytte nødvendig utstyr og personell i forbindelse med beredskapssituasjon er	A1_16 Min organisasjon har rutiner for å kommunisere under hendelser
	Pearson Correlation	-.19**		-.01	-.11**
	Sig. (2-tailed)	.00		.73	.0
	N	907		907	906
Er i HV	Mean	3.81		4.02	3.66
	N	201		201	202
	Std. Deviation	.92		.77	.92
Er IKKE i HV	Mean	3.28		4.00	3.40
	N	706		706	704
	Std. Deviation	1.20		.79	.99
		A1_17 Min organisasjon har en nedskrevet oversikt over konkrete eks- empler på tegn på sannsynlige hend- elser som kan være under opptrapping	A1_18 Min organisasjon har utviklet tiltak for å stoppe utviklingen av hendelser ved faresignaler	A1_19 Min organisasjon har varslede øvelser på alle nivåer i organisasjonen	A1_20 Min organisasjon har både langsiktige og kortsiktige opplæringsplaner for å bli bedre på beredskap
	Pearson Correlation	-.03		.05	-.21**
	Sig. (2-tailed)	.37		.12	.00
	N	906		905	907
Er i HV	Mean	3.28		3.20	4.03
	N	202		202	202
	Std. Deviation	.89		.86	.78
Er IKKE i HV	Mean	3.22		3.31	3.50
	N	704		703	705
	Std. Deviation	.94		.84	1.07
		A1_21 Sett under ett, hvor fornøyd er du med den allmenne beredskapen i din organisasjon?	A2_1 Min organisasjon har god sammenheng mellom ulike beredskapsplaner (ulike nivåer), slik at de drar i samme retning	A2_2 Min organisasjon har beredskapsplaner som inneholder beskrivelse av forhold knyttet til uforutsette hendelser	A2_3 Min organisasjon oppdaterer planer straks nye forhold gjør det nødvendig
	Pearson Correlation	-.09**		-.01	.07*
	Sig. (2-tailed)	.01		.89	.05
	N	898		903	906
Er i HV	Mean	6.63		3.45	3.24
	N	199		202	202
	Std. Deviation	1.59		.70	.73
Er IKKE i HV	Mean	6.22		3.44	3.36
	N	699		701	704
	Std. Deviation	2.02		.76	.80

		A2_4 Min organisasjon har plan for opplæring og trening innen beredskap for det uforutsette (separat/i helhetlig treningsplan)	A2_5 Min organisasjon er godt kjent med innholdet beredskapsplaner som fokuserer på det uforutsette	A2_6 Min organisasjon har definert hvor lang tid det tar å opprette en beredskaps- organisasjon (beredskapsklar)	A2_7 Min organisasjon inviterer eksterne til å vurdere beredskap for det uforutsette hos oss
	Pearson Correlation	-.01	.13**	-.16**	-.04
	Sig. (2-tailed)	.87	.00	.00	.30
	N	905	902	904	900
Er i HV	Mean	3.31	2.90	3.73	3.03
	N	202	202	202	201
	Std. Deviation	.83	.79	.96	.97
Er IKKE i HV	Mean	3.30	3.17	3.34	2.96
	N	703	700	702	699
	Std. Deviation	.88	.87	1.03	.92
		A2_8 Sett under ett, hvor fornøyd er du med beredskapsplanene som er fokusert mot det uforutsette i din organisasjon?	A3_1 Min organisasjon har rutiner der hver enkelt tenker gjennom hva det uforutsette kan være	A3_2 Min organisasjon har en nedskrevet definisjon/ forklaring på hva organisasjonen mener med uforutsette hendelser	A3_3 Min organisasjon skiller på betydningen av noen forskjellige uttrykk for det uforutsette
	Pearson Correlation	.01	.05	.06	.07*
	Sig. (2-tailed)	.85	.14	.10	.04
	N	884	906	903	904
Er i HV	Mean	5.63	2.96	2.75	2.72
	N	198	202	202	201
	Std. Deviation	1.81	.95	.89	.90
Er IKKE i HV	Mean	5.66	3.07	2.86	2.88
	N	686	704	701	703
	Std. Deviation	2.00	.93	.86	.92
		A3_4 Min organisasjon har det uforutsette som et gjennom-gående tema i sikkerhets- tenkningen	A3_5 Min organisasjon har uvarslede øvelser på alle nivåer i organisasjonen	A3_6 Min organisasjon plasserer ledelsen i godt beskyttet rom under beredskap	A3_7 Min organisasjon har et mangfold av kompetanse som kan vise seg å være nyttig i uforutsette situasjoner
	Pearson Correlation	.07*	.28**	.04	-.10**
	Sig. (2-tailed)	.04	.00	.30	.0
	N	900	904	902	905
Er i HV	Mean	3.18	2.32	3.05	4.22
	N	202	202	202	202
	Std. Deviation	.96	1.12	1.02	.81
Er IKKE i HV	Mean	3.33	3.17	3.13	4.04
	N	698	702	700	703
	Std. Deviation	.90	1.26	.93	.79

		A4_1 Min organisasjon har tilgjengelig	A4_2 Min organisasjon mestrer bruken av	A4_3 Min organisasjon har utstyr som kan
		A3_8 Sett under ett, hvor fornøyd er du med forståelsen av det uforutsette i din organisasjon	nødvendig utstyr som en antar trengs for å håndtere uforutsette situasjoner	det utstyret som en antar trengs for å håndtere uforutsette situasjoner
	Pearson Correlation	.03	.19**	.13**
	Sig. (2-tailed)	.46	.00	.00
	N	897	903	901
Er i HV	Mean	5.78	2.98	3.30
	N	200	202	202
	Std. Deviation	1.66	1.12	.89
Er IKKE i HV	Mean	5.88	3.42	3.58
	N	697	701	699
	Std. Deviation	1.86	.95	.90
		A4_4 Min organisasjon mestrer det utstyret som erstatter det som vanligvis skal brukes, hvis noe blir ødelagt eller er ute av drift	A4_5 Min organisasjon prøver hele tiden å utvikle det utstyret den har eller oppgraderer til nye løsninger	A4_6 Min organisasjon har mot til å møte uforutsette hendelser
				A4_7 Min organisasjon har tro på at vi mestrer håndt-ering av uforutsette hendelser
	Pearson Correlation	.06	.06	-.06
	Sig. (2-tailed)	.10	.09	.07
	N	900	904	903
Er i HV	Mean	3.00	2.84	4.15
	N	202	202	201
	Std. Deviation	.91	1.11	.68
Er IKKE i HV	Mean	3.12	2.98	4.04
	N	698	702	702
	Std. Deviation	.91	1.00	.78
		A4_8 Sett under ett, hvor fornøyd er du med grunn-kapasiteten for det uforutsette i din organisasjon?	A5_1 Min organisasjon har kompetanse til å finne nye, kreative og uvante løsningsmåter	A5_2 Min organisasjon opp-fordrer til utforskning av nye løsninger, med prøving og feiling, der det videre forløpet er ukjent
				A5_3 Min organisasjon har evne til å håndtere usikkerhet i en uforutsett situasjon
	Pearson Correlation	-.0	-.06	.09**
	Sig. (2-tailed)	.96	.09	.01
	N	889	905	904
Er i HV	Mean	6.21	4.05	3.43
	N	198	202	202
	Std. Deviation	1.82	.76	1.00
Er IKKE i HV	Mean	6.20	3.94	3.63
	N	691	703	702
	Std. Deviation	1.89	.81	.94

		A5_4 Min	A5_5 Min		
		organisasjon har evne til å være spontan og til å være oppfinnsom under uforutsette hendelser	organisasjon har mulighet til å bryte mønster, utfordre etablerte sannheter, regler og forventninger	A5_6 Min	A5_7 Min
				organisasjon tør å feile, og er ikke redd for å tape ansikt	organisasjon kan reagere spontant for å stoppe en truende situasjon
	Pearson Correlation	-.05	-.01	-.11**	-.03
	Sig. (2-tailed)	.11	.71	.0	.37
	N	904	903	906	907
Er i HV	Mean	3.92	3.51	3.55	3.86
	N	201	202	202	202
	Std. Deviation	.80	1.02	.91	.81
Er IKKE i HV	Mean	3.82	3.49	3.26	3.80
	N	703	701	704	705
	Std. Deviation	.81	.92	1.08	.81
		A5_8 Sett under ett, hvor fornøyd er du med evnen til å improvisere i din organisasjon?	A6_1 Min	A6_2 Min	A6_3 Min
			organsasjon har evne til å se bort fra etablerte prose-dyrer for å hindre at en situasjon utvikler seg i en uønsket retning	organsasjon har evne til å tilpasse barrierer og andre tiltak for å hindre at en situasjon utvikler seg i en uønsket retning	organsasjon kan lett tilpasse organisasjonsstruktu ren under en hendelse
	Pearson Correlation	-.02	-.02	-.09**	.01
	Sig. (2-tailed)	.50	.49	.01	.72
	N	903	904	904	903
Er i HV	Mean	6.96	3.46	3.71	3.40
	N	201	202	202	201
	Std. Deviation	1.93	.88	.69	.93
Er IKKE i HV	Mean	6.85	3.41	3.56	3.43
	N	702	702	702	702
	Std. Deviation	1.82	.85	.72	.88
		A6_4 Min	A6_5 Min	A6_6 Sett under ett, hvor fornøyd er du med evnen til å være fleksibel i din organisasjon?	A7_1 Min
		organsasjon har lett for å tilpasse lederrollene under en hendelse	organsasjon kan hurtig samle beredskapsorganisa sjonen ved en uforutsett hendelse	over konk-rete eks på faresignaler som tyd-er på opptrapping av en uforut-sett hendelse	organisasjon har en nedskrevet oversikt
	Pearson Correlation	.04	-.05	-.09**	.03
	Sig. (2-tailed)	.18	.14	.01	.35
	N	903	904	897	905
Er i HV	Mean	3.64	3.67	6.85	3.06
	N	201	202	201	201
	Std. Deviation	.88	.92	1.64	.90
Er IKKE i HV	Mean	3.73	3.56	6.48	3.13
	N	702	702	696	704
	Std. Deviation	.84	.94	1.72	.93

		A7_2 Min organisasjon oppdaterer ofte den nedskrevne oversikten over faresignaler som tyder på opptrapping	A7_3 Min organisasjon tar alle observerte tegn på alvor og undersøker disse nærmere	A7_4 Min organisasjon vurderer betydning av tegn som ikke umiddelbart synes å indikere alvorlige hendelser	A7_5 Min organisasjon har prosedyrer for å sette inn tiltak der faresignaler oppdages sent
	Pearson Correlation	.01	.05	.05	.04
	Sig. (2-tailed)	.73	.14	.14	.28
	N	903	904	905	904
Er i HV	Mean	2.87	3.39	3.25	3.26
	N	201	201	201	201
	Std. Deviation	.81	.84	.76	.79
Er IKKE i HV	Mean	2.89	3.49	3.34	3.33
	N	702	703	704	703
	Std. Deviation	.85	.86	.77	.80
		A7_6 Min organisasjon har rutiner der hver enkelt tenker på noe som kan gå galt når det gjelder jobben som skal utføres	A7_7 Sett under ett, hvor fornøyd er du med din organisasjons evne til å identifisere faresignaler?	A8_1 Min organisasjon har opplæring og trening i å håndtere uvante situasjoner utenom faste handlings- og løsningsmønster	A8_2 Min organisasjon har opplæring på fagområder som det ikke er behov for i dag, men som kan vise seg nyttig i uforutsette
	Pearson Correlation	-.01	.0	.13**	.0
	Sig. (2-tailed)	.74	.36	.00	.89
	N	904	894	903	902
Er i HV	Mean	3.38	5.91	3.30	3.39
	N	201	199	200	199
	Std. Deviation	.87	1.54	.90	1.04
Er IKKE i HV	Mean	3.36	6.04	3.57	3.40
	N	703	695	703	703
	Std. Deviation	.93	1.79	.92	.98
		A8_3 Min organisasjon har opplæring i å bli bedre kjent med egen mestrings- evne	A8_4 Min organisasjon trener på å ta beslutninger under uforutsette hendelser (både ledere og medarbeidere)	A8_5 Min organisasjon trener på å ta beslutninger i dilemma- situasjoner	A8_6 Min organisasjon har spesifikk trening på «sidevind-effekter» ved uforutsette hendelser
	Pearson Correlation	.33**	.21**	.26**	.18**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00	.00
	N	899	902	901	900
Er i HV	Mean	3.41	3.67	3.48	3.13
	N	200	200	200	200
	Std. Deviation	.89	.87	.92	.98
Er IKKE i HV	Mean	4.15	4.10	4.03	3.54
	N	699	702	701	700
	Std. Deviation	.87	.83	.85	.94

		A8_7 Min organisasjon har opplæring og trening i å identifisere faesignaler	A8_8 Min organisasjon har øvelser som unngår stereotyp trening	A8_9 Min organisasjon har scenarier der vi trener på å improvisere	A8_10 Min organisasjon trener på å mestre kaotiske og overraskende situasjoner
	Pearson Correlation	.09**	.18**	.17**	.21**
	Sig. (2-tailed)	.01	.00	.00	.00
	N	900	899	901	904
Er i HV	Mean	3.23	3.01	3.37	3.62
	N	200	200	200	201
	Std. Deviation	.86	.99	.96	.95
Er IKKE i HV	Mean	3.43	3.43	3.75	4.04
	N	700	699	701	703
	Std. Deviation	.88	.95	.90	.80
		A8_11 Min organisasjon trener på scenarier med forskjellige grader av uforutsetthet (hvor kjent/ ukjent)	A8_12 Sett under ett, hvor fornøyd er du med opplærings- metodikken i din organisasjon?	A9_1 Min organisasjon trener på å observere relevante detaljer under hendelser	A9_2 Min organisasjon trener på å dele med andre og utnytte relevante detaljer under hendelser
	Pearson Correlation	.15**	.21**	-.04	.07*
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.27	.03
	N	905	898	904	905
Er i HV	Mean	3.61	6.33	3.69	3.72
	N	201	199	201	201
	Std. Deviation	.91	1.76	.70	.83
Er IKKE i HV	Mean	3.91	7.22	3.62	3.86
	N	704	699	703	704
	Std. Deviation	.82	1.67	.78	.76
		A9_3 Min organisasjon har grundig debrief etter gjennom- føring av øvelser	A9_4 Min organisasjon har grundig debrief etter faktiske hendelser	A9_5 Min organisasjon stopper opp under øvelser for å få oversikt over situasjonen, hvis mulig	A9_6 Min organisasjon stopper opp under faktiske hendelser for å få oversikt over situasjonen, hvis mulig
	Pearson Correlation	.16**	.14**	.09**	.09*
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.01	.01
	N	905	906	906	904
Er i HV	Mean	3.54	3.47	3.48	3.31
	N	201	201	201	201
	Std. Deviation	.98	.82	.87	.70
Er IKKE i HV	Mean	3.89	3.77	3.67	3.47
	N	704	705	705	703
	Std. Deviation	.92	.91	.81	.77

		A9_7 Min organisasjon utnytter spontane situasjoner til læring	A9_8 Min organisasjon bruker informasjon underveis til å forutsi neste trekk i utviklingen	A9_9 Min organisasjon har trening på å håndtere utmattende situasjoner	A9_10 Min organisasjon har rutiner for å reducere belastninger underveis
	Pearson Correlation	.04	-.02	.32**	.06
	Sig. (2-tailed)	.22	.65	.00	.07
	N	905	906	906	905
Er i HV	Mean	3.61	3.75	3.23	3.35
	N	201	201	201	201
	Std. Deviation	.78	.71	1.10	.92
Er IKKE i HV	Mean	3.69	3.72	3.98	3.48
	N	704	705	705	704
	Std. Deviation	.80	.75	.86	.90
		A9_11 Sett under ett, hvor fornøyd er du med din organisasjons evne til underveislæring?	A10_1 Min organisasjon har evne til å utveksle og utfylle medarbeidernes kompetanse under opplæring	A10_2 Min organisasjon har innarbeidede rutiner for å øke kunnskap om medarbeidernes kompetanse	A10_3 Min organisasjon har utviklet god tillit til medarbeiderne
	Pearson Correlation	.13**	.04	.17**	.02
	Sig. (2-tailed)	.00	.23	.00	.55
	N	900	905	903	903
Er i HV	Mean	6.54	3.76	3.36	3.92
	N	200	201	201	201
	Std. Deviation	1.62	.72	.86	.78
Er IKKE i HV	Mean	7.02	3.83	3.70	3.95
	N	700	704	702	702
	Std. Deviation	1.53	.66	.80	.77
		A10_4 Min organisasjon har utviklet gode «person-til-person» kommunikasjons- former	A10_5 Min organisasjon har utviklet gode kommunikasjonsfor- mer via teknologi	A10_6 Min organisasjon har gode rutiner med eksterne samarbeids- partnere ved beredskap	A10_7 Min organisasjon skaper felles situasjons- forståelse internt i organisasjonen under en øvelse eller hendelse
	Pearson Correlation	.13**	.27**	.10**	.12**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	0	.00
	N	904	904	902	902
Er i HV	Mean	3.65	2.85	3.11	3.50
	N	201	201	201	200
	Std. Deviation	.79	1.10	.81	.87
Er IKKE i HV	Mean	3.89	3.52	3.31	3.73
	N	703	703	701	702
	Std. Deviation	.75	.96	.81	.79

		A10_8 Sett under ett, hvor fornøyd er du med samhandlingen i din organisasjon?	A11 Hvor tilfreds er du med beredskapen for det uforutsette i din organisasjon?	B1_1 Kollegene gir meg den moralske støtten jeg føler jeg trenger	B1_2 Kollegene mine liker å høre hva jeg mener
	Pearson Correlation	.10**	.01	-.02	-.03
	Sig. (2-tailed)	0	.79	.62	.45
	N	900	899	907	907
Er i HV	Mean	6.47	6.14	4.10	4.00
	N	200	201	200	200
	Std. Deviation	1.76	1.77	.64	.60
Er IKKE i HV	Mean	6.87	6.18	4.07	3.96
	N	700	698	707	707
	Std. Deviation	1.59	1.89	.66	.70
B1_4 Jeg kan snakke med noen av					
		B1_3 Jeg stoler på at kollegene mine gir meg støtte når jeg har det vanskelig følelsesmessig	B1_4 Jeg kan snakke med noen av kollegene mine når jeg har det vanskelig uten å føle meg dum eller flau etterpå	B1_5 Kolleger/ medelever tar hensyn til mine personlige behov	B1_6 Kollegene kommer til meg for å få støtte når de har det vanskelig følelsesmessig
	Pearson Correlation	.12**	.15**	.04	.13**
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.25	.00
	N	906	906	907	907
Er i HV	Mean	3.84	3.79	3.84	3.52
	N	200	200	200	200
	Std. Deviation	.76	.87	.75	.80
Er IKKE i HV	Mean	4.07	4.10	3.90	3.78
	N	706	706	707	707
	Std. Deviation	.81	.86	.75	.82
B1_9 Jeg har ikke et forhold til noen av					
		B1_7 Kollegene hjelper meg å løse problemene mine	B1_8 Jeg har et dypt fortrolig forhold til noen av kollegene mine	B1_9 Jeg har ikke et forhold til noen av kollegene som er så nært som andre har til noen av sine kolleger	B1_10 Jeg skulle ønske kollegene mine var annerledes
	Pearson Correlation	.06	.30**	-.14**	.07*
	Sig. (2-tailed)	.07	.00	.00	.05
	N	904	904	899	902
Er i HV	Mean	3.85	2.88	3.04	2.01
	N	200	200	199	199
	Std. Deviation	.70	1.12	.81	.87
Er IKKE i HV	Mean	3.95	3.72	2.71	2.15
	N	704	704	700	703
	Std. Deviation	.76	1.12	1.01	.95

		B1_11 Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra dine nærmeste kolleger?	B2_1 Lederen gir meg den moralske støtten jeg føler jeg trenger	B2_2 Lederen min liker å høre hva jeg mener	B2_3 Jeg stoler på at lederen min gir meg støtte når jeg har det vanskelig følelsesmessig
	Pearson Correlation	.05	0	-.03	.09**
	Sig. (2-tailed)	.13	.10	.42	.01
	N	904	906	906	907
Er i HV	Mean	3.46	3.71	3.84	3.62
	N	199	200	200	200
	Std. Deviation	.83	.88	.80	.97
Er IKKE i HV	Mean	3.56	3.71	3.79	3.83
	N	705	706	706	707
	Std. Deviation	.85	.87	.85	.95
		B2_4 Jeg kan snakke med lederen min når jeg har det vanskelig uten å føle meg dum eller flau etterpå	B2_5 Lederen tar hensyn til mine personlige behov	B2_6 Lederen kommer til meg for å få støtte når han/hun har det vanskelig følelsesmessig	B2_7 Lederen hjelper meg å løse problemene mine
	Pearson Correlation	.04	.02	-.10**	.06
	Sig. (2-tailed)	.23	.66	0	.08
	N	906	903	903	902
Er i HV	Mean	3.68	3.73	2.64	3.51
	N	199	199	199	199
	Std. Deviation	.94	.76	.90	.83
Er IKKE i HV	Mean	3.77	3.76	2.39	3.63
	N	707	704	704	703
	Std. Deviation	1.00	.82	1.12	.86
		B2_8 Jeg har et dypt fortrolig forhold til lederen min	B2_9 Jeg har ikke et forhold til lederen min som er så nært som andre har til sin leder	B2_10 Jeg skulle ønske lederen min var annerledes	B2_11 Hvor mye hjelp og støtte har du vanligvis behov for fra din nærmeste leder?
	Pearson Correlation	.12**	.05	.02	.09**
	Sig. (2-tailed)	.00	.17	.47	.01
	N	901	901	898	890
Er i HV	Mean	2.45	2.97	2.33	3.60
	N	199	199	199	195
	Std. Deviation	.98	.83	.96	.77
Er IKKE i HV	Mean	2.75	3.07	2.39	3.78
	N	702	702	699	695
	Std. Deviation	1.08	.89	1.00	.81

		B3_1 Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer hvis jeg prøver hardt nok	B3_2 Hvis noen motarbeider meg, så kan jeg finne måter og veier for å få det som jeg vil	B3_3 Det er lett for meg å holde fast på planene mine og nå målene mine	B3_4 Jeg føler meg trygg på at jeg ville kunne takle uventede hendelser på en effektiv måte
	Pearson Correlation	.01	.13**		.07*
	Sig. (2-tailed)	.67	.00		.05
	N	902	901		900
Er i HV	Mean	3.38	2.87		2.94
	N	199	197		197
	Std. Deviation	.56	.57		.57
Er IKKE i HV	Mean	3.40	3.05		3.04
	N	703	704		703
	Std. Deviation	.53	.58		.58
		B3_5 Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner	B3_6 Jeg kan løse de fleste problemer hvis jeg går tilstrekkelig inn for det	B3_7 Jeg beholder roen når jeg møter vanskeligheter, fordi jeg stoler på mestringsevnen min	B3_8 Når jeg møter et problem, så finner jeg vanligvis flere løsninger på det
	Pearson Correlation	.04	.12**		-.02
	Sig. (2-tailed)	.30	.00		.48
	N	901	902		900
Er i HV	Mean	3.07	3.38		3.26
	N	197	198		198
	Std. Deviation	.67	.56		.64
Er IKKE i HV	Mean	3.12	3.54		3.22
	N	704	704		702
	Std. Deviation	.60	.52		.65
		B3_9 Hvis jeg er i knipe, så finner jeg vanligvis en vei ut	B3_10 Samme hva som hender, så er jeg vanligvis i stand til å takle det	B5_1 Mine kunnskaper på enkeltpersonnivå er ...	B5_2 Mine ferdigheter på enkeltpersonnivå er ...
	Pearson Correlation	.02	.13**		-.02
	Sig. (2-tailed)	.55	0		.64
	N	899	901		901
Er i HV	Mean	3.37	3.21		2.21
	N	197	198		198
	Std. Deviation	.52	.60		.66
Er IKKE i HV	Mean	3.39	3.38		2.18
	N	702	703		703
	Std. Deviation	.51	.54		.75

		B5_3 Min evne til å takle stress er ...	B5_4 Min vilje til å handle etter ordre i færesituasjoner er ...	B5_5 Min evne til å snakke om følelser etter sterke opplevelser er ...	B5_6 Min evne til å «holde hodet kaldt» midt oppe i vanske- lige situasjoner er...
	Pearson Correlation	.09**	0	.02	.13**
	Sig. (2-tailed)	.01	.98	.66	.00
	N	901	903	902	903
Er i HV	Mean	1.97	1.98	2.73	1.98
	N	198	198	198	198
	Std. Deviation	.72	.99	1.09	.77
Er IKKE i HV	Mean	2.14	1.98	2.77	2.24
	N	703	705	704	705
	Std. Deviation	.78	.92	1.20	.82

		B5_7 Min fysiske kapasitet/ utholdenhet er ...	B5_8 Min evne til å handle selv om jeg føler meg truet er ...	B5_9 Min evne til å gi klare og tydelige ordrer/ beskjeder i pressede situasjoner er...	B5_10 Min evne til å bedømme andres yteevne i vanskelige situasjoner er...
	Pearson Correlation	-.03	.08*	.12**	.07*
	Sig. (2-tailed)	.45	.02	0	.04
	N	902	902	901	901
Er i HV	Mean	2.35	2.14	2.17	2.41
	N	198	198	198	198
	Std. Deviation	.88	.97	.80	.82
Er IKKE i HV	Mean	2.29	2.34	2.44	2.56
	N	704	704	703	703
	Std. Deviation	.95	1.15	.94	.92

		B5_11 Min evne til å ta beslutninger i vanskelige situasjoner er...	B5_12 Min evne til å utføre oppgaver selv om forholdene er kaotiske/ute av kontroll er...	B5_13 Min evne til å samarbeide i vanskelige situasjoner er...	B5_14 Min evne til å gi støtte til andre i krevende situasjoner er...
	Pearson Correlation	.10**	.08*	.05	.04
	Sig. (2-tailed)	0	.02	.14	.21
	N	901	901	902	901
Er i HV	Mean	2.17	2.16	1.98	2.10
	N	198	198	198	198
	Std. Deviation	.71	.67	.68	.80
Er IKKE i HV	Mean	2.38	2.33	2.07	2.18
	N	703	703	704	703
	Std. Deviation	.88	.96	.76	.84

		B5_15 Min evne til å ta ledelsen når det oppstår vanskeligheter er...	B5_16 Min evne til å motivere og inspirere andre under vanskelige forhold er...	B5_17 Min evne til raskt å oppfatte faresignaler er...	KombImprov
	Pearson Correlation	.16**	.11**	.07*	-.02
	Sig. (2-tailed)	.00	0	.03	.51
	N	902	901	901	901
Er i HV	Mean	2.05	2.21	2.39	3.7292
	N	197	197	198	201
	Std. Deviation	.79	.81	.86	.63
Er IKKE i HV	Mean	2.41	2.45	2.56	3.70
	N	705	704	703	700
	Std. Deviation	.94	.97	.99	.63
		KombFleks	KombAlmenn	KombPlaner	KombForstå
	Pearson Correlation	-.02	-.05	0	.13**
	Sig. (2-tailed)	.51	.15	.90	0
	N	900	879	892	891
Er i HV	Mean	3.57	3.48	3.27	3.02
	N	201	198	200	201
	Std. Deviation	.62	.49	.58	.59
Er IKKE i HV	Mean	3.54	3.41	3.26	3.21
	N	699	681	692	690
	Std. Deviation	.61	.62	.64	.61
		KombGrunnkap	KombIdent	KombOpplær	KombUnderveisl
	Pearson Correlation	.10**	.04	.25**	.15**
	Sig. (2-tailed)	0	.29	0	0
	N	892	900	884	898
Er i HV	Mean	3.29	3.20	3.38	3.51
	N	201	201	199	201
	Std. Deviation	.62	.57	.63	.50
Er IKKE i HV	Mean	3.43	3.26	3.76	3.71
	N	691	699	685	697
	Std. Deviation	.62	.64	.62	.54
		KombSamhandl	KombKollegastøtte	KombLederstøtte	KombMestringstro
	Pearson Correlation	.20**	.14**	.05	.07
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.11	.05
	N	895	891	890	893
Er i HV	Mean	3.45	3.49	3.25	3.19
	N	199	198	197	196
	Std. Deviation	.52	.41	.49	.40
Er IKKE i HV	Mean	3.71	3.64	3.31	3.25
	N	696	693	693	697
	Std. Deviation	.52	.44	.51	.36

		KombKompetanse	KombAltOrg	KombAlleSettunder ett
	Pearson Correlation	.11**	.10**	.03
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.45
	N	887	806	833
Er i HV	Mean	2.19	3.39	6.35
	N	196	189	189
	Std. Deviation	.47	.42	1.32
Er IKKE i HV	Mean	2.32	3.50	6.44
	N	691	617	644
	Std. Deviation	.50	.46	1.40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kodenøkkel kategorier: A1: Allmenn beredskap, A2: Beredskapsplaner, A3: Forståelsen av DU, A4: Grunnkapasitet, A5: Improvisasjon, A6: Fleksibilitet, A7: Identifisering av faresignaler, A8: Opplæringsmetodikk, A9: Underveislæring, A10: Samhandling, A11: Samlet vurdering organisatoriske faktorer, B1: Kollegastøtte, B2: Lederstøtte, B3: Mestringstro, B4: NA, B5: Kompetanse i krevende situasjoner

Vedlegg 6 Vedtak frå Personvernemnda



Glen-Egil Torgersen
Postboks 800, Postmottak
2617 LILLEHAMMER

Vår dato: 20.09.2017

Vår ref: 55385 / 3 / PGR

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.08.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

55385	<i>Beredskap og kompetanse for det uforutsette i Heimevernet</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Forsvarets høyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Glen-Egil Torgersen</i>
Student	<i>Inge Degnepoll</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 22.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Noesk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagre gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

Marianne Høgetveit Myhren

Pernille Ekorndrud Grøndal

Kontaktperson: Pernille Ekorndrud Grøndal tlf: 55 58 36 41 / pernille.grondal@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Inge Degnepoll, idegnepoll@fhs.mil.no
