



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Heimevernet og territoriale operasjoner

*Forhold som hemmer og fremmer samarbeid internt i
landmakten*

Karianne Opgård Pedersen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2024

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på min tid som masterstudent ved Forsvarets høyskole. Å sette seg på skolebenken midtveis i den yrkesaktive karrieren er et privilegium jeg ikke ville vært foruten. Akademisk påfyll, kombinert med refleksjoner og diskusjoner med kompetente og erfarne medstudenter, har ført til at tiden som masterstudent har vært et personlig, faglig og motivasjonsmessig løft for mitt vedkommende.

Å skrive en masteroppgave om et selvvalgt tema som interesserer og opptar meg, har vært meningsfylt og givende. Jeg er stolt over sluttproduktet, og selv om det føles godt å komme til målstreken, er det også vemodig at skriveperioden og muligheten til å dypdykke i et tema jeg interesserer meg for, er over.

Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten de distriktssjefer og bataljonssjefer som stilte opp som intervjuobjekter for meg. Tusen takk til alle dere for at dere prioriterte å sette av tid til dette i en allerede travel hverdag.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til et lite knippe gode hjelpere, som har bidratt med alt fra korrekturlesing og generelle tips, til sparring og gode samtaler. Ola Christensen, Ingvar Seland og Roar Solberg – takk for at dere har gitt av deres tid til meg.

Til sist vil jeg takke veileder Rino Bandlitz Johansen for alltid oppmuntrende ord og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Jeg setter veldig pris på at du alltid har vært tilgjengelig, og ryddet plass til meg i din hektiske kalender.

Karianne Opgård Pedersen

Elverum, 13. mai 2024

Sammendrag

Forsvarskommisjonen av 2021 slår fast at «Heimevernets styrke og fortrinn er volum og en unik kombinasjon av sivil og militær kompetanse. HV kan operere mange steder samtidig og forsterke effekten til andre militære eller sivile operasjoner til lav kostnad». Videre slås det fast at den konseptuelle tenkningen i Forsvaret for å utnytte HVs fortrinn er umoden og må forbedres (NOU 2023:14, 2023, s. 193).

Denne masteroppgaven utforsker samarbeidet internt i landmakten, med fokus på forhold som hemmer og fremmer samarbeidet mellom Hæren og HV.

Det empiriske grunnlaget for denne oppgaven er samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Analysen bygger på et teoretisk rammeverk som fokuserer på organisasjonsteori, premisser for samarbeid mellom organisasjoner, og barrierer som hindrer samarbeid.

Funnene indikerer en opplevd uklar arbeidsdeling mellom Hæren og HV, med gråsoner knyttet til forståelse av roller, ansvar og myndighet som omhandler utøvelse av territorielt ansvar. Det er også en opplevd uklar arbeidsdeling innenfor fagområdet sivilt-militært samarbeid. Et annet funn er mangel på kompetanse om HV blant offiserer i landmakten. Et tredje funn er at ulike kulturer fører til ulik oppfatning av hva en kvalitativ god militær avdeling er. Funnene antyder både formelle og uformelle barrierer som hemmer samarbeidet mellom Hæren og HV, spesielt knyttet til samarbeidet om god flyt av hæroffiserer i hele landmakten.

Studien viser noen mulighetsrom som kan forbedre samarbeidet internt i landmakten. Disse er en mer tydelig arbeidsdeling gjennom en oppdatert Forsvarets doktrine for landoperasjoner (FDLO), en oppdatert felles karriere- og tjenesteplan for hæroffiserer som inneholder stillinger i hele landmakten, samt innføring av kompetanse om HV og territoriale operasjoner ved alle nivådannende utdanninger i Hæren.

Studien har funnet indikasjoner på forhold som muligens begrenser samarbeidet internt i landmakten. Disse presenteres som forslag til videre forskning.

Summary

The Norwegian Defence Commission of 2021 states that "The Home Guards strength and advantage is volume and a unique combination of civilian and military expertise. The Home Guard can operate in many places at the same time and strengthen the effect of other military or civil operations at low cost". Furthermore, it states that the conceptual design in the Armed Forces to utilize the Home Guards advantages is immature and must be improved (NOU 2023:14, 2023, p. 193).

This master's thesis examines the cooperation internally within the Norwegian Land Forces. Its focus are conditions that inhibit and promote cooperation between the Army and the Home Guard.

The empirical basis for this thesis is collected through qualitative in-depth interviews. The analysis is based on a theoretical framework that focuses on organizational theory, premises for cooperation between organizations, and barriers that prevent cooperation.

The findings indicate a perceived unclear division of tasks between the Army and the Home Guard, with gray areas related to the understanding of roles, responsibilities and authority related to territorial defence forces. There is also an unclear division of tasks within the subject area of civil-military cooperation. Another finding is a lack of competence about the Home Guard among officers in the Norwegian Land Force. A third finding is that different cultures lead to different perceptions of what a qualitatively good military unit is. The findings suggest both formal and informal barriers that inhibit cooperation between the Army and the Home Guard, especially linked to cooperation on a good flow of army officers throughout the Norwegian Land Force.

The study shows some possibilities that can improve cooperation within the Norwegian Land Forces. These are a clearer division of tasks through an updated doctrine for land operations, an updated common career and service plan for officers that includes positions in the entire Norwegian Land Force, as well as the introduction of competence on Home Guard and territorial defence force operations at all levels of education in the Army.

The study has found indications of conditions that possibly limited cooperation with the Norwegian Land Forces. These are presented as suggestions for further research.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Problemstilling og avgrensning.....	1
1.3	Avgrensning	3
1.4	Heimevernets historie.....	4
1.5	Oppgavens relevans.....	7
1.6	Oppgavens oppbygning.....	8
2	Metode.....	9
2.1	Innledning.....	9
2.2	Undersøkellesdesign	9
2.3	Valg av innhentingemetode	10
2.4	Utvalgskonstruksjon.....	11
2.5	Innsamling av data	13
2.6	Valg av analysemetode.....	14
2.7	Studiens styrker og svakheter.....	14
2.8	Refleksjoner underveis	15
3	Teoretiske perspektiver	17
3.1	Hva sier annen forskning om samarbeidet internt i landmakten?	17
3.2	Organisasjonsteori.....	19
3.3	Premisser for samarbeid mellom organisasjoner	21
3.4	Barrierer som hindrer samarbeid mellom organisasjoner	23
3.5	Sentrale begreper.....	26
3.5.1	Territorielle operasjoner	26
3.5.2	Konfliktspekteret.....	27
3.5.3	Horisontal og vertikal karriere	27
3.5.4	Doktrine.....	28
4	Presentasjon av innsamlet empiri og tolkning av funn	29
4.1	Har Hæren og HV lik forståelse for arbeidsdeling internt i landmakten?.....	29
4.2	Finnes det formelle eller uformelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?	33
4.3	Finnes det kulturelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?	36
5	Drøfting	40
5.1	Usikkerhet knyttet til hvordan Hæren og HV skal operere sammen.....	40
5.2	Delkonklusjon	42
5.3	Manglende kunnskaper om Heimevernet er en barriere	42

5.4	Delkonklusjon	45
5.5	Kultur som styrke og svakhet.....	46
5.6	Delkonklusjon	48
6	Konklusjon	49
6.1	Veien videre	50
7	Litteraturliste	52
8	Vedlegg	56

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

198 km med grense mot Russland fører til at den russiske militærmakten er den dimensjonerende utfordringen mot norsk sikkerhet. Russerne har gjennom sitt angrep på Ukraina demonstrert villighet til å benytte omfattende, hensynsløs og folkerettsstridig militærmakt for å nå sine mål (Prop 87 S (2023-2024)). Sett med russiske øyne, er krigen i Ukraina en stedfortrederkrig mellom Russland på den ene siden og NATO på den andre. E-tjenesten vurderer at Russland etablerer og pleier forbindelser med Kina og andre ikke-vestlige land, og at som følge av dette er det store verdensbildet i dag kjennetegnet av konkurranse mellom autoritære og demokratiske samfunnsmodeller (Etterretningstjenesten, 2024).

Krigen i Ukraina representerer en varig endring i forholdet mellom NATO og Russland, og en direkte konsekvens av dette er en økende tilstedeværelse av allierte i norske nærrområder. Tross det internasjonale samfunn sine sanksjoner mot Russland, vil Norge og Russland alltid måtte forholde seg til hverandre om saker som angår blant annet Svalbard, fiskeri- og ressursforvaltning i grenseområdene, og grenseforhold knyttet til russere bosatt i Norge. Dette medfører et sikkerhetspolitisk klima med høy risiko for strategiske misforståelser som følge av reduserte kontaktoflater, markeringsbehov og utilsiktet eskalering (Prop 87 S (2023-2024), s. 36).

Endringene i Norges strategiske omgivelser, og den nåværende sikkerhetssituasjonen, har ført til en historisk satsning på Forsvaret gjennom Langtidsplanen for forsvarssektoren (LTP) «Forsvarsløftet – for Norges trygghet». Landmakten skal styrkes til tre brigader og et mer robust heimevern. Det er også verdt å merke seg at sikring av sentrale nasjonale funksjoner i hovedstadsområdet nevnes spesielt (Prop 87 S (2023-2024), s. 58). Det er rimelig å anta at Sverige og Finland sin inntreden i NATO har ført til denne aktualiseringen av Sør-Norge, spesielt med hensyn til mottak av allierte styrker som skal videre mot Øst. Både Hær og HV skal med andre ord styrkes betraktelig i hele landet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Forsvarskommisjonen av 2021 slo fast at HVs særegenhet og åpenbare styrke, er at de kan operere mange steder samtidig, og på denne måten forsterke effekten av andre militære eller sivile operasjoner til en lav kostnad (NOU 2023:14, s. 193). Den samme kommisjonen peker imidlertid på at Forsvarets **evne** til å dra nytte av HVs særegenhet til nytte for Forsvarets helhetlige behov, er umoden og må forbedres.

Setningen «evne til å dra nytte av» må analyseres noe mer for å komme til kjernen i hva som menes. Først kan det konkluderes med at det finnes mange måter å forbedre **nytt** av en organisasjon på.

Ofte er anskaffelse av ny teknologi eller nytt materiell en løsning som velges. En annen løsning kan være tilføring av flere ressurser i form av personell eller økonomi. I denne sammenhengen påpekes imidlertid Forsvarets **evne** til å dra nytte av HV. «Etter beste evne» er et vanlig uttrykk som innebærer at man gjør så godt eller så mye man kan ut fra de forutsetninger man har («Evne», u.å.). Evne i form av nytt materiell, ny teknologi, nytt personell og bedre økonomi for å dra nytte av HV er løsninger som må tilføres Forsvaret utenfra. Evne i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å dra nytte av HV er løsninger som Forsvaret må løse internt.

Begrepet «dra nytte av» innebærer å utnytte noe på en positiv måte («Nytte», u.å.). Ettersom HV er en selvstendig driftsenhet i Forsvaret på lik linje med alle andre forsvarsgrener, anses det som hensiktsmessig å tenke at begrepet «dra nytte av» i denne sammenheng må forstås som «å samarbeide med». «Samarbeid» innebærer å arbeide sammen, å arbeide i fellesskap («Samarbeid», u.å.). For ordens skyld, presiserer jeg at selv om det i denne oppgaven brukes formuleringer som at «HV er organisert som en forsvarsgren», er ikke HV en forsvarsgren per definisjon. HV er en militær organisasjon.

Det er ikke bare Forsvarskommisjonen som indikerer at Forsvarets evne til å samarbeide med HV for å dra nytte av dets særegenhet må forbedres. Bjerga og Gjeseth (2010) peker på en lang rivalisering mellom Hæren og HV som har handlet om ressursknapphet og innretning av landmakten. Solberg-regjeringen la frem en landmaktproposisjon som blant annet sier at landmaktens evne til å opparbeide og dele situasjonsforståelse bør styrkes (Prop 2 S (2017-2018), s. 13). FFI beskriver i rapporten «HV mot 2030: Framtidig rolle og innretning» (Hove et al., 2019) hvordan forholdet mellom Hæren og HV alltid har vært preget av tautrekking om prestisjefylte oppgaver og kulturkræsje helt siden opprettelsen av HV. Også en masteroppgave fra 2023 indikerer at en manglende forståelse for og anerkjennelse av HVs rolle internt i Forsvaret, samt subkulturer innen Forsvaret, utgjør en terskel som hindrer effektivt samarbeid (Solberg, 2023, s. 33). Til sammen danner dette grunnlaget for denne oppgaven.

Problemstillingen som skal besvares er:

«I rammen av territoriale operasjoner; hvilke forhold hemmer eller fremmer samarbeidet mellom Hæren og HV?»

De som best er skikket til å mene noe om forhold som hemmer og fremmer samarbeidet mellom Hæren og HV, er de som har skoa på og kjenner på dette hver dag. Disse er primærkilder. Empiri samlet inn fra offiserer i begge deler av landmakten gir unik innsikt fra begge perspektiver, og bidrar derfor til nyttig kunnskap. Problemstillingen i denne forskningen er generell, det er derfor benyttet forskningsspørsmål som søker å belyse fenomenet fra ulike synsvinkler (Busch, 2016, s. 42). Ved å benytte ulike synsvinkler er det mulig å få en helhetlig tilnærming til fenomenet som det forskes på.

Forskningsspørsmålene er basert på teorier om samarbeid mellom organisasjoner og organisasjonsteori. Dette vil bli beskrevet i nærmere detalj i metodekapittelet. Denne oppgaven tar utgangspunkt i 3 forskningsspørsmål som følger:

1. *Har Hæren og HV lik forståelse for arbeidsdelingen internt i landmakten?*
2. *Finnes det formelle eller uformelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?*
3. *Finnes det kulturelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?*

Det første forskningsspørsmålet undersøker om det foreligger lik forståelse av de ulike deloppgavene i landmakten, for å avdekke eventuelle problemområder der det hersker tvil om hvem som eier en oppgave, eller eventuelle oppgaver som ingen løser per i dag. Det andre forskningsspørsmålet undersøker oppfatning av verdsatt kompetanse i de ulike delene av landmakten, og om denne oppfatningen er styrt av uskrevne regler eller normer, og i så fall hvilke. Det tredje spørsmålet søker å avdekke om synet Hæren og HV har på hverandre er preget av inngrodde antakelser, generaliseringer eller fordommer, og i så fall hvilke.

1.3 Avgrensning

Temaet om forhold som fremmer eller hemmer samarbeidet mellom Hæren og HV er både stort og omfattende, og må avgrenses og konkretiseres for at det skal bli forskbart. Selv om Forsvarskommisjonen peker på at Forsvaret som etat har potensiale i å dra nytte av HV, avgrenses denne oppgaven til å omhandle landmakten. Innenfor landmakten er det Hæren og HV som utgjør de primære landstridskreftene, oppgaven konkretiseres derfor til å kun omhandle disse.

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (Forsvarsstaben, 2019) sier at det normale er at HV-distriktssjefene utøver det territoriale ansvaret på vegne av sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). I Finnmark er det valgt et kommandoforhold mellom Hæren og HV hvor sjef Finnmark Landforsvar (FLF) er gitt taktisk kommando (TAKOM) over Finnmark heimevernsdistrikt (HV-17) i forbindelse med operasjoner, noe som er i tråd med FFOD pkt 05016 (Forsvarsstaben, 2019). På samme måte er sjef Hæren gitt TAKOM over Troms heimevernsdistrikt (HV-16).

Kommandoforholdene er situasjonsavhengige, og kan endres fortløpende. Jeg konsentrerer derfor min forskning mot landmilitære operasjoner sør for grensen til Troms fylke. Brigade Nord, som er geografisk plassert Nord for fylkesgrensa til Troms med mesteparten av sin avdeling, er likevel med i denne oppgaven. Dette valget er tatt med begrunnelse om at de er trent, øvd og utrustet til å kunne løse oppdrag i hele landet.

Rene styrkeproduserende avdelinger som Hærens skole for rekrutt- og fagutdanning (HSRF), Hærens- og HVs våpenskoler (HVS og HVVS) er også utelatt, ettersom den koordineringen de gjør med andre

landstyrker som oftest er av administrativ karakter. Oppgaven spisses ytterligere til å se på hvilke ferdigheter og holdninger internt i landmakten som påvirker samarbeidet mellom Hæren og HV.

1.4 Heimevernets historie

HV og Hæren har en lang forhistorie som inneholder intern konkurranse og kulturelle ulikheter. Samarbeidet mellom Hæren og HV kan derfor vanskelig forstås uten å ta hensyn til deres felles historie. Historien til HV er godt bevart, og helt siden 1947 har tidsskriftet «Heimevernsbladet» blitt utgitt flere ganger per år. Det finnes også en rekke bøker og rapporter som beskriver HVs historie. Den påfølgende historiske gjennomgangen er basert på FFI-rapport «HV mot 2030: Framtidig rolle og oppgaver» (Hove et al., 2019) da den etter min oppfatning sammenfatter de viktigste historiske perspektiver på en lettfattelig måte. Under følger derfor en oppsummering av de viktigste hendelser i HV inndelt i tiår.

HV ble opprettet 6. desember 1946 som en del av reetableringen av Forsvaret etter andre verdenskrig. Det ble besluttet at HV skulle bestå av 30 000 soldater og være organisatorisk underlagt Hæren. Hæren skulle forsyne HV med alt det trengte av våpen, utstyr og utdanning. Hensikten med HV var å ha øyne og ører over hele landet, som raskt kunne tre i aksjon og forsvare sin egen by, bygd eller grend ved behov (Hove et al., 2019, s. 42). HV skulle tre inn umiddelbart ved en krise, for deretter å bli gradvis avløst av Hærens lokalvern så snart det var mobilisert. Etter at HV var avløst, skulle heimevernssoldatene returnere til sine sivile liv.

På 1950-tallet var HV helt nyopprettet, meget populært, og besto av 94 000 frivillige soldater som trente inntil 30 dager per år. HV var primært basert på veteraner fra motstandsgrupper som Kompani Linge med flere. Hæren klarte ikke å forsyne HV, som var 3 ganger større enn det som hadde blitt besluttet, med verken befal, våpen eller utstyr. Den generelle befals- og utstyrmangelen, kombinert med et brennende ønske om å løse oppdrag, førte til at det fantes omtrent like mange ulike løsninger på de ulike oppgavene HV hadde, som det fantes avdelinger i HV (Hove et al., 2019, s. 45). Det tidlige HV var en organisasjon preget av flat og folkelig struktur, ekstrem pragmatisme og tett knytning til det sivile samfunn. Kulturen i HV var så lite kompatibel med Forsvaret generelt og Hæren spesielt, at en egen heimevernslov som påla HV plikt til å støtte det sivile samfunn ved alvorlige ulykker eller naturkatastrofer ble vedtatt i 1953 (Hove et al., 2019, s. 45). Den aller første debatten om sammenslåing av Hæren og HV fant sted på 1950-tallet, og hadde sitt utspring i at Hæren nedprioriterte lokalvernet, slik at HV for alle praktiske formål utgjorde den stående delen av lokalvernet. Debatten førte til et mer tydelig skille mellom Hæren som mobil og bevegelig og HV som statisk, lokalt og bundet.

På 1960-tallet ble de første «utrykningsavdelingene» i HV etablert, og utgjorde starten på en periode der geriljateknikker sto i fokus i HV. Disse utrykningsenhetene besto av fem soldater inkludert en lagfører, og disiplinene som enhetene ble utdannet i var nærkamp, skjul av depoter, og ulike geriljateknikker. HV tilstrebet å sette sammen disse femmanns utrykningsenhetene av soldater som bodde geografisk i nærheten av hverandre. I 1964 var det om lag 50 slike enheter i Norge, og på dette tidspunktet trente HV også med grupper fra U.S. Army Special Forces (Hove et al., 2019, s. 49). Dette tiåret markerer også starten på en nedgangstid i HV. Gjennom hele 1960-tallet slet HV med personellmangel som følge av at krigsklasseårene dimitterte på grunn av alder. I tillegg slet HV med mangler på personlig bekledning, avdelingsutstyr og våpen. Dette var også et tiår der det var stor variasjon i synspunktene i ulike deler av landet om hva HV burde brukes til.

På 1970-tallet ble generalinspektøren for HV sidestilt med sjefene for Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Alle fikk tittel som generalinspektører med graden generalmajor. HV ble formelt fristilt fra Hæren, og var fra nå organisert helt og fullt som en egen militær organisasjon. Geriljakonseptet var styrende for øving av HV dette tiår, selv om Forsvarskommisjonen av 1974 konkluderte med at geriljakonseptet skulle erstattes med konseptet «fri strid». HV fikk opp gjennom 1970-tallet gradvis større stridsevne, høyere militær utdanning, bedre materiell og flere treningsdager. Kvaliteten på HV og Hærens lokalvern-avdelinger var på slutten av 1970-tallet så lik, at debatten om sammenslåing blusset opp igjen. Også denne gangen ble en sammenslåing forkastet på grunn av HVs sterke knytning til lokalsamfunnet som ble ansett som en viktig del av HVs egenart (Hove et al., 2019, s. 51).

I 1980 ble HV omtalt som en «Hær i miniatyr». HV var en reservehær. HVs undervisningsmateriell hadde utviklet seg til å bli likt Hærens, objektsikring ble gjennomført som om det var landforsvar, og beskrivelser av HV som en «veletablert organisasjon» ble brukt. Til tross for at HV ble vel ansett på denne tiden, førte økonomiske nedgangstider i Forsvaret til at antall øvingsdøgn også i HV ble redusert. Et annet kjennetegn ved dette tiår var at frykten for russiske spesialstyrker, Spetsnaz, var stor. De økonomiske nedgangstidene kombinert med frykten for Spetsnaz, resulterte i opprettelsen av spesialstyrkene HV-016, som ble rekruttert fra tidligere fallskjermjegere, marinejegere og minedykkere. Utover opprettelsen av HV-016-avdelingene, var 1980-tallet for øvrig preget av stillstand i HV (Hove et al., 2019, s. 54).

På 1990-tallet var den kalde krigen slutt. Ressursknappheten i Forsvaret var høy, og Norge som nasjon følte på en dyp fred. HV fokuserte på fredsoppgaver, og gikk fra å være en reservehær til å bli et reservepoliti. Objektsikring ble et fokusområde, og mye av treningen handlet om å yte bistand til politiet. De fleste bilder av HV fra dette tiår, er av en heimevernssoldat avbildet ved siden av en politibetjent under felles oppdragsløsning. Daværende Forsvarssjef (FSJ) Arne Solli omtalte HV som «en ikke komplett forsvarsgren, uten evne til å stå på egne ben», og foreslo nok en gang sammenslåing av landmakten. Primært handlet denne påstanden om økonomiske betingelser. Forslag om

sammenslåing av landmakten ble avvist av Stortinget (Hove et al., 2019, s. 57) og HV feiret sin 50-årsdag i 1996.

Årtusenskiftet ble et tidsskille for HV. Hæren ble kraftig nedskalert, og vendte fokuset sitt mot operasjoner i utlandet. Hærens fokus på operasjoner ute, kombinert med at de ikke lengre var en landsdekkende organisasjon, medførte at HV overtok ansvar for territorialforsvaret fra Hæren. HV sluttet å være reservepoliti, og begynte igjen å konsentrere seg om militære oppdrag i fred, krise og krig. Det som preget tiåret mest, var generalinspektør Brovold sin kvalitets- og kulturreform hvor HV ble organisert i innsatsstyrker, forsterkningsstyrker og oppfølgingsstyrker. Innsatsstyrkene besto av et kompani med flere støttekapasiteter, og med evne til å lede tre til fem heimevernsområder i tillegg til egen styrke. Forsterkningsstyrkene var områdestrukturen, men med nytt navn. Oppfølgingsstyrkene besto av alle de rundt 40 000 soldater som ble dimittert fra HV som følge av kvalitetsreformen. Soldatene i oppfølgingsstyrkene sto fremdeles i HVs lister, men hadde verken våpen, personlig bekledning eller utrustning. Disse var tiltenkt kalt inn ved krise- eller krig, og ble i realiteten aldri trent. Daværende generalinspektør Brovold lanserte nytt motto «verner – vokter – virker», som handlet om å være på rett sted, til rett tid, med rett utstyr. Den forandringen som HV gjennomgikk under generalmajor Brovold, var den største forandringen siden opprettelsen i 1946. Selv om HV i denne perioden ble nedskalert fra 83 000 til 45 000 soldater, og på mange måter strakk seg etter å være mest mulig lik Hæren, sto prinsippet om å være landsdekkende sterkt. Spesialavdelingene HV-016 ble nedlagt i denne perioden. Daværende FSJ Harald Sunde omtalte HV-016 som «en irrelevant levning fra den kalde krigen» (Nateland, 2016, s. 62). Ikke overraskende ble sammenslåing av landmakten lansert som en idé for fremtiden, også dette tiåret, der hensikten var en mer helhetlig utnyttelse av landmakten. En konsekvens av ønsket om en mer helhetlig utnyttelse av landmakten, var at heimevernsoldater som enkeltpersoner begynte å delta i internasjonale operasjoner med avdelinger fra andre forsvarsgrener. En annen konsekvens var at HV la ned mannskapsutdanningene sine, og de utskrevne befalskursene. Ansvaret for å utdanne soldater til HVs struktur ble lagt på forsvarsgrenene, i all hovedsak Hæren (Hove et al., 2019, s. 64).

2017 markerer også en stor endring for HV, da generalinspektøren for HV byttet navn til sjef HV og ble taktisk sjef med ansvar for operativ ledelse av HV. I forbindelse med dette ble HVs territoriale operasjonssenter (HV TOS) etablert på Terningmoen. Frem til opprettelsen av HV TOS, var heimevernsdistriktene direkte underlagt Forsvaret operative hovedkvarter (FOH).

HV ble i sin tid opprettet som en landsdekkende, militær organisasjon med lokal tilhørighet, og tett forankring til det sivile samfunn gjennom soldater som er sivile til daglig. Gjennom mer enn 70 år har HV hatt roller som landsdekkende territorialforsvar, geriljasoldater, reservehær og reservepoliti. I 2018 gjeninnførte daværende sjef for HV, Eirik Kristoffersen, det gamle mottoet «Overalt – Alltid!»,

og stadfestet da at HV hadde funnet tilbake til sine røtter og kjerneoppgaver som er territorielle operasjoner og ivaretagelse av territorielt ansvar på vegne av sjef FOH (Hove et al., 2019, s. 67).

Etter 2020 har HV utført en rekke operasjoner. Den største er trolig operasjon ELLISIV, med trening av ukrainske soldater og styrkebeskyttelse i forbindelse med donasjoner av materiell. Andre operasjoner er styrkebeskyttelse av viktige allierte fartøy, som USS Gerald Ford, og USMC deployering/redeployering til Norge. Operasjoner knyttet til Covid-19, som både var grensekontroll og støtte til å vaksinere sivilbefolkningen i Norge, har også blitt utført av HV. Sist, men ikke minst, utfører HV til stadighet bistandsoperasjoner til politiet. Eksempler på dette er sikring av kritisk infrastruktur, søk- og redningsoperasjoner, og støtte til sivilsamfunnet i forbindelse med naturkatastrofer.

I 2024 ser vi et heimevern som bidrar som aldri før, både i rammen av totalforsvaret, men også internt i Forsvaret.

Dette historiske tilbakeblikket er nyttig for min forskning. Det belyser at kulturelle forskjeller mellom Hæren og HV har ført til samarbeidsutfordringer tidligere, samt at Hæren og HV tidvis har hatt et forhold preget av konkurranse og tautrekking om ressurser og oppgaver. Det historiske tilbakeblikket viser også at HV er en organisasjon som er positive til nødvendige endringer i egen organisasjon.

1.5 Oppgavens relevans

Jeg har ikke klart å finne noe forskning som **direkte** omhandler samarbeidet internt i landmakten. Som nevnt ovenfor finnes det noe empiri som peker på utfordringer internt i landmakten. Utfordringene er gjerne formulert som manglende effekter. Eksempler på effekter er «manglende felles situasjonsforståelse», «manglende utholdenhet», «svakt samarbeid mellom kompetansmiljøer», «manglende evne til helhetlig planlegging og ledelse av landoperasjoner», og så videre. Det finnes lite forskning som sier noe om **hvorfor** landmakten har disse utfordringene.

Sett i lys av satsningen på landmakten som skisseres i LTP, vil det trolig i fremtiden bli enda flere styrker fra Hæren og HV som skal operere samtidig i et operasjonsmiljø. Det vil trolig ikke være mulig i fremtiden å dele Norge i to, der Hæren opererer i Nord og HV opererer i Sør. Landmakten må trolig operere samtidig, i de samme områdene, noe som gjør at fokuset på samarbeid vil måtte øke.

Min forskning kan forhåpentligvis bidra med noen konkrete forslag til tiltak som kan føre til at landmakten samlet klarer å realisere mer av det potensialet som Forsvarskommissjonen peker på at HV innehar, det det beste for samarbeidet internt i hele landmakten.

1.6 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven vil bli strukturert i 6 kapitler. Kapittel 1 vil introdusere tema, forskningsspørsmål og avgrensningen. I kapittel 2 vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen som er valgt. Kapittel 3 vil beskrive teoretiske perspektiver som legger grunnlaget for drøftingen. I det fjerde kapitlet presenteres og tolkes innsamlet empiri. Kapittel 5 drøfter teorien presentert i kapittel 3 med empiriske funn presentert i kapittel 4. Det siste kapitlet, kapittel 6, konkluderer denne oppgaven, og gir anbefalinger for videre forskning.

2 Metode

2.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for forskningen. Innledningsvis vil jeg beskrive forskningens undersøkelsesdesign og valg av metode. Deretter følger en beskrivelse av datainnsamlingen, inklusive utvalg av enheter og hvordan data analyseres. Avslutningsvis i dette kapitlet presenteres vurderinger knyttet til studiens gyldighet og reliabilitet, sammen med etiske betraktninger. I avslutningen vil jeg også presentere erfaringer fra selve forskningsprosessen, og implikasjoner dette har hatt for studien.

2.2 Undersøkelsesdesign

Denne studien er forankret i empiri som peker på spenninger mellom Hæren og HV, empiri som indikerer at det finnes et potensiale i HV som ikke er realisert, samt empiri som indikerer at kulturelle forskjeller internt i Forsvaret er til hinder for effektivt samarbeid. Samarbeid som fenomen utpeker seg som et stikkord. Mer spesifikt, samarbeid mellom militære organisasjoner. Internt i Forsvaret omtales dette som militært-militært samarbeid. For å skaffe til veie empiri om fenomenet har jeg gjennomført litteratursøk på Google Scholar. Søkeord som 'militært-militært samarbeid', 'samarbeid i landmakten', 'militært samarbeid', 'samarbeid mellom Hæren og HV', samt forskjellige kombinasjoner av disse ordene har resultert i at jeg har funnet lite empiri som omhandler det fenomenet jeg forsker på.

Etter å ha gjennomført søk etter eksisterende empiri, og ikke funnet noe konkret forskning som omhandler samarbeidet internt i landmakten, fremsto det som klart at empirien måtte skaffes til veie gjennom kvalitativ metode.

Å forske kvalitativt på et fenomen hvor det foreligger et begrenset empirisk grunnlag, krever et åpent sinn, ifølge Jacobsen. Metoden må være åpen for det ukjente og uventede, og det er et behov for å gå i dybden slik at nyanser og detaljer kommer frem (Jacobsen, 2022, s. 88). En undersøkelse som går i dybden er ofte kostnadskreven fordi den tar lang tid og gjennomføre, men også fordi den informasjonen som samles inn har så mange nyanser og detaljer at den kan være vanskelig å analysere (Jacobsen, 2022, s. 101).

Undersøkelsesdesignet som er valgt i denne oppgaven kan beskrives som intensivt. Et intensivt opplegg er hensiktsmessig når man forsker på et fenomen man vet lite om fra før (Jacobsen, 2022, s. 99). Dette undersøkelsesdesignet sørger også for at muligheten for å fange opp ukjente og uventede nyanser ble ivaretatt. Et intensivt opplegg kjennetegnes ved få respondenter, og respondentenes oppfatning og forståelse av konteksten de inngår i, påvirker utfallet av studien. Et intensivt opplegg egner seg godt til teoretisk generalisering, men det vil ikke være mulig å dra noen slutninger om

hvordan samarbeidet i landmakten er på det generelle ved å snakke med et fåtall respondenter. Jeg kan altså ikke mene noe om hvordan samarbeidet fungerer i hele landmakten etter å ha intervjuet et fåtall intervjuobjekter. Den dybdeforståelsen man får av ved å ha et dybdeintervju med et intervjuobjekt, ved å kunne stille oppfølgingsspørsmål og grave etter detaljer og nyanser som ikke vil komme frem i en kvantitativ undersøkelse, gir en kunnskap som egner seg til teoretisk generalisering.

Denne forskningen kunne gitt et enda bedre svar på problemstillingen dersom funn fra den kvalitative datainnsamlingen hadde dannet utgangspunktet for hypoteser brukt i en kvantitativ undersøkelse med et større utvalg. Implikasjoner fra min forskning kan dermed danne grunnlag for videre forskning for noen som ønsker å bygge videre på denne oppgavens teoretiske generalisering om forhold som hemmer og fremmer samarbeidet internt i landmakten.

2.3 Valg av innhentingsmetode

Den valgte innhentingsmetoden for innsamling av kvalitative data i denne oppgaven, er individuelle, åpne intervjuer. Denne metoden ble valgt fordi det var relativt få enheter som skulle undersøkes, og det var av interesse å fange opp den enkeltes fortolkning og mening knyttet til fenomenet militært-militært samarbeid (Jacobsen, 2022, s. 163).

For å kunne gjennomføre en best mulig innsamling av kvalitativ empiri om fenomenet militært-militært samarbeid, har jeg tatt utgangspunkt i tilgjengelige teorier og begreper om samarbeid generelt, samarbeid mellom organisasjoner spesielt, men også teorier om barrierer som kan forhindre samarbeid mellom organisasjoner. Denne tilgjengelige teorien har blitt brukt til å utforme spørsmålene i intervjuguiden. Data som ble samlet inn gjennom de individuelle, åpne intervjuene har ført til flere spørsmål enn svar. Jacobsen omtaler dette som en abduktiv tilnærming, der man underveis i forskningen gjør funn som stadig leder til nye spørsmål (Jacobsen, 2022, s. 38). For min forskning har dette medført at både problemstilling og forskningsspørsmål har blitt justert noe underveis. Et viktig kjennetegn ved denne metoden er en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri der ingen av delene har forrang foran den andre.

Sekundær innhentingsmetode i denne oppgaven har vært studie av sekundære kilder i form av offentlig tilgjengelige rapporter. En svakhet ved å bruke sekundære kilder er at disse ofte er skrevet med et annet formål enn å besvare denne oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Jacobsen påpeker at sekundærkilder kan ha en interesse av å fremstille noe på en spesiell måte, eksempelvis ved å fremheve noe og dysse ned noe annet (Jacobsen, 2022, s. 159). I denne oppgaven nyttes sekundærkilder primært som empirisk grunnlag for forskningen. Noen av sekundærkildene benyttes også i drøftingen, i et forsøk på å forstå de funnene jeg har.

Oppsummert, er denne studiens empiriske grunnlag totalt seks kvalitative, individuelle, åpne intervjuer. I tillegg er det benyttet andre masteroppgaver, forskningsartikler og forskningsrapporter.

2.4 Utvalgskonstruksjon

Det neste spørsmålet som måtte tas stilling til, var hvem intervjuobjektene til denne oppgaven burde være. Valgt undersøkelsesdesign var intensivt, og det skulle gjennomføres dybdeintervju med mellom fem til ti personer som var egnet til å mene noe om samarbeidet mellom Hæren og HV. I prosessen med utvelgelse av disse respondentene fremsto det som åpenbart at utvalget måtte bestå av personer fra både Hæren og HV. Jeg anså det som avgjørende at utvalget fra begge deler av landmakten var av samme størrelse. En skjevhet i utvalget kunne potensielt ført til at jeg hadde tolket funn på en unyansert måte.

Det første valget som møtte gjøres, var hvilket nivå i landmakten respondentene burde være fra. Jeg hadde et ønske om å snakke med sjefer på samme nivå, og forenklet det til at det finnes tre ulike sjefsnivåer i HV; områdesjef/innsatsstyrkesjef, distriktssjef og sjef HV. Den første utfordringen oppstår allerede når man skal finne ekvivalentene til dette sjefsnivået i Hæren. Hæren opererer med brigade og bataljoner, et heimevernsdistrikt tilsvarende nivået som er midt mellom bataljon og brigade, altså regiment. Valget falt likevel til slutt på at det som etter min mening ekvivalerer mest med distriktssjef, er bataljonssjef. Sjefsnivået i Hæren ble derfor kompanisjef, bataljonssjef og sjef Hæren. Sjef Hæren og sjef HV ble vurdert som intervjuobjekter, men Repstad (2004) påpeker at disse har mer kunnskap, bedre kommunikasjonsferdigheter eller andre perspektiver enn den gjennomsnittlige offiseren i landmakten. Repstad peker i tillegg på at jeg som forsker kunne blitt oppfattet som et ukontrollerbart element som flyr opp og ned i hierarkiet, avviker fra tjenestevei, og er uforutsigbar med tanke på hva denne forskningen fører til. I tillegg kunne forskningen min blitt oppfattet som kritikk av landmakten, Hæren eller HV. Den siste grunnen som Repstad påpeker, er at min forskning kanskje kunne blitt ansett som en trussel mot organisasjonens egen fortolkning av virkeligheten, og dermed medført ubehag i intervjusettingen. Alle disse grunnene som Repstad peker på, er potensielle grunner til at eliter lukker seg under intervju (Repstad, 2004, s. 43). Dersom jeg hadde intervjuet sjefene for Hæren og HV, ville det ikke vært mulig å anonymisere de, og i verste fall kunne jeg endt opp med politisk korrekte uttalelser som var i tråd med organisasjonens budskapsplattformer. Av disse grunnene ble sjef HV og sjef Hæren valgt bort som mulige intervjuobjekter. Kompanisjefer i Hæren opererer svært sjelden alene med kompaniet sitt, og mange områdesjefer i HV har trolig ingen erfaring med å samarbeide med avdelinger fra Hæren. Også disse ble valgt bort. De som står igjen og som utgjør utvalget, er distriktssjefene og bataljonssjefene. Utvalget mitt består derfor av 11 distriktssjefer i HV, og 10 bataljonssjefer i Hæren.

Utvalget er lite, og ettersom den enkelte respondents personvern skal ivaretas i henhold til Norsk senter for forskningsdata (NSD), inngår alle distriktssjefer og bataljonssjefer sør for fylkesgrensen til Finnmark fylke i utvalget mitt. Dette innebærer også distriktssjefer fra deler av Norge som ikke nødvendigvis har så hyppig samhandling med Hæren, og bataljonssjefer for kampstøtteavdelinger som trolig bruker mesteparten av sin tid på forberedelser til operasjoner i rammen av brigaden. Likevel, distriktssjefene møtes hyppig i ulike fora der det er rimelig å anta at dagsaktuelle temaer i HV diskuteres. Likeså er det rimelig å anta at bataljonssjefer gjør det samme.

Alle som tilfredsstilte utvalgskriteriene mine, mottok samtidig en e-post på Forsvarets interne kommunikasjonssystem, FIS Basis Begrenset, med invitasjon til å delta på intervju om temaet samarbeid internt i landmakten. En i utvalget ble av personlige feil fra forskers side, utelatt da invitasjonene ble sendt ut. Vedkommende ble likevel fanget opp i ettertid. Slett ikke alle svarte på min henvendelse, jeg mottok positivt svar fra omtrent 2/3-deler. Ingen av de som svarte på min henvendelse, takket nei til å delta. Av de som svarte, valgte jeg å gjennomføre intervju med de som responderte først med et ønske om å delta, der krav om likhet i antall deltakere fra Hæren og HV var eneste kriterium. Dette tilfredsstiller Jacobsens kriterier for et tilfeldig utvalg (Jacobsen, 2022, s. 195).

Intervjuobjektene har alle til felles at de har gjennomført befalsutdanning, krigsskoleutdanning og stabsskoleutdanning i enten Norge eller utlandet. Da utvalget ble gjort i februar 2024, var det ingen kvinner i utvalget. Videre i oppgaven når intervjuobjektene omtales i tredje person entall, bruker jeg pronomenet «han». Alle som var distriktssjef i HV da utvalget ble gjort, har tidligere jobbet i Hæren. Bataljonssjefenes erfaring fra HV varierer fra at noen har jobbet der, til at andre har ingen erfaring i det hele tatt.

Intervjuobjekt	Forkortet ved sitat
Distriktssjef i HV	HV A
Distriktssjef i HV	HV B
Distriktssjef i HV	HV C
Bnsjef Hæren	Hær A
Bnsjef Hæren	Hær B
Bnsjef Hæren	Hær C

Oversikt over respondentene

Intervjuene ble gjennomført på den måten og det tidspunkt som passet best for intervjuobjektet. Noen ble gjennomført fysisk på intervjuobjektens kontor, andre ble gjennomført digitalt ved bruk av MS Skype. Den klare fordelen ved denne fleksibiliteten, var at intervjuobjektene skulle oppfatte det som enkelt å delta. En ulempe ved å gjøre noen intervjuer fysisk og direkte, mens andre intervjuer ble gjennomført ved hjelp av MS Skype, er at det er enklere å etablere et tillitsforhold, samt å tolke kroppsspråk når man er i samme rom. Dette kan føre til at de som ble intervjuet på MS Skype kanskje opplevde en større distanse til meg som forsker, noe som kan ha påvirket samtalen oss imellom. Felles

for alle intervjuene, var at innholdet skulle være på et ugradert nivå. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. I snitt varte intervjuene i en time.

2.5 Innsamling av data

I denne studien har det blitt benyttet en semi-strukturert intervjuguide der spørsmålene har tatt utgangspunkt i ulike temaer. Temaene er basert på teori om samarbeid mellom organisasjoner, og hvert tema er knyttet opp mot et forskningsspørsmål. Under hvert tema er det mange utdypende spørsmål knyttet til temaet, de fungerte i intervjusettingen som stikkord til hva temaet kunne handle om. Alle temaene krever en viss kjennskap til doktrinær bruk av landmakt for å kunne gi substansielle svar. Derfor ble intervjuguiden sendt ut på forhånd. Dette ble gjort både for å sikre høy kvalitet på intervjuene, men også for å sikre at intervjuobjektene ikke skulle havne i en situasjon der de følte at de fikk spørsmål som de ikke klarte å svare på. Ettersom noen av intervjuene ble gjennomført digitalt, var det å etablere tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt ekstra utfordrende, noe jeg på forhånd var oppmerksom på etter å ha lest Jacobsen (s. 183). Alle intervjuene startet med et spørsmål som omhandlet den enkeltes nåværende stilling og arbeidsoppgaver. Dette hadde til hensikt å etablere en samtale med flyt mellom intervjuer og intervjuobjekt, samt etablere nødvendig tillit før selve datainnsamlingen startet.

En åpenbar ulempe med å sende ut intervjuguiden på forhånd, var at noen hadde forberedt seg så godt at svarene nærmest var opplesning fra doktriner. Dette var jeg forberedt på, og ved å stille oppfølgingsspørsmål som «hvorfor», eller «hva er dine tanker om dette» kom flere av meningene og synspunktene til intervjuobjektene frem.

For å unngå at samtalen utelukkende skulle handle om de temaene som var beskrevet i intervjuguiden, prøvde jeg å la intervjuet flyte fritt når intervjuobjektene snakket. Temaene på intervjuguiden ble derfor ikke snakket om i den rekkefølgen de var oppgitt. Dersom samtalen dreide over til et tema som ikke sto på intervjuguiden, stilte jeg oppfølgingsspørsmål knyttet til det intervjuobjektene sa, for å være sikker på at jeg forsto alt. Intervjuguiden fungerte mer som en huskeliste som samtalen kunne pense tilbake til når et tema var ferdig diskutert.

Etter seks gjennomførte intervjuer, merket jeg at beskrivelser og formuleringer fra intervjuobjektene begynte å overlape hverandre. Å få overlappende informasjon fra flere intervjuobjekter er med på å validere de funnene som gjøres, og erkjennelsen av at informasjonen var overlappende i intervjusettingen var også en bekreftelse at metningspunktet med hensyn til antall intervjuobjekter var nådd (Jacobsen, 2022, s. 204). Det er likevel verdt å nevne at seks av totalt 21 mulige intervjuobjekter er ganske lite. Dersom jeg hadde intervjuet seks andre distrikts- og bataljonssjefer, ville funnene i denne oppgaven kanskje kunne vært annerledes.

2.6 Valg av analysemetode

Innsamlet data må fortolkes for at de skal gi mening, og den prosessen der man forsøker å ordne data slik at man får frem mønstre, kalles for analyse (Repstad, 2004, s. 113).

Analysen startet allerede ved transkribering av datamaterialet. Jeg valgte å skrive ned alle intervjuene manuelt, noe som gjorde at jeg ble godt kjent med datamaterialet. Parallelt med transkriberingen markerte jeg interessante sitater/mønstre som gikk igjen. Dette var kodene jeg lette etter. Når alle intervjuene var ferdig transkribert, ble kodene skrevet opp på en whiteboard. Til slutt satt jeg med en stor mengde koder, som jeg kategoriserte i bolker som passet sammen. Dette var en nitidig prosess, der noen koder passet inn i flere bolker, mens andre koder ikke passet inn noen steder. Repstad (2004, s. 125) påpeker at det handler om å se helheter og at disse ikke nødvendigvis kommer frem av seg selv. Slik var det også i mitt tilfelle, og jeg måtte restrukturere kodene på whiteboarden flere ganger før temaene som utgjør grunnlaget for drøftingen var klart.

Når de foreløpige temaene var klare på tavlen, studerte jeg de teoretiske perspektivene mine for å se etter koblinger til de temaene jeg hadde kategorisert meg frem til på tavlen. Denne prosessen konkluderte analysen, og jeg valgte hovedtemaene «arbeidsdeling», «formelle/uformelle barrierer» og «kultur» som til sammen var dekkende for funnene fra den kvalitative datainnhenting. Disse temaene tas med til kapittel 4, der de vil bli drøftet opp mot teori for å forsøke å svare ut oppgavens problemstilling.

2.7 Studiens styrker og svakheter

Min interesse for å forske på landmakten har oppstått som følge av at jeg selv har vært en del av landmakten i over 20 år, med like lang tjenestetid i henholdsvis Hæren og HV. På fagspråket kalles dette for å ha en konseptuell ekspertise, som medfører lettere tilgang til informasjon, kjennskap til uformelle strukturer, og forståelse for historiske perspektiver (Jacobsen, 2022, s. 59). Per i dag tjenestegjør jeg som operasjonsoffiser i et heimevernsdistrikt, der planlegging og ledelse av territorielle operasjoner og militært-militært samarbeid er mine hovedoppgaver.

Når funnene i denne oppgaven skal tolkes, er det imidlertid viktigere å være klar over at en som forsker på egen organisasjon kan ha utfordringer med å forholde seg nøytral til forskningen. Dette har i mitt tilfelle blitt løst ved å ha en veileder som ikke er en del av landmakten, og som har vært i en helt unik posisjon til å stille kritiske spørsmål. En annen ulempe ved å forske på egen organisasjon, er at man lett kan oppsøke de uformelle strukturer man allerede kjenner til, og på denne måten miste informasjon fra deler av organisasjonen man ikke kjenner fra før. Dette har vært løst ved at alle som tilfredsstilte utvalgskriteriene ble invitert til å delta, og de som ble valgt ut som intervjuobjekter, var de som først takket ja til min forespørsel. Det var selvfølgelig tilfeller der jeg som forsker kjente noen av

intervjuobjektene godt fra før, men det var også noen jeg ikke hadde kjennskap til i det hele tatt. Den tredje ulempen ved å forske på egen organisasjon er at forskeren kan sensurere kritiske synspunkter som kommer frem under forskningen, av frykt for negative konsekvenser for seg selv. Her må leseren stole på at jeg har mot nok til å publisere det som forskningen har ledet meg frem til.

2.8 Refleksjoner underveis

Mange av distriktssjefene i HV responderte overraskende kjapt og positivt når de mottok forespørselen om å stille til intervju. De hadde ganske like oppfatninger om temaet «arbeidsdeling», og det var heller ingen store variasjoner om temaene «formelle/uformelle barrierer» eller «kultur». Bataljonssjefene var mer lunkne i responsen når de ble invitert til å delta. De som takket ja, påpekte på forhånd at samarbeid Hæren - HV var et tema de trolig ikke kunne så mye om, men at de kunne stille opp dersom jeg ikke hadde noen andre respondenter. Dette underbygger hypotesen i det andre forskningsspørsmålet som omhandler barrierer, da mangel på kunnskaper ofte utgjør en barriere i seg selv. En grunn til dette kan selvsagt være at invitasjonen ble sendt til de når de var midt i oppkjøringen til storøvelsen Nordic Response 24, og at de rett og slett satt hadde veldig mye å gjøre i det tidsrommet. De bataljonssjefene som sa seg villige til å delta, hadde mange meninger om samarbeidet mellom Hæren og HV, men ingen tydelig felles oppfatning. Disse observasjonene tolker jeg som forsker enten at samarbeid internt i landmakten er noe som opptar HV i større grad enn Hæren, eller at de som fokuserer på samarbeid internt i landmakten fra Hærens side organisatorisk er plassert på et nivå som er over bataljonene. Kanskje har jeg rett og slett bommet litt ved å lande på bataljonssjefene som distriktssjefens ekvivalent? På den andre siden, jeg ville trolig sisset med samme følelse av å ha bommet på utvalget dersom jeg hadde endt opp med å intervju brigadenivået som distriktssjefens ekvivalerende. Den viktigste tolkningen av dette er at det ikke finnes noen direkte ekvivalent til en distriktssjef i HV.

En annen refleksjon jeg har gjort meg underveis, er om resultatet av denne studien kunne blitt annerledes dersom studien hadde vært gjort på en gradert plattform. Mine vurderinger på forhånd var at temaene i hovedsak kom til å være på doktrinært og teoretisk nivå, noe som har vist seg å stemme. Svakheten ligger i at noen av intervjuobjektene ikke har hatt mulighet til å eksemplifisere poengene sine på en god måte, uten å bevege seg over i gradert tale. Det har vært tilfeller i intervjusammenheng der intervjuobjektet har avbrutt seg selv i et resonnement for å unngå å dele gradert informasjon.

I løpet av denne forskningen har jeg blitt bevisst mine egne mentale bindinger og begrensninger rundt å tenke helhetlig på landmakten. En av de viktigste forutsetningene for å være en lærende organisasjon med evne til å tenke system, er evnen til å frigjøre seg fra egne mentale modeller (Senge, 1990). Å skrive en masteroppgave innebærer lesing av veldig mye litteratur i søken etter visdom. I starten var det sånn at hver gang jeg leste ordene «sammenslåing av landmakten» fikk jeg samme følelsen som

når noen banner i kirka. Å diskutere eksempelvis organisatorisk endring av landmakten med kolleger vekker sterke reaksjoner. «Ivaretagelse av egenart» er et argument som kjøpes tilsynelatende uten spørsmål når landmakten skal utredes. HV fremstår på sett og vis som ei «hellig ku», og nåde den som i det hele tatt tør å tenke tanken på å røre kua. Refleksjonen i denne sammenheng handler ikke om hvorvidt organisatorisk endring av landmakten kan være en mulig løsning for å totalt sett få en bedre landmakt som er tilpasset dagens trusselbilde. Det får være en problemstilling som først og fremst bør besvares ved hjelp av forskning. Refleksjonen min går ut på om det er sosialt akseptert internt i landmakten generelt, og HV spesielt, i det hele tatt å vurdere en annen type organisering av landmakten enn den vi har i dag? Og, hvilke mentale modeller påvirker hæroffiserer, forsvarsledelse og politikere når beslutninger som berører HV skal fattes?

3 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil det først presenteres noen funn fra annen forskning som omhandler samarbeidet internt i landmakten. I min oppgave er forskning fra andre om samme tema helt sentralt, da dette danner grunnlaget for min problemstilling. Videre presenteres noe generell organisasjonsteori som vil bli benyttet i drøftingen, før teorier om forhold som fremmer samarbeid mellom presenteres, og teorier om barrierer som hemmer samarbeid følger. Til sist vil jeg definere noen sentrale begreper som er viktige for å forstå teorien, og som går igjen i drøftingen.

I det norske språket benyttes ordet «organisasjon» om alt fra foreninger til offentlige etater (Berg & Tjernshaugen, 2023). I vid betydning vil også militære avdelinger beskrives som organisasjoner. I denne studien anses Hæren som en organisasjon, og HV som en annen organisasjon. Felles for alle disse organisasjonene er at de til sammen utgjør den norske landmakten.

3.1 Hva sier annen forskning om samarbeidet internt i landmakten?

I 2010 pekte Bjerga og Gjeseth på flere grunner til at tiden var moden for å slå sammen de ulike komponentene i landmakten til en samlet landstyrke (Bjerga o Gjeseth, 2010). De viktigste argumentene til Bjerga og Gjeseth var for det første at begge komponentene i landmakten nå var så små at det var lite hensiktsmessig fra et økonomisk, administrativt eller rent operativt å holde de separate. Det andre argumentet var en skiftende verdensorden som medfører geopolitiske utfordringer langs norsk territorium. Bjerga og Gjeseth skisserte en sammenslåing av Hæren og HV til et samlet landforsvar som den beste løsningen på disse utfordringene.

Bjerga og Gjeseths argumenter i 2010 handlet om hvordan Forsvaret skulle klare å realisere mest mulig av det potensialet som samlet sett ligger i landmakten. I denne sammenheng mente de at sammenslåing av landmakten var et bedre alternativ enn samarbeid internt i landmakten.

Utfordringene som den norske landmakten mulig skal møte i 2024 har ikke blitt noe mindre utfordrende og komplekse enn de var i 2010, kanskje heller det motsatte. Utfordringene med ressursknapphet vedvarer også i 2024. I 2010 handlet ressursknappheten først og fremst om økonomi og administrasjon. Den største utfordringen i 2024 er trolig en utstrakt personell- og kompetansemangel (NOU 2023:14, s. 70). Det eneste som har blitt annerledes i positiv retning, er sidestillingen av Hærens og HVs taktiske kommandoer (Forsvarsstaben, 2019, s. 101) sammen med en mer tydelig presisering, på papiret vel og merke, av arbeidsdelingen mellom de to komponentene av landmakten. Argumentene som Bjerga og Gjeseth brukte i 2010, for sammenslåing av landmakten som den beste måten å realisere mest mulig av potensialet, kan dermed sies å være minst like gyldige i 2024 som de var i 2010.

Solberg-regjeringens landmaktproposisjon, som var basert på landmaktutredningen under ledelse av Aril Brandvik, så helhetlig på oppgavene i landmakten da utredningen ble gjort. Å ivareta de respektive organisasjoners egenart, ble likevel tatt med som en forutsetning inn i utredningen (Prop 2 S (2017-2018), s. 15). Dagens ordning med to separate og komplementære organisasjoner vurderes i proposisjonen til å være tilfredsstillende. Den samme proposisjonen fastslår også at «landmaktens evne til å opparbeide og dele situasjonsforståelse bør styrkes» (Prop 2 S (2017-2018), s. 13). Videre pekes det på et særlig stort behov for enhetlig ledelse og planlegging av landmilitær innsats i Finnmark, som til sist ender i en anbefaling om at Hærens og HVs avdelinger i Finnmark derfor bør samles under en felles ledelse (Prop 2 S (2017-2018), 2017, s. 16).

Dette er av stor verdi for min studie. Disse setningene fra landmaktproposisjonen kan tolkes som at dagens organisering av landmakten med to separate organisasjoner gir en tilfredsstillende landmakt, dog med begrensninger i evne til å opparbeide og dele situasjonsforståelse seg imellom. Det kan videre forstås som at en felles integrert ledelse av landstyrkene fører til at denne evnen forbedres. Likevel anbefales dagens ordning med Hæren og HV som to adskilte, separate organisasjoner under argumentet ivaretagelse av egenart. Unntaket er i Finnmark, der avstanden til Russland er kort, og det er en unison enighet om at operative hensyn må gå foran. Dette reiser spørsmål ved hvilke argumenter som er vektlagt når man bevisst anbefaler en presumtivt dårligere ledelsesmodell for resten av landet, enn den ledelsesmodell som er valgt i Finnmark.

Forsvarskommisjonen av 2021 beskriver et trusselbilde som stadig blir mer sammensatt (NOU 2023:14, s. 98). Det er ikke bare statlige aktører som truer Norge, utfordringene kommer også fra ikke-statlige aktører. Kommisjonen påpeker at hendelser mot Norge i større grad vil inntreffe i fredstid og i det lavere krisespekteret, og at hendelsene sannsynligvis vil utfordre både sektorprinsippet og vår evne til å håndtere flere pågående hendelser parallelt. Kommisjonen vurderer at nasjonens motstandsdyktighet er avhengig av at totalforsvaret er delvis aktivert til enhver tid.

Forsvarskommisjonen er forholdsvis tydelig på arbeidsdeling internt i landmakten (NOU 2023:14, 2023, s. 192); Hæren skal løse de mest krevende oppgavene som å ta og holde terreng i møte med en likeverdig motstander, ofte kalt taktiske samvirkeoperasjoner. HV på sin side skal kjenne normalsituasjonen i hele landet, for å kunne sikre infrastruktur ved behov, samt ivareta det sivil-militære samarbeidet i rammen av totalforsvaret. Dette er hovedoppgavene i territoriale operasjoner (s. 193).

Kommisjonsrapporten gir en pekepinn på arbeidsdelingen mellom Hæren og HV. Oppgavefordelingen i kommisjonsrapporten er dog på et militærstrategisk nivå. For at dette skal gi mening for min forskning, må dette brytes ned til det subtaktiske nivå, hvor Hærens kjerneoppgave er taktiske samvirkeoperasjoner, mens HVs kjerneoppgave er territoriale operasjoner.

Konsept for utvikling av HV i rammen av territorielle operasjoner (Sjef HV, 2022) gir en utfyllende beskrivelse av hvilke oppgaver som inngår i territorielle operasjoner. De viktigste oppgavene som listes opp er etablering og vedlikehold av situasjonsforståelse og etterretningsbildet i operasjonsområdet, bekjempning av mindre fiendtlige enheter som truer egne eller allierte, samvirke med sivile og militære, samt beskyttelse av objekter. For å finne en utfyllende beskrivelse av hva taktiske samvirkeoperasjoner er, vil det være naturlig å slå opp i FDLO (Forsvarsstaben, 2004). Den er imidlertid så gammel at innholdet gir en upresis beskrivelse. FFOD (Forsvarsstaben, 2019) er mer oppdatert, og omtaler taktiske samvirkeoperasjoner som en operasjon der «anvendelse av basisfunksjonene (kommando, informasjon, manøver, ild, beskyttelse, etterretning og logistikk) foregår i samhandling mellom flere våpen- og troppearter i en styrke under en felles ledelse» (s. 100).

Denne beskrivelsen av arbeidsdelingen, samt presiseringen av kjerneoppgavene til henholdsvis Hæren og HV inneholder, er nyttig for min forskning som et utgangspunkt for hva jeg kan forvente å finne.

En masteroppgave fra 2023 utforsket muligheter og utfordringer for et tettere sivilt-militært samarbeid mellom HV og sivile beredskapsaktører på lokalt nivå (Solberg, 2023). En indikasjon i oppgaven hans var at manglende forståelse for og anerkjennelse av HVs rolle internt i Forsvaret, samt subkulturer innen Forsvaret, utgjør en terskel som hindrer effektivt samarbeid (Solberg, 2023, s. 33). Denne indikasjonen fra Solbergs masteroppgave er svært interessant, spesielt når det i metodedelene av oppgaven hans kan leses at blant informantene hans er det både personer med lang sjefserfaring fra HV, områdesjefer, og ansatte fra HV med grad oberst eller høyere. Alle sjefer i HV, fra områdesjef til sjef HV, er i en posisjon der samhandling med andre deler av landmakten er en naturlig del av oppgaveporteføljen.

3.2 Organisasjonsteori

Den britiske sosialpsykologen Henri Tajfel utviklet sammen med sin elev, John Turner, det som i dag er kjent som teorien om sosial identitet (Turner, 1982). Teorien sier at mennesker bygger sin sosiale identitet gjennom å tilhøre grupper. Det ligger i menneskers natur å opprettholde en positiv sosial identitet, noe som ofte gjøres gjennom å favorisere den gruppen man selv er medlem i, kalt *inngruppen*. Favorisering av inngruppen gjøres ved å fremheve egen gruppe, som regel på bekostning av andre grupper. De gruppene man vil skille seg fra, *utgruppene*, blir ofte tildelt negative stereotyper og fordommer. En utgruppe kan representere en slags felles ytre fiende, noe som har en forsterkende effekt på fellesskap og identitet i inngruppen (Turner, 1982, s. 35).

I min forskning kan teorien om sosial identitet bidra til å belyse hvorfor forholdet mellom Hæren og HV alltid har vært preget av tautrekking og intern konkurrering.

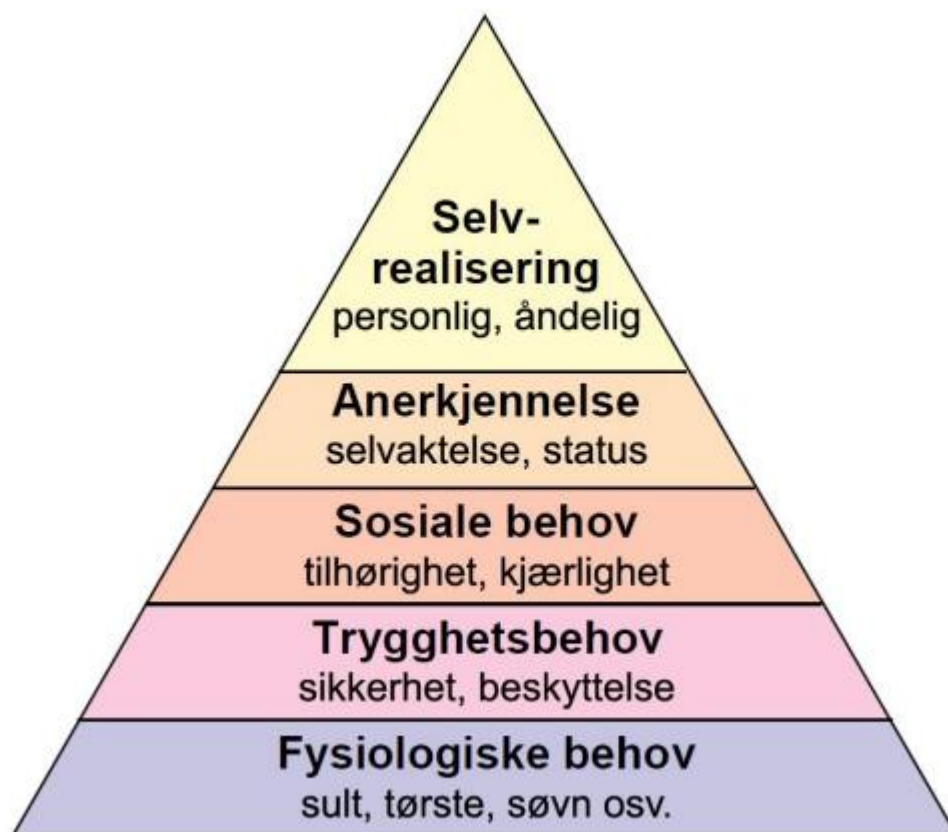
Min forskning tar for seg samarbeidet mellom organisasjoner som tilhører samme etat, derfor inkluderer jeg også teori om subkulturer i forskningen. Henning Bang (2020) påpeker at subkulturer er nødvendig, fordi de hjelper en gruppe å takle sine utfordringer og nå sine mål. Når to subkulturer kommer i konflikt med hverandre, er det oftest fordi medlemmene av de respektive subkulturene betrakter og karakteriserer hverandre på en stereotyp måte. Dette fører til en polarisering, der man gjerne overdriver hvor store forskjellene på subkulturene er. I en subkulturkonflikt evaluerer subkulturene hverandre med seg selv som målbilde, der alle egenskaper ved seg selv er positive, mens alle egenskaper ved den andre subkulturen er negative. I tillegg inntar man en etnosentrisk tilnærming til den andre gruppen, der man betrakter den andre gruppen med standarder som er riktige i sin egen gruppe fremfor å betrakte den andre gruppen på dens egne premisser (Bang, 2020, s. 41).

Bangs teorier om hvordan subkulturer fører til en gjensidig evaluering av hverandre, men da med briller som er tilpasset egen organisasjon og kultur, kan hjelpe meg å forstå hvorfor Hæren og HV kanskje har ulik oppfatning av kvalitet.

FFOD pkt 02112 slår fast at ulike miljøer i Forsvaret har sterke organisasjonskulturer som de verner om. Kulturen er tilpasset oppdragene som skal løses, og kultur brukes aktivt til å forsterke oppdragsløsningen. Organisasjonskulturen i de ulike delene av Forsvaret blir bevart gjennom trening, og egne ritualer (Forsvarsstaben, 2019, s. 57). Doktrinen påpeker også at den enkelte medarbeider tar med seg sin kultur i møte med andre deler av Forsvaret.

Disse punktene fra FFOD tas med i min forskning fordi det viser at Forsvaret er bevisst både hvordan kultur kan nyttes til å forsterke effekten av oppdragsløsning, men også at kulturforskjeller kan fremheve forskjellene ved samarbeid mellom grenene.

Maslows behovspyramide går ut på at et menneskes behov må oppfylles nedenfra i pyramiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Det menneskelige behovet for å føle tilhørighet gjennom medlemskap i en gruppe er et sosialt behov, men også et mangelbehov, som betyr at dersom et menneske ikke føler sosial tilhørighet ligger det i menneskers natur å forsøke å få det dekket. De to øverste trinnene i pyramiden, anerkjennelse og selvrealisering, representerer behov som først oppstår når de tre nederste nivåene er dekket.



Figur 1 illustrerer Maslows behovspyramide (Norheim, u.å.)

I min forskning kan Maslows teori om menneskelige behov bidra til å belyse hvordan menneskelige behov for å føle sosial tilhørighet kanskje er viktigere enn behovet for å nyte andres anerkjennelse ved å for eksempel bidra til at samarbeidet i landmakten blir forbedret.

3.3 Premisser for samarbeid mellom organisasjoner

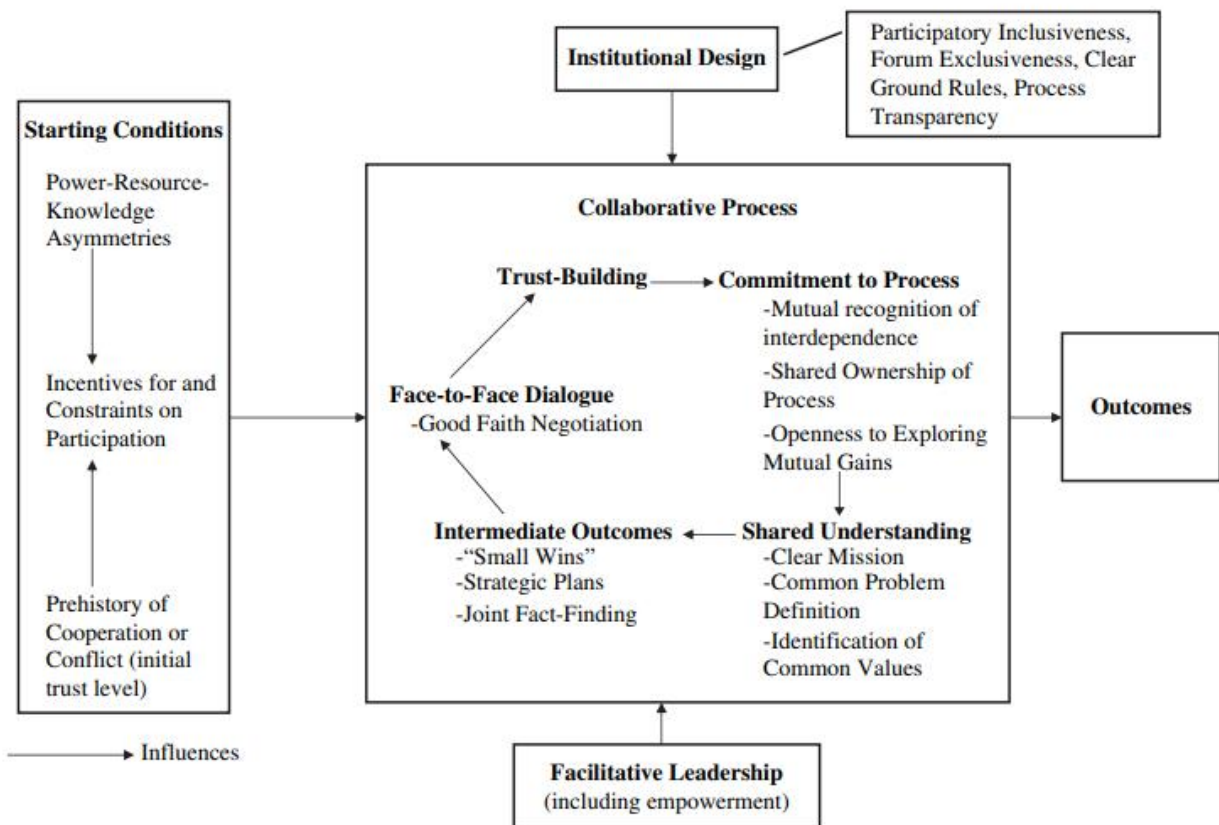
Harald Knudsens teorier og begreper omkring rammer for samarbeid, og kriterier for vellykkede samarbeid mellom organisasjoner danner et bra utgangspunkt for å analysere kvaliteten på et pågående samarbeid mellom organisasjoner (Knudsen, 2004, s. 43). Av særlig interesse for min forskning, er oppstillingen av premisser som må foreligge for at et samarbeid mellom organisasjoner skal lykkes. Det første premisset omtales som domenekompatibilitet. Med domenekompatibilitet menes at organisasjonene ikke er for ulike – for da har man ingen interesse av å samarbeide, men heller ikke for like – for da er man i realiteten konkurrenter. Det gunstige når to organisasjoner skal samarbeide, er at de kan gjensidig forsterke hverandre, og utfylle hverandres svakheter (Knudsen, 2004, s. 44). Det andre premisset som må ligge til grunn, omtales av Knudsen som ideologisk- og kvalitetsmessig kompatibilitet. Med dette menes at organisasjonene som et minimum må ha respekt for hverandres

kultur og arbeidsmetodikk, samt at organisasjonene må anse hverandre som likeverdige. Organisasjonene trenger ikke ha lik kultur eller lik arbeidsmetodikk, men de må ha gjensidig respekt for hverandres ulikheter, styrker og svakheter. Det tredje premisset som trekkes frem er mandatskompatibilitet. Selv om domenekompatibilitet, ideologisk- og kvalitetsmessig kompatibilitet er til stede, trenger samarbeidende organisasjoner som oftest også et mandat til å samarbeide. Dette mandatet kan komme fra en overordnet instans som innehar nødvendig autoritet (Knudsen, 2004, s. 46). Det er av stor viktighet at enhetene som skal samarbeide har en klar formening om hva samarbeidet skal føre til, og at transaksjonskostnadene knyttet til samarbeidet oppfattes som rettferdig fordelt. Det siste er viktig for at samarbeidet skal oppfattes som legitimt. De tre forutsetningene som Knudsen peker på som viktige, er til syvende og sist strukturelle betingelser og forutsetninger. Det aller viktigste kriteriet er god ledelse, god organisasjonskultur, samt vilje og evne til å få til samarbeidet (Knudsen, 2004, s. 70).

Knudsens premisser for samarbeid mellom organisasjoner er svært verdifulle for min forskning. Domenekompatibilitet anses som et viktig premiss, og krever gjensidig forståelse for arbeidsdeling, herunder hverandres styrker og svakheter. Jeg forstår i denne sammenheng at kompetanse om begge deler av landmakten, og arbeidsdeling internt i landmakten, er viktig for at Hæren og HV skal klare å utfylle hverandre på en optimal måte. Disse slutningene tas med til intervjuguiden, og utformes som spørsmål som omhandler arbeidsdeling og kompetanse. Videre er ideologisk- og kvalitetsmessig kompatibilitet et premiss for godt samarbeid. Å være kvalitetsmessig kompatibel må ikke forstås som å være kvalitativt like gode til å løse den samme oppgaven. Kvalitetsmessig kompatibilitet handler om å være like gode til å løse sine respektive, forskjellige oppgaver. Først når man har forstått at kvalitet kun kan vurderes etter kriterier som er tilpasset den oppgaven man skal løse, kan man sies å være kvalitetsmessig kompatible. Denne slutningen tas med til intervjuguiden, og utformes som spørsmål som omhandler oppfattet kvalitet på landmakten. Dersom Hæren og HV oppfatter hverandre som kvalitativt ulike, vil dette kunne utgjøre en uformell barriere for samarbeid.

Ansell & Gash gjennomførte i 2008 en metaanalyse av 137 studier av samarbeid i ulike sektorer (Ansell & Gash, 2008). Denne studien konkluderer med noen fellestrekk som alle vellykkede samarbeid har til felles. Disse er for det første en makt- og ressursbalanse mellom de som skal samarbeide (Ansell & Gash, 2008, s. 551). Med dette menes at begge parter må være likeverdige, i tillegg til at de må ha kapasitet i form av arbeidskraft i organisasjonen til å kunne samarbeide. Det krever personellressurser for å gjennomføre et samarbeid. Det andre er at begge parter må være motiverte for et samarbeid, noe som igjen krever en forståelse for hva samarbeidet skal føre frem til (Ansell & Gash, 2008, s. 552). Ansell & Gash trekker frem at det tredje fellestrekket vellykkede samarbeid har, er tillit. Dersom parter som skal samarbeide har en lang forhistorie med konflikt og konkurranse, vil dette kunne gi utfordringer for et fruktbart samarbeid. En forhistorie med konflikt kan

føre til en ond sirkel med mistillit, fordommer og mistenksomhet. Ansell & Gash har videre beskrevet at det institusjonelle designet for et vellykket samarbeid må inneholde inkludering av alle deltakere, lojalitet til samarbeidsgruppen, transparente beslutningsprosesser og tydelige spilleregler. I tillegg kreves et bemyndiggjørende og inkluderende lederskap. Selve samarbeidsprosessen må være preget av fysiske møter, etablering av tillit mellom deltakerne, skape forpliktelser til samarbeidsprosessen, felles situasjonsforståelse, samt markering av alle små og store felles seire. Alt dette er beskrevet i modellen under:



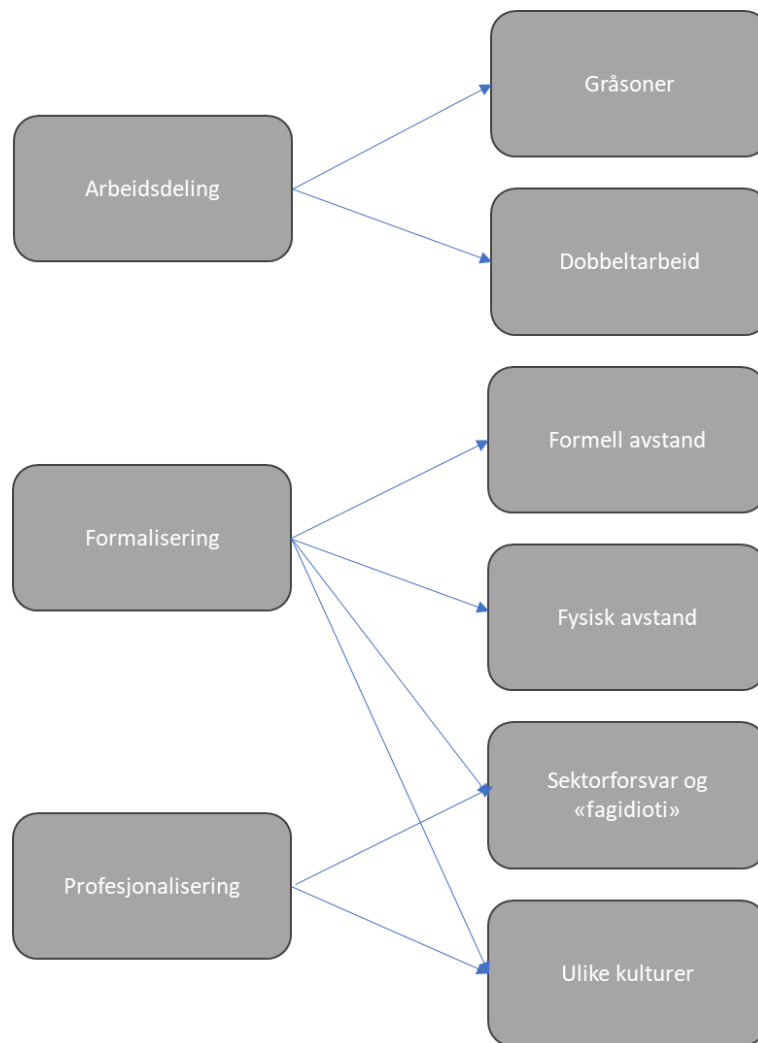
Figur 2 illustrerer hvordan etablere et velfungerende samarbeid (Ansell & Gash, 2008, s. 550)

Modellen til Ansell & Gash bidrar først og fremst i min forskning som et verktøy som kan brukes for å årsaksforklare og forstå noen av funnene som denne oppgaven leder frem til.

3.4 Barrierer som hindrer samarbeid mellom organisasjoner

Dag Ingvar Jacobsen beskriver hvordan det å splitte en helhetlig oppgave inn i deler fører til en organiseringsprosess som medfører prosessene arbeidsdeling, formalisering og profesjonalisering (Jacobsen, 2004, s. 81). Ved å gjennomføre prosessen arbeidsdeling, oppstår gråsoner der det hersker tvil om hvem som gjør hva, i tillegg til at det gjøres dobbeltarbeid som betyr at en oppgave gjøres flere ganger. Både gråsoner og dobbeltarbeid kan forklares med uklar arbeidsdeling (Jacobsen, 2004, s. 78).

Når en arbeidsoppgave formaliseres fører denne prosessen, ifølge Jacobsen, til at mennesker som jobber med den ene arbeidsoppgaven samlokaliseres, og institusjonaliseres rundt sin oppgave. Selv om en effekt av institusjonalisering rundt en deloppgave er at man blir veldig god til å løse sin deloppgave, medfører dette også at man prioriterer samarbeid internt med de andre som jobber med samme deloppgave fremfor samarbeid med de som jobber med den samme helhetlige oppgaven som din deloppgave er en del av. Sagt med andre ord; man mister helhetsoversikten. Den tredje og siste prosessen som gjennomføres som følge av at man splitter en helhetlig arbeidsoppgave i deloppgaver, er profesjonalisering. Når en organisasjon profesjonaliseres, vokser det frem egne spesialiserte utdanninger som utdanner mennesker til å løse den deloppgaven organisasjonen deres er satt til å løse. Jacobsen peker på at en bieffekt av denne spesialiserte utdanningen på deloppgaver, er at man utdanner mennesker til å mangle evnen til å se helheten (trained incapacity) (Jacobsen, 2004, s. 79). Profesjonaliseringen medfører også at organisasjonen får en egen subkultur, som avviker fra den kulturen som er gjeldende for den overordnede organisasjonen. Felles for prosessene arbeidsdeling, formalisering og profesjonalisering, er at de alle er årsaker som medfører koordineringsproblemer som gråsoner, dobbeltarbeid, formell avstand, fysisk avstand, sektorforsvar, fagidioti og ulike kulturer (Jacobsen, 2004, s. 81). Sammenhengen mellom årsaker og koordineringsproblemer fremstilles av Jacobsen i figuren under:



Figur 3 illustrerer Jacobsens fremstilling av koordineringsproblemer (til venstre) og dets årsaker (til høyre) (Jacobsen, 2004, s. 81).

En kjent amerikansk organisasjonsteoretiker som har belyst hvor vanskelig det kan være å evne å endre tankesett og/eller vise åpenhet for nye perspektiver, er den kjente organisasjonsteoretikeren Karl E. Weick. Gjennom den vitenskapelige artikkelen «drop your tools» (Weick, 1996) fortelles historien om hvordan 27 brannmenn- og kvinner omkom i skogbrann fordi de unnlot å legge fra seg utstyret sitt, slik at de ikke klarte å komme seg vekk fra brannen. Artikkelen handler om hvordan mennesker kan være så lojale mot rutiner, metoder og arbeidsmetodikk, at evnen til å endre tankesett eller vise åpenhet for nye perspektiver blir begrenset. Utfordringen til brannmennene- og kvinnene var verken utstyr, økonomi, teknologi eller bemanning. Utfordringen var den mentale evnen til å tenke nytt og annerledes. Deres kognitive evner til å tenke utenfor etablerte rutiner og metoder var deres største hindring.

«Drop your tools» representerer en mulig forklaringsmodell på hvor vanskelig det kan være å endre tankesett, og at endring av tankesett derfor er en prosess som ikke kan overlates til tilfeldigheter. Artikkelen viser også at ikke alle organisatoriske utfordringer kan løses ved å tilføre personell, materiell, økonomi eller teknologi. Noen organisatoriske utfordringer løses først og fremst ved å endre tankesettene til menneskene i organisasjonen.

Også professor Morten T. Hansen har listet opp 4 mulige barrierer for samarbeid (Hansen, 2009, s. 50). Den første av disse er «ikke oppfunnet her»-barrieren, som handler om at organisasjoner kan være motvillige til å akseptere innovative idéer, metoder eller løsninger dersom de er oppfunnet av en annen organisasjon enn de selv. Årsakene til at en organisasjon praktiserer «ikke oppfunnet her»-barrieren, kan være en kombinasjon av stolthet, konkurranse og sterk kultur som gjør at man verdsetter egne løsninger høyere enn andres (Hansen, 2009, s. 53). De samme årsakene fører også til «ruge på kunnskap»-barrieren, som innebærer at en organisasjon er motvillig til å dele kunnskap, ressurser eller informasjon av frykt for å miste kontroll eller posisjon. Felles for begge disse barrierene er at de er drevet av et **ønske** om å ikke samarbeide som henger sammen med en sterk subkultur i organisasjonen kombinert med manglende evne til systemtenkning (Hansen, 2009, s. 55). Den tredje barrieren «problemer med å finne hjelp» (Hansen, 2009, s. 56) og den fjerde barrieren «kunnskapsdeling er utfordrende» (Hansen, 2009, s. 60) har til felles at de handler om manglende **evne** til å til å samarbeide. Selv om menneskene i organisasjonene kanskje ønsker å samarbeide, hindres de av fysisk distanse, systemer som ikke snakker sammen, manglende personlige relasjoner til den organisasjonen de ønsker samarbeide med, og til sist manglende kunnskaper om hvilken type informasjon andre trenger.

Perspektivene til Morten Hansen tas med i denne forskningen, først og fremst som mulige forklaringer på forhold som eventuelt hemmer samarbeidet internt i landmakten.

3.5 Sentrale begreper

3.5.1 Territorielle operasjoner

Territorielle operasjoner er en overordnet operasjonsform som utføres av nasjonale styrker på nasjonalt territorium. Aktivitetene som inngår i territorielle operasjoner er opprettholdelse av situasjonsforståelse, beskyttelse, bekjempning og samvirke (Sjef Heimevernet, 2022). Den militære avdelingen som utpekes som territoriell sjef, har det overordnede ansvaret for utøvelse av territorielle operasjoner.

Situasjonsforståelse innebærer patruljering, kontrollposter og overvåking for å vite hva som er normalsituasjonen i et ansvarsområde. En militær avdelings kjennskap til normalsituasjonen er en forutsetning for å reagere på noe som ikke er normalt.

Beskyttelse innebærer sikring av militære og sivile objekter som er viktige for forsvaret av landet.

Bekjempning innebærer å nøytralisere trusler mot objekter, egne eller allierte styrker. Å nøytralisere en trussel kan innebære å forhindre de som utgjør en trussel fysisk tilgang til et objekt, å pågripe de som utgjør en trussel, eller å benytte dødelig makt mot de som utgjør en trussel.

Samvirke innebærer å samarbeide/samvirke med aktører i totalforsvaret. I min forskning omtales dette som sivilt-militært samarbeid.

3.5.2 Konfliktspekteret

Konfliktspekteret beskriver generiske situasjonstyper i våre militærstrategiske omgivelser som i varierende grad kan inntreffe samtidig i fred, krise og krig. Disse er konkurranse, konfrontasjon, konflikt og konsolidering (Prop 87 S (2023-2024), s. 37).

Konkurranse sees som normalt tilstand, der aktørene utsettes for «myk» påvirkning og press. Dette kan anses som fredelig meningsutveksling eller politikk.

Konfrontasjon forekommer i økende grad, og omhandler direkte eller indirekte påvirkning, press og trusler som krever tydelig håndtering. Eksempler på konfrontasjoner kan være krenking av norsk territorium, eller sabotasjeaksjoner mot infrastruktur. Sistnevnte er ofte forbundet med attribusjonsutfordringer. Konfrontasjoner handler ofte om å teste grenser, for å kartlegge reaksjonsmønstre.

Konflikt er direkte og skadelig påvirkning i form av anslag eller angrep, inkludert trussel om eller bruk av omfattende destruktiv makt.

Konsolidering er situasjoner der aktører søker å befeste fordelaktige posisjoner oppnådd gjennom konkurranse, konfrontasjon eller konflikt.

3.5.3 Horisontal og vertikal karriere

Offiserer kan velge mellom en horisontal og en vertikal karriere. Karriereløpet for hæroffiserer fremkommer av «Karriere- og tjenesteplan Hæren» med vedlegg (Hærstaben, 2016). Et av vedleggene er et «mulighetskart», som er formet som en pyramide med nivåer der man starter på bunnen og jobber seg oppover. På hvert nivå er sjefsstillingene uthevet, mens stillinger innenfor samme organisatoriske nivå er listet opp som alternativer. Fra HV er det kun et fåtall stillinger som inngår i dette mulighetskartet.

Horisontal karriere innebærer at offiseren velger faglig utvikling innenfor samme organisatoriske nivå. Dette medfører ofte mindre rotasjon og bevegelse i tjenesteforholdet.

Vertikal karriere innebærer at offiseren velger sjefstjeneste eller tjeneste som kvalifiserer til å bli sjef. Dette medfører ofte hyppigere beordringer og hyppigere gradsavancement enn ved en horisontal karriere.

3.5.4 Doktrine

En doktrine beskriver hvordan noe bør være eller bør gjøres innenfor et bestemt område («Doktrine», 2021). Doktriner er autoritative, men militære ledere vil alltid måtte gjennomføre profesjonelle vurderinger basert på kunnskaper og erfaringer (Forsvarsstaben, 2019, s. 3). Ettersom krigens karakter stadig er i endring, vil militære doktriner bli utdatert etter en tid.

4 Presentasjon av innsamlet empiri og tolkning av funn

I dette kapittelet presenteres empiri innsamlet gjennom intervjuer med de seks intervjuobjektene. Noen direkte sitater tas også med. For en best mulig leseropplevelse, presenteres disse i *kursiv* og med innrykk. Funn som er gjort underveis er markert med **fet tekst**. Innsamlet empiri presenteres i tre underkapitler, som henger sammen med hver av de tre forskningsspørsmålene.

4.1 Har Hæren og HV lik forståelse for arbeidsdeling internt i landmakten?

Det første forskningsspørsmålet undersøker om det foreligger lik forståelse for arbeidsdelingen mellom Hæren og HV, da en manglende lik forståelse kan representere en barriere for samarbeid.

Konseptuell bruk av landmakt fremkommer av FDLO (Forsvarsstaben, 2004). Territorielle operasjoner som begrep ble imidlertid nevnt i FFOD (Forsvarsstaben, 2019) for første gang i 2014. Doktrineverket som ligger til grunn for arbeidsdeling internt i landmakten, er når denne oppgaven skrives utdatert med hensyn til HVs kjerneoppgave som er territorielle operasjoner. FDLO er imidlertid under revisjon, og alle intervjuobjektene har gitt uttrykk for at den reviderte utgaven ønskes varmt velkommen, og at det foreligger store forventninger til at denne kommer til å oppklare noe av den usikkerheten som eksisterer internt i landmakten i dag hva angår arbeidsdeling. Alle intervjuobjektene er unisont enige om at Hærens oppgave i landmakten er å gjennomføre taktiske samvirkeoperasjoner. HV på sin side skal gjennomføre territorielle operasjoner. Dette er den samme ordlyden som finnes i FFOD pkt. 05011 og pkt. 05012 (Forsvarsstaben, 2019, s. 100).

Etter at alle intervjuobjektene hadde gitt en beskrivelse av kjerneoppgavene til henholdsvis Hæren og HV, ble de bedt om å peke på gråsoner der de opplever usikkerhet knyttet til arbeidsdeling.

Roller, ansvar og myndighet knyttet til territorielt ansvar er det første temaet som kommer opp. Alle bataljonssjefene påpeker at til tross for at doktrinen sier at landoperasjoner skal løses ved at HV skaper forutsetninger for Hæren gjennom å utføre territorielle operasjoner og ivareta det lokale territorielle ansvaret, er det ikke nøyaktig slik det fungerer i praksis i dag. En av bataljonssjefene fra Hæren delte stridsfeltet inn i fremre/på dypet og bakre område, der vedkommende plasserte Hæren som ansvarlig for alle typer operasjoner i fremre/på dypet og HV som ansvarlig for alle typer operasjoner bakre områder (Hær C). En annen bataljonssjef delte landmakten inn i to parallelle aktører der Hæren opererer i Nord og HV opererer i Sør (Hær B), med en konkret grense et sted i Nordland. Den tredje bataljonssjefen deler oppfatningen til de to andre bataljonssjefene, og fremhever at løsningen med å legge heimevernsstyrkene under taktisk kommando til sjef FLF, er en løsning som

har overføringsverdi til alle steder i landet der landmakten potensielt kan komme til å måtte operere (Hær A). Det synes å være en enighet blant bataljonssjefene om at i de områder der Hæren skal operere, medfører dette at Hæren overtar territorielt ansvar fra den heimevernsstyrken som eier området til daglig. I forlengelsen av dette, fikk intervjuobjektene fra Hæren spørsmål om hvilken type støtte Hæren forventet å få fra HV når de ankommer en teig de ikke har tilhold i til daglig. Garnisonelle tjenester og logistikk var et svar som to av tre bataljonssjefer ga. En av bataljonssjefene pekte også på at HV kunne fungere som døråpnere inn mot det sivile samfunn, og på denne måten forkorte ned tid brukt på forberedelser til oppdrag:

*«Vi hadde fått det til selv også, uten HV, men ved å bruke HV går alt mye fortere og lettere»
(direkte sitat - Hær C).*

Intervjuobjektene fra HV fremhever at hele poenget med å gjennomføre territoriale operasjoner er å skape forutsetninger for at andre avdelinger skal kunne komme inn å løse sine oppdrag.

Intervjuobjektene fra HV peker på at evne til å ha situasjonsforståelse i hele ansvarsområdet, evne til tett samvirke med sivilsamfunnet, evne til beskyttelse av kritisk infrastruktur, samt evne til å bekjempe mindre fiendtlige enheter ved behov, er det som gjør at HV på en enkel måte kan forsterke effekten av militære og sivile operasjoner på en kosteffektiv måte. En av distriktssjefene påpeker imidlertid at det ikke er noen automatikk i at Hæren overtar territorielt ansvar fra HV når de kommer til en teig, men at det kan skje avhengig av størrelse på avdelingen som kommer. Distriktssjefen anslår at denne grensen går ved størrelsen til en brigade. Dersom en brigade kommer inn i teigen til et heimevernsdistrikt, vil brigaden ha så mye kraft at den får tildelt et eget ansvarsområde. Distriktssjefen tror at han i et slikt tilfelle vil bli støttende sjef til brigaden, noe som medfører at han må tilpasse sin oppdragsløsning til å underbygge brigadesjefens oppdrag. Dersom en mindre hæravdeling kommer inn i heimevernsdistriktet, forventer distriktssjefen at kommandoforholdet vil bli annerledes, enten ved at hæravdelingen underlegges han, eller at hæravdelingen er til støtte for distriktets operasjoner. I begge tilfeller vil distriktssjefen kunne styre, eller som et minimum koordinere, slik at hæravdelingen løser oppdrag i rammen av oppdraget som distriktssjefen er gitt (HV C).

En annen gråsoner knyttet til roller, ansvar og myndighet opp mot territorielt ansvar, er spørsmålet knyttet til når i konfliktspekteret en militær teigeier blir effektiv. En bataljonssjef er av den oppfatning at før terskelen til væpnet konflikt krysses, er det ingen militære avdelinger som har noen forpliktelser overfor en militær teigeier, til å for eksempel rapportere aktivitet. Den samme bataljonssjefen påpeker at det er politiet som er teigeier i Norge, og at HVs militære lokale territoriale ansvar først trer i kraft når vi er så langt ut i konfliktspekteret at Forsvarsdepartementet har overtatt som ledende departement i Norge (Hær B). Temaet territorielt ansvar engasjerer spesielt distriktssjefene i HV, som er av den oppfatning av territorielt ansvar er gjeldende i hele konfliktspekteret; konkurranse, konfrontasjon, konflikt og konsolidering. Jeg tolker distriktssjefene til å oppfatte at plikter og ansvar som følger med

territorielt ansvar gjelder til enhver tid. En distriktssjef viser til at han sjelden mottar informasjon fra militære avdelinger som besøker hans teig, men at han som regel får vite det fra personell i styrkestrukturen eller sivile samarbeidspartnere som rapporterer det inn som et avvik fra normalsituasjonen. Distriktssjefen henviser til at det selvsagt kan diskuteres hvorvidt man er pålagt å informere militær teigeier om militær aktivitet når det er fred i Norge, samtidig som han påpeker:

«Hvis vi ikke trener på det i fredstid, så er det veldig dumt å tro at vi skal få det til når det blir krig» (direkte sitat - HV C).

Distriktssjef B har erfaring med å koordinere med militære avdelinger fra andre forsvarsgrener i sin teig. Han synes å oppfatte en mer bevisst holdning til og forståelse for HVs rolle fra militære avdelinger som ikke tilhører landmakten (HV B). Distriktssjef A nevner også dette implisitt, ved å peke på at samarbeidet mellom hans distrikt og hæravdelinger det er naturlig å samarbeide tett med, nærmest ligger brakk i det daglige. Ved større aktiviteter, eksempelvis NATO-øvelser, stables det ad hoc en prosjektorganisasjon på beina som foretar all den koordineringen som trengs. Distriktssjefen reflekterer videre rundt at heimevernsdistriktene generelt trolig burde ta større ansvar i det daglige for å samle alle militære aktører lokalisert i distriktssjefens ansvarsområde. Han påpeker videre at heimevernsdistriktet i større grad enn i dag bør innta en ledende rolle i et slags territorielt forum, der fokuset bør være det ansvar teigeieren har, og de plikter alle militære avdelinger i en teig har til teigeieren. Distriktssjefen tror at en av grunnene til at den daglige koordineringen av militære aktiviteter er relativt fraværende, er fordi HV ikke stiller tydelige krav i rollen som teigeier. Ledelsesverktøyene som er tiltenkt brukt til utveksling av denne informasjonen eksisterer allerede, så problemet hadde vært løst dersom avdelingene brukte den teknologien som allerede eksisterer og er tilgjengelig for alle (HV A).

Min tolkning av disse funnene er at det finnes en **usikkerhet blant intervjuobjektene om hvordan Hæren og HV til sammen skal utgjøre landmakten i alle faser av konfliktspekteret**. Av alle oppgavene som inngår i utøvelsen av territorielt ansvar, er det kun støtte til koordinering med sivile myndigheter og sivile samarbeidspartnere som trekkes frem som en forventning til HV. Garnisonelle tjeneste og logistikkunderstøttelse er en forventning som nevnes av flere bataljonssjefer, jeg tolker at disse forventningene til HV kan knyttes opp mot daglig drift i fredstid.

Sivilt-militært samarbeid er et annet tema som oppleves av sjefer i HV som en gråsoner, preget av uklar og ulik oppfatning av roller, ansvar og myndighet. Sjefer i HV deler oppfatningen om at sivilt-militært samarbeid innen fagområdet beredskap er et klart anliggende som skal ivaretas av HV. Sivilt-militært samarbeid ble omtrent ikke nevnt av bataljonssjefene i intervjuene. Dette skyldes trolig at dette fagområdet i sin helhet ivaretas og utføres av nivåene over bataljonssjefene, slik at dette er et tema de i mindre grad trenger å forholde seg til. Således er dette en metodisk svakhet ved denne oppgaven. Betrachtingene fra distriktssjefene presenteres likevel i denne forskningen, da de kan bidra

til å belyse usikkerheten knyttet til hvordan Hæren og HV til sammen skal utgjøre landmakten som allerede er nevnt.

HVs viktigste jobb som territorielt ansvarlig er å sørge for at Hæren lykkes med sine operasjoner, ifølge distriktssjef A. Dette innebærer blant annet å ivareta det sivil-militære-beredskapsarbeidet på vegne av hele Forsvaret, slik at det sivile samfunnet kun trenger å forholde seg til et militært kontaktpunkt. Distriktssjefen opplever imidlertid at Hæren viser en økende interesse for det sivil-militære samarbeidet (HV A). Det er naturlig at Hæren gjennomfører møter med lokale sivile myndigheter på steder der Hæren er tungt representert, om temaer som eiendom, bygg og anlegg, kulturelle arrangementer, eller andre hverdagslige temaer som konsekvenser militær trening og øving har for sivilsamfunnet, ifølge distriktssjef B. Distriktssjef A påpeker det samme, men han opplever imidlertid at Hærens samtaler med det sivile samfunn ofte penser inn på temaer som omhandler krisehåndtering og beredskap, eller at Hæren gjennomfører møter med funksjoner i det sivile som naturlig er HV sparringspartnere:

«Man ender fort opp med å lure på om dette er Hæren som har overtatt for Heimevernet når de booker seg inn for å få møter med Statsforvalter eller Fylkesberedskapssjef eller andre aktører oppi dette her, eller går rett på kommunene for eksempel» (direkte sitat – HV A).

Resultatene av at både representanter fra Hæren og HV oppsøker de samme sivile myndighetene og snakker om de samme temaene uten at dette er koordinert internt i landmakten, er at Forsvaret samlet sett fremstår i et dårlig lys (HV A).

Intervjuobjektene fikk spørsmål om spesifikke oppgaver den andre delen av landmakten må utføre, for at samarbeidet skal bli enklere. Svarene som ble gitt her handlet i hovedsak om å gjøre det som står i doktrinen. En av bataljonssjefene (Hær B) påpekte at mange av de produktene en militær avdeling trenger for å samhandle med en annen militær avdeling, er produkter som territoriell sjef er ansvarlig for å produsere. Dette er militære produkter som for eksempel referansepunktkalker, meldelinjer og sambandsoperasjonsinstrukser. Bataljonssjefen opplever en **mangel på ledelsesprodukter**.

Konsekvensen av dette er at synkronisering på tvers og effektiv kommunikasjon mellom avdelinger i landmakten blir utfordrende.

Denne betraktningen kan tolkes som at bataljonssjefen opplever at arbeidsoppgaven med å produsere ledelsesprodukter ikke ivaretas på en god nok måte av noen i dag. Dette forsterker funnet om usikkerhet knyttet til hvordan Hæren og HV skal operere sammen.

Funnene som kan knyttes til dette forskningsspørsmålet er at det finnes en usikkerhet i landmakten om hvordan Hæren og HV til sammen skal utgjøre landmakten. Disse funnene er basert på intervjuobjektens oppfatning av uklare roller, ansvar og myndighet knyttet til territorielt ansvar,

gråsoner i forbindelse med sivil-militært samarbeid, og mangel på ledelsesprodukter. Dette funnet vil bli drøftet i kapittel 5.

4.2 Finnes det formelle eller uformelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?

Det andre forskningsspørsmålet undersøker oppfatning av verdsatte handlinger i de ulike delene av landmakten, og om denne oppfatningen er styrt av uskrevne regler eller normer, og i så fall hvilke. Alle intervjuobjektene ble bedt om å beskrive den utdanningen de har fått om HV gjennom befalsskole, krigsskole og stabsskole. Hensikten med dette spørsmålet var å pense samtalen over på kompetanse, da jeg under innsamling av teorien tidlig oppfattet at kompetanse har en sammenheng med både domenekompatibilitet og kvalitetsmessig kompatibilitet – som er to forutsetninger for samarbeid. Svært få av intervjuobjektene opplevde at de hadde lært noe som helst om HV på de nevnte utdanningsinstitusjonene. Landoperativt kurs (LOK-kurs) som gjennomføres som forkurs for alle hæroffiserer som skal på stabsskolen, trekkes frem og fremheves uoppfordret i positiv retning av 4 av 6 intervjuobjekter:

«Det var på landoperativt kurs i forkant av stabsskolen det virkelig gikk opp for meg hva HV er» (direkte sitat - Hær C).

Alle intervjuobjektene deler en enighet om at kunnskapen om HV er for lav internt i landmakten. En distriktssjef hevder at alle i landmakten likevel har en mening om HV, helt uavhengig av om man har jobbet i HV eller ikke. Distriktssjefen tror videre at med det nåværende innslaget om HV på Forsvarets utdanningsinstitusjoner, er den enkelte offiser helt avhengig av å tjenestegjøre i HV for å forstå kapasiteten og verdien til organisasjonen (HV B). Den samme distriktssjefen påpeker at det eneste han visste om HV før han begynte å tjenestegjøre der selv, var at soldatene skulle innrulleres der omtrent tre år etter fullført førstegangstjeneste. Distriktssjefen nevner også noen historier fra HV på 80- og 90-tallet, som fremhever HV på en svært negativ måte. Han tror at selv om ingen av disse historiene er representative for dagens HV, er HV fremdeles skadelidende som følge av disse historiene, ettersom disse historiene lever den dag i dag og fyller det tomrommet som kunnskapsmangelen etterlater seg. En annen distriktssjef forteller at han i retrospektiv innser at fokuset på HV i den militære utdanningen han har fått, har vært for dårlig. Distriktssjefen opplever at HVs territoriale rolle ikke har kommet godt nok frem, selv ikke på den høyeste fullførte utdanningen hans som er norsk stabsskole. Han påpeker imidlertid at det er mellom 10-15 år siden han fullførte stabsskolen, og at han tror og håper at dette har endret seg i positiv retning siden den gang (HV A). Den tredje distriktssjefen svarer nei på direkte spørsmål om han har lært noe om HV på befalsskole, krigsskole eller stabsskole. Han fremhever utdanning som en avgjørende faktor for hvordan vi kan bli mer bevisst på hvordan Hæren og HV utfyller hverandre som landmakt (HV C).

Studieplanen for bachelor i ledelse og landmakt (Forsvarets høgskole, 2023) viser at av 180 totale studiepoeng, utgjør 15 av disse Hærens kjerneoppgave taktisk samvirke. Den andre delen av landmaktens kjerneoppgave, territoriale operasjoner, inngår som ett av totalt ni kunnskapsmål i emnet «landmaktens grunnlag med troppsjef fagkurs». Også dette emnet på totalt 15 studiepoeng.

Min tolkning av intervjuobjektene utsagn, kombinert med fakta om utdanning fra sekundærkilder, er ikke overraskende at **den generelle kunnskapen om HV internt i landmakten er lav.**

For å avdekke om det finnes noen uskrevne regler eller normer ble alle intervjuobjektene bedt om å beskrive den optimale tjenesteplanen for en som kommer ut fra Krigsskolen, som ønsker å bli bataljonssjef på sikt. Deretter ble alle bedt om å peke på hvor i denne tjenesteplanen det ville være mulig å plassere en beordring til HV. Hensikten med denne spørsmålsformuleringen var å undersøke om tjeneste i Hæren og HV anses som likestilt i et landmaktperspektiv. Også denne spørsmålsformuleringen er forankret i teoretiske perspektiver som peker på at kvalitetsmessig kompatibilitet er en forutsetning for godt samarbeid.

De første årene etter krigskole er ganske like for alle og består av tjeneste som troppsjef, samt diverse stillinger som instruktør og i kompanistab. Det pekes på at det først er når offiseren når gradsnivået kaptein/major at karrierevalgene får konsekvenser for muligheter senere. To av bataljonssjefene (Hær A og Hær C) peker på tjeneste som avdelingssjef (kompanisjef), samt stabstjeneste på nivå 2 og 3 som absolutte kvalifikasjonskrav for å konkurrere om bataljonssjefsstillinger i Hæren. De fleste offiserer oppnår graden kaptein/major når de er mellom 25-30 år, og det er vanlig å være på dette nivået i 10-15 år før man er kvalifisert til å konkurrere på stillinger som bataljonssjef. Når intervjuobjektene skulle peke på hvor i tjenesteplanen det passet med tjeneste i HV, var svarene forskjellige. Bataljonssjefene pekte på at tjeneste i HV absolutt ikke er en ulempe, og at det bidrar til at en offiser får en bedre bredde. Den samme bataljonssjefen påpeker at breddeerfaring kan hentes hvor som helst i Forsvaret, eller i det sivile, og at ikke er viktig for bataljonen hvor denne breddeerfaringen hentes (Hær C).

«Om du blir aktuell som bataljonssjef i Hæren, avhenger ikke av om du har jobbet i HV eller ikke, men om du kommer tilbake i tide» (direkte sitat - Hær C).

Min tolkning av denne empirien er at intervjuobjektene fra Hæren anser tjeneste i HV som positivt, men at den ikke kan erstatte kvalifiserende tjeneste i Hæren, og kommer derfor **i tillegg til** de 10-15 årene en hæroffiser må tjenestegjøre i Hæren for å bli bataljonssjef.

Distriktssjef C påpeker at det er mulig å gjennomføre både tjeneste som avdelingssjef, og tjeneste på stab nivå 3 og nivå 2 i HV (HV C). Distriktssjefene var unisont enige om at kvalifiserende tjeneste i HV i de stillingstypene som Hæren krever, bør komme **i stedet for** tjeneste i Hæren. Distriktssjef C mener at sjef HV og sjef Hæren burde utvikle en felles karriere- og tjenesteplan som inkluderer

stillinger både i HV og Hæren, og som sørger for en rullering av personellet på internt i landmakten fra ganske ung alder, slik at vi bygger forståelse for begge deler av landmakten (HV C).

Hærens karriere- og tjenesteplassplan (Hærstaben, 2016) beskriver at offiserer innenfor et vertikalt karrieresystem primært skal bekle lederstillinger, eller stillinger som gir kompetanse som kvalifiserer til lederstillinger. I hoveddokumentet nevnes viktigheten av breddekompetanse for offiserer som søker en vertikal karriere. I et av vedleggene påpekes viktigheten av kompetanseflyt ut av Hæren og inn i andre deler av Forsvaret, der HV og Forsvarets spesialkommando nevnes spesifikt. Under mulighetskart for manøveroffiserer i gradssjiktet løytnant – oberstløytnant, nevnes fire stillingstyper i HV som alternativer. Disse er senior stabsoffiser i Heimevernsstaben, distriktssjef, NK HV-distrikt og sjef innsatsstyrke (NB! S-3 innsatsstyrke nevnes også, men denne er per 2024 en stilling forbeholdt personell i HV som er sivile i det daglige).

Jeg oppfatter at bataljonssjefer og distriktssjefer er enige om at det å tjenestegjøre i HV er positivt for den enkelte offisers personlige utvikling av breddekunnskap. Det er imidlertid uenighet mellom intervjuobjektene fra Hæren og HV, om hvordan erfaring fra HV skal verdsettes formelt. Fakta fra sekundærkilde presenterer kun en meget liten del av HV (fire stillingstyper) som karrierealternativer for offiserer i gradssjiktet løytnant – oberstløytnant. Min tolkning av disse kildene er at det i rammene av en vertikal offiserskarriere er en **uklarhet om formell verdi av å tjenestegjøre i HV**.

Av litt mer uformell karakter, trekker flere av intervjuobjektene frem viktigheten av å ikke være for lenge borte fra egen troppeart:

«Når man går ut av min troppeart har man en saying på at dette kan gjøres i inntil fire år. Etter fire år begynner man å miste nettverket sitt. Det handler ikke om gutteklubben grei, men at troppearten må vite hvem du er og hva du står for» (direkte sitat - Hær A).

Tjenestegjøring utenfor egen troppeart er mulig, ifølge bataljonssjef A, også uten å bli forsinket i konkurransen om å bli bataljonssjef. En annen bataljonssjef peker på at det i dag også er mulig å få en av Hærens plasser på stabsskolen, selv om man velger å tjenestegjøre i HV (Hær C). Den samme bataljonssjefen nevner at det for noen år tilbake var umulig for en med lang fartstid fra HV å få plass på stabsskolen. Han peker på at det i dag er flere elever med bakgrunn fra HV som gjennomfører stabsskolen, og at dette er bevis på at HV har fått en høyere status internt i landmakten og Forsvaret enn man hadde for bare noen år tilbake (Hær C). Bataljonssjef B påpeker at fagsjefens jobb er å styre personell inn i kritiske stillinger, der det overordnede målet er å få Hæren som system til å fungere. Han mener at en beordring til HV slett ikke er dumt, men at det kan anses som en omvei:

«Hvis man ønsker VOU etter kompanisjefstjenesten, så er det å jobbe enten direkte for fagsjefen på HVS eller andre mennesker som har innflytelse på uttaket, åpenbart smart» (direkte sitat - Hær B).

Distriktssjefene i HV har også meninger om dette, berettiget sådan, ettersom alle intervjuobjektene har bakgrunn i fra Hæren. Alle intervjuobjektene fra HV synes å dele oppfatningen om at dersom man forlater egen troppeart til fordel for HV for lenge, blir man enten glemt, eller strøket fra listen over potensielle bataljonssjefskandidater. Distriktssjef B har en oppfatning om at i enkelte miljøer i Hæren er HV litt annenrangs, noe han tror er kulturelt betinget. Distriktssjefen påpeker at plassene til stabsskolen fordeles av fagsjefene for de respektive troppeartene, og at dersom fagsjefen ikke vet hvem du er, når du ikke opp i konkurransen (HV B). Han legger også til at han følte seg uglesett av egen fagsjef da han forlot Hæren til fordel for HV. «Ut av syne ut av sinn» er et rykte som verserer blant hæroffiserer ifølge distriktssjef A. Distriktssjefen henviser til egne erfaringer som begrunnelse for sin påstand om at det er vanskelig å komme tilbake til Hæren etter lang tjeneste i HV. Hæren kan med fordel gjøre en innsats for å motbevise dette ryktet, ifølge distriktssjefen.

Min tolkning av dette er at intervjuobjektene fremstår som meget lojale mot de mulighetskartene som er skissert som del av Hærens karriere- og tjenesteplan med vedlegg. Jeg tolker videre at det er en underliggende forventning om at dersom følger den retningen som mulighetskartet viser, og eventuelle råd man får fra egen fagsjef, belønnes man med plass på stabsskole og etter hvert opprykk i grad, samt muligheter for beordring til mer attraktive stillinger. Det å være lojal mot eksisterende karriere- og tjenesteplan synes å være en verdsatt kompetanse i Hæren. Jeg tolker dette som en indikasjon på at offiserer muligens har en **oppfattet forventning om å være lojal mot egen troppeart og fagsjef**, og at det kan være en uformell barriere som påvirker samarbeidet internt i landmakten i negativ retning.

Flere av intervjuobjektene snakker om en økende personellmangel i Forsvaret generelt. Hæren og HV har begge behov for offiserer i gradssjiktet kaptein/major. Når dette er mangelvare vil konkurransen om denne ressursen internt i landmakten øke, noe som igjen kan få negative konsekvenser for samarbeidet internt i landmakten.

Funnene som kan knyttes til dette forskningsspørsmålet er at det generelle kunnskapsnivået om HV blant hæroffiserer er lavt, at det er en uklarhet knyttet til formell verdi av å tjenestegjøre i HV, og en oppfattet forventning blant hæroffiserer om at det å være lojal mot egen troppeart og fagsjef er viktig. Dette funnet vil bli drøftet i kapittel 5.

4.3 Finnes det kulturelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren og HV?

Det tredje spørsmålet søker å avdekke om synet på hverandre internt i landmakten er preget av inngrodde antakelser, generaliseringer eller fordommer, og i så fall hvilke. Intervjuobjektene fikk spørsmål om det finnes en felles landmaktkultur, og om denne kunne beskrives.

En ting som er helt utpreget norsk militærkultur i Hæren, ifølge bataljonssjef C, er pragmatisme:

«Vi får jo alltid til å gjøre det vi skal gjøre, men vi greier aldri å gjøre den samme tingen to ganger etter hverandre likt, fordi alt blir tilpasset personer og kontekst» (direkte sitat - Hær C).

Bataljonssjefen omtaler HV, spesielt på områdenivå, som ekstremvarianten av den norske pragmatiske militærkulturen. Han omtaler Hæren som firkantet, regelstyrt og byråkratisk, i motsetning til HV som består av «de glade amatører» som slipper unna med mye mer enn en hærsoldat ville gjort nettopp fordi de er HV (Hær C). Denne kulturelle forskjellen omtaler bataljonssjefen både som en styrke og en svakhet, som både bidrar til at Hæren og HV utfyller hverandre, men som også bidrar til at helhetstenkning innenfor landmakten blir vanskelig. Også bataljonssjef B peker på at Hæren og HV består av mennesker som ønsker å fikse alle problemer nesten for enhver pris:

«Jeg tror denne kulturen forsterkes i HV, ved at det er litt større frihet der» (direkte sitat - Hær B).

Bataljonssjef B synes det er vanskelig å forklare hva HV kan og ikke kan, fordi det er en samling med mennesker som alle har ulik sivil utdanning og som i sum kan veldig mye. Han trekker også frem at tidligere oppfattet man HV som en løsreipet og litt uforutsigbar gjeng, men at han i dag opplever at han selv med flere ser på HV på en litt annen måte, noe som i hovedsak skyldes den innsatsen HV har gjort etter 2017 (Hær B). Bataljonssjef C mener også at hans syn på HV har endret seg, og tidfester at denne endringen skjedde i 2014 pluss minus 5 år. Bataljonssjefen drar paralleller til «høna og egget» når han drodler rundt spørsmålet ved om HV fikk en høyere status fordi det ble populært, eller om det ble populært og derfor fikk en høyere status.

Distriktssjefene gjør seg også noen tanker om kulturen i landmakten, og da kanskje spesielt forskjellene mellom Hær og HV:

«Alle vi som har begynt i Hæren først og deretter kommet til HV, vi vet veldig, veldig, veldig lite om HV før vi begynner der» (direkte sitat - HV C).

Distriktssjefen sier han til tross for årevis med operativ erfaring fra Hæren, ble ydmyk i møte med det han omtaler som beredskapskulturen i HV. Han trekker frem at Hæren og HV legger ulik verdi i begrepet «operativ». Hans oppfatning er at å være «operativ» i Hæren handler om å gjennomføre avanserte militære oppgaver med høy grad av kompleksitet. I HV handler «operativ» om å være klare til å løse oppdrag på kortest mulig tid. Distriktssjef B trekker frem at da han selv var en del av Hæren, tenkte han at HV var en gjeng med noe sivile, sammenraskede greier. Det var først etter at han kom til HV, han innså hvilken kapasitet HV besitter, og verdien av organisasjonen:

«Jeg har troa på at HV kommer til å fungere den dagen vi trenger det fordi det er så enkelt» (direkte sitat - HV B).

En annen sjef i fra HV opplever at når nye mannskaper tilføres HVs styrkestruktur, eller når nye offiserer eller befal får en beordring til et heimevernsdistrikt, så møter de et HV som er noe ganske annet enn det de trodde det var. Distriktssjefen opplever at de fleste blir positivt overrasket, og etter hvert stolte over å være en del av HV (HV A).

Omgangstonen i HV er folkelig, ifølge distriktssjef C. Han bruker eksempler fra samarbeid med Det Frivillige Skyttervesen (DFS), der instruktører fra HV har vært med på å utdanne sivile skyttere, og sammenligner dette med lederskap eksemplifisert gjennom TV-serien «Klar til strid» («NRK», 2023) for å illustrere at HV og Hæren er i hver sin ende av skalaen (HV C). I Hæren er kulturen skarpere, tøffere, det er mange menn og få sivile, ifølge distriktssjef A. HV har en mykere kultur, ifølge distriktssjefen, noe han tror har direkte årsakssammenheng med at det er flere sivile i HV, et større aldersspenn, og bedre balanse mellom andelen kvinner og menn (HV A).

Intervjuobjektene fra Hæren trekker frem pragmatismen i HV som en kulturell markør.

Intervjuobjektene i HV trekker frem den folkelige omgangstonen i HV som en viktig forskjell. Min forskning har ikke til hensikt å beskrive kulturen i henholdsvis Hæren og HV. Min tolkning av intervjuobjektene utsagn, og funnet jeg tar med til drøftingen, er at **intervjuobjektene oppfatter kulturen i Hæren og HV som markant forskjellig**.

Intervjuobjektene ble bedt om å si noe om kvaliteten på de ulike delene av landmakten. Hensikten med dette spørsmålet var kartlegge om intervjuobjektene oppfatter Hærens og HVs kultur- og arbeidsmetodikker som likeverdige, til tross for ulikhetene.

HVs forutsetninger er det som begrenser samarbeidet internt i landmakten, ifølge bataljonssjef B. Han påpeker at i en ideell verden kunne man samarbeidet om mye mer enn man gjør i dag. Forskjellene ved at Hæren er en stående operativ avdeling med døgnbemannede operasjonsrom, mens HV har en litt annen form og fason, er det som setter begrensningene ifølge bataljonssjef. Bataljonssjefen trekker frem at noen deler av HV har samme kvalitet som Hæren:

«Det er ingenting som tilsier at ikke en innsatsstyrke fra HV skal kunne gjennomføre en klassisk infanterioperasjon på lik linje med et kompani i fra Hæren» (direkte sitat - Hær B).

HVs innsatsstyrker trekkes også frem av bataljonssjef C, som sier at dette er den delen av HV som ligner mest på Hæren, og som alle har lyst til å bruke mer av denne grunn (Hær C). Bataljonssjefen nevner også fast ansatte i distriktstabene i positiv retning når vi snakker om kvalitet:

«Jeg greier ikke se forskjell, på rockdrillen til NR24 snakker vi om samme operasjon med samme begreper, og forstår hverandre fullt ut. Jeg merker ikke noen forskjell» (direkte sitat - Hær C).

Den samme bataljonssjefen påpeker imidlertid at den ekstreme pragmatismen i på områdenivå i HV, som medfører noen utfordringer med å forutsi hvordan HV vil operere, begrenser mulighetsrommet for samarbeid innenfor enkelte fagområder (Hær C). Noen fagområder, for eksempel etterretning, er underlagt strenge kontrollregimer som skal sikre at vi forholder oss på riktig side av loven, ifølge bataljonssjef C. Bataljonssjefen reflekterer videre rundt at pragmatisme og etterretning kan være en utfordrende kombinasjon i fredstid.

Når distriktssjefene i HV bes beskrive kvaliteten på de ulike delene av landmakten, var en gjenganger i samtalene hvordan de opplevde at Hæren ikke forsto kvaliteten og verdien på en avdeling fra HV. Distriktssjef B hevder at man under øvelser ofte ser at Hæren blir veldig strukket i stridsdomenet fordi de prøver å håndtere alt som skjer både i bakke, hovedstridsfeltet og på dypet samtidig. Parallelt med at hæravdelinger forsøker å løse alle problemer, blir avdelinger fra HV som er underlagt Hæren, «oppbevart» i en perifer operasjonsboks fordi sjefer fra Hæren ikke kjenner avdelingens kapabiliteter (HV B). Distriktssjef B påpeker at Hæren i større grad må se på HV som en tilrettelegger for dem:

«Hæren må tørre å slippe kontrollen, slik at HV kan ta over i bakke og i flankene, slik at Hæren slipper å bli så strukket. Dette er nok en kulturell modningsprosess, der mindset må endres slik at man både tør å involvere HV mer, men også aksepterer å gi slipp på den kontrollen man er vant til å ha fra tidligere» (direkte sitat – HV B).

Også distriktssjef C trekker frem et eksempel, som riktig nok er noen år gammelt, om at han som hæroffiser ansatt i Hæren fikk melding fra sin sjef i forbindelse med rekognosering til en øvelse om «hva enn du gjør, IKKE besøk HV. Hold deg unna dem, for ellers blir det bare tull» (HV C). Distriktssjefen understreker at dette er et gammelt eksempel, men at det likevel kan tjene som et eksempel på hvordan det har vært for ikke veldig mange år siden.

Min tolkning av dette er at intervjuobjektene fra Hæren oppfatter de delene av HV som ligner mest på Hæren som kvalitativt gode. Jeg tolker videre at distriktssjefene opplever at heimevernsavdelinger ofte blir vurdert etter Hærens kriterier for hva en kvalitativ god militær avdeling er. Funnet i denne sammenheng som jeg tar med videre til drøfting er at **intervjuobjektene synes å ha en ulik oppfatning om hva en kvalitativ god militær avdeling er.**

Funnene som kan knyttes til dette forskningsspørsmålet er at HV og Hæren har ulik kultur, og at det er ulik oppfatning om hva en kvalitativ god militær avdeling er. Disse funnene vil bli drøftet i neste kapittel.

5 Drøfting

I dette kapitlet drøftes de empiriske funnene fra kapittel 4 opp mot de teoretiske perspektivene presentert i kapittel 3. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av funnene.

5.1 Usikkerhet knyttet til hvordan Hæren og HV skal operere sammen

Det første funnet som vil bli drøftet i dette kapitlet er indikasjonene på at det finnes en usikkerhet i landmakten om hvordan Hæren og HV til sammen skal utgjøre landmakten. Disse funnene er basert på intervjuobjektens oppfatning av uklare roller, ansvar og myndighet knyttet til territorielt ansvar, gråsoner i forbindelse med sivilt-militært samarbeid, og mangel på ledelsesprodukter.

Forsvaret av Norge er en stor og kompleks oppgave som trolig ikke er mulig å løse uten at den blir delt inn i deloppgaver først, slik at hver deloppgave blir håndterlig. Å bryte en helhetlig arbeidsoppgave ned til deloppgaver, for deretter å gjennomføre en arbeidsdeling der forskjellige organisasjoner løser hver sin deloppgave, fører til gråsoner der det hersker tvil om hvem som eier oppgaven (Jacobsen, 2004).

En komplett beskrivelse av hvordan alle Forsvarets kapasiteter doktrinært er tenkt brukt sammen til å forsvare Norge, fremkommer av FFOD (Forsvarsstaben, 2019). Alle intervjuobjektene gjengir innholdet i doktrinen ordrett, men under intervjuene fremkommer det at innholdet i doktrinen fortolkes forskjellig. Et konkret eksempel på ulik oppfatning er når i konfliktspekteret HVs rolle som territorielt ansvarlig inntreffer. FDLO beskriver doktrinær bruk av landmakten i Norge. Den gjeldende versjonen er imidlertid fra 2004, og den inneholder ikke begrepet «territorielle operasjoner», da dette begrepet for første gang ble presentert i FFOD i 2014. Det finnes derfor ingen god beskrivelse på hvordan landmakten til sammen skal utgjøre landmakten som gir svar på den usikkerheten som intervjuobjektene gir uttrykk for. Det knyttes imidlertid store forventninger til at FDLO som er under revisjon og forventes utgitt i juni 2024 (Forsvarsstaben, 2024), vil svare ut den usikkerheten som eksisterer i dag.

Jacobsen (2004) påpeker at gråsoner oppstår når ansvaret er uklart. Konsept for utvikling av HV i rammen av territorielle operasjoner (Sjef HV, 2022) beskriver 10 deloppgaver som til sammen skal være dekkende for hvordan territorielle operasjoner gjennomføres. Av alle disse deloppgavene, er det kun støtte til koordinering med sivile myndigheter og sivile samarbeidspartnere som nevnes som en forventning til HV i forbindelse med oppdragsløsning. Dersom Hæren hadde forventet, og stilt krav til HV om leveranser innenfor alle de andre deloppgavene slik som for eksempel etterretningsprodukter, styrkebeskyttelse av Hærens styrker når de er i operasjonsområdet, ivaretagelse av grensesamarbeid,

vedlikehold av situasjonsforståelse for alle styrker i operasjonsområdet, ville det kunne forkortet Hærens tid til operasjonsforberedelser betraktelig, og på denne måten bidratt til at HV kunne forsterket effekten av Hærens operasjoner til en lav kostnad.

Behovet for en tydelig arbeidsdeling gjennom FDLO er avgjørende for å unngå friksjon. Operativ ambisjon til HV i rammen av landmakten samlet sett, er imidlertid minst like viktig, spesielt i kjølvannet av ny LTP som indikerer en massiv satsning på Forsvaret. LTP forespeiler en styrking av HV gjennom flere avdelinger, mer utstyr, mer trening og mer volum (Prop 87 S (2023-2024), s. 58). I denne sammenheng kan det med fordel avklares hvilke ambisjoner som knyttes til de ulike deloppgaver en territoriell sjef har ansvar for å koordinere. Eksempler på de mest prekære deloppgaver der ambisjonsnivå med fordel kan presiseres, er koordinering av ild, kontroll på forflytninger og etablering/vedlikehold av militære installasjoner (Sjef Heimevernet, 2022, s. 17). Når dette er avklart, vil det trolig bli enklere å styrke HV med funksjoner som kommer landmakten samlet sett til nytte.

Mandatkompatibilitet må være på plass for at organisasjoner skal lykkes med samarbeid, ifølge Knudsen (2004). Med dette forstås et påtrykk eller pålegg om å samarbeide, som også beskriver hva som er hensikten med samarbeidet. Dette mandatet gis normalt ut av en overordnet instans. Revidert versjon av FDLO vil slikt sett kunne tjene som dette mandatet, og således bidra til mandatkompatibilitet mellom Hæren og HV.

En annen konsekvens av uklar arbeidsdeling, som ofte kan skyldes maktkamp mellom organisasjoner, er at det gjøres dobbeltarbeid. Ofte oppstår dette om områder som oppfattes som attraktive, eller medfører prestisje. Det kan også oppstå i forbindelse med områder som er vanskelig å dele opp (Jacobsen, 2004).

Sivilt-militært samarbeid utpeker seg som et område der det i dag utføres noe dobbeltarbeid, ifølge intervjuobjektene fra HV. Intervjuobjektene fra HV oppfatter sivilt-militært samarbeid innenfor beredskap som en arbeidsoppgave som tilfaller HV. Likevel er det naturlig at Hæren samarbeider med lokale sivile myndigheter der Hæren er representert, om andre temaer. Det kan synes som at samtalen mellom sivile lokale myndigheter og representanter fra Hæren ofte sklir over til å handle om beredskap.

En mulig årsaksforklaring på hvorfor Hæren og HV i noen tilfeller trækker hverandre på tærne innenfor temaet sivilt-militært samarbeid, kan være at sivile lokale myndigheter ikke nødvendigvis skiller mellom Hæren og HV – de ser bare en representant fra Forsvaret. En annen forklaring kan være at arbeidsdelingen mellom Hæren og HV ikke er tydelig nok, slik at de som snakker med det sivile samfunn om et tema de kanskje ikke har mandat til, gjør dette i beste mening uten å egentlig vite at

man samtidig både trækker i et bedd man ikke eier, og bidrar til at Forsvaret utad fremstår som lite samkjørte og koordinerte.

Hvis det likevel skulle skje at representanter fra henholdsvis Hæren og HV snakker med sivile lokale myndigheter om et tema de egentlig ikke har mandat til, hvorfor utveksler vi ikke kunnskapen internt i landmakten etterpå? Svaret på denne utfordringen kan ligge i deler av historien til Hæren og HV; 70 år med konkurranse, tautrekking og småknuffing (Hove et al., 2019) utgjør trolig ikke optimale forhold for å spille hverandre gode ved å dele informasjon. Denne beskrivelsen passer godt med «ruge på kunnskap»-barrieren (Hansen, 2009), som handler om at organisasjoner som er redde for å miste kontroll eller posisjon, er motvillige til å dele kunnskap, ressurser og informasjon med andre organisasjoner. En alternativ forklaring på begrenset informasjonsutveksling internt i landmakten, kan være kunnskapsmangel. Representanter fra Hæren og HV vet rett og slett ikke at den informasjonen de har ervervet seg, er av interesse for andre deler av landmakten. Gitt funnet om stor kunnskapsmangel om HV blant hæroffiserer generelt, er det fristende å tro at dette er hovedårsaken.

5.2 Delkonklusjon

Det foreligger ingen tydelig beskrivelse av arbeidsdelingen internt i landmakten. Det forventes at dette vil komme frem tydelig av FDLO som er under revisjon og forventes ferdigstilt i juni 2024. Mangelen på en tydelig arbeidsdeling internt i landmakten, fører til gjentatt friksjon mellom Hæren og HV.

Arbeidsdelingen mellom Hæren og HV bør tydeliggjøres i revidert versjon av FDLO. Den reviderte doktrinen bør gi tydelig svar på når i konfliktspekteret plikter og ansvar knyttet til utøvelse av territorielt ansvar er gjeldende.

En tydelig arbeidsdeling internt i landmakten, kombinert med konkrete ambisjoner knyttet til ansvar pålagt en territoriell sjef kan anses som en forutsetning for at HV kan styrkes i tråd med LTP til å bli en troverdig, relevant og rettidig ressurs for landmakten og Forsvaret.

Sivilt-militært samarbeid er et fagområde som potensielt kan føre til noe friksjon. Det er behov for en tydeligere avklaring av roller, ansvar og myndighet mellom Hæren og HV innenfor dette fagområdet. Den reviderte versjonen av FDLO bør eksemplifisere hvilke oppgaver som skal ivaretas av militær avdeling som utøver territorielt ansvar, og hvilke oppgaver som tilfaller andre militære avdelinger.

5.3 Manglende kunnskaper om Heimevernet er en barriere

Et av funnene i min forskning er generelt lavt kunnskapsnivå om HV blant hæroffiserer, en uklarhet knyttet til formell verdi av å tjenestegjøre i HV, og en oppfattet forventning blant hæroffiserer om at det å være lojal mot egen troppeart og fagsjef er viktig.

Alle intervjuobjektene er enige om at dersom en offiser ønsker en vertikal karriere i Hæren, bør mulighetskartet til Hærens karriere- og tjenesteplan følges. Dette mulighetskartet tar i liten grad høyde for tjeneste i HV, noe som kanskje kan forklares med at denne karriere- og tjenesteplanen først og fremst har til hensikt å sikre kompetansestyring og etterfølgerplanlegging i Hæren. Ved at Hæren og HV er to separate deler av landmakten, er det naturlig at hver og en av de tenker på seg selv og sine behov først. Hæren løser sin deloppgave mens HV løser sin, og ifølge Jacobsen (2004) prioriteres koordinering internt med de som løser samme deloppgave, foran koordinering eksternt med de som løser en annen deloppgave. Dette kan forstås som at selv om Hæren og HV til sammen utgjør landmakten, tenker Hæren og HV først og fremst på seg selv og sine behov hva angår personell. Dette fører til et dårlig samarbeid om personellflyt internt i landmakten, og man kan hevde at det rett og slett er en formell barriere. Hansen (2004) sier at en grunn til at organisasjoner lykkes dårlig med å samarbeide, kan være at kombinasjonen stolthet, konkurranse og sterk kultur gjør at man verdsetter egne løsninger høyere enn andre. Egne løsninger i denne sammenheng, er stillinger i egen organisasjon.

Organisasjoner som skal lykkes med samarbeid, må ifølge Knudsen (2004), anse hverandre som likeverdige. Med dette menes gjensidig respekt for hverandres ulikheter, og kunnskaper om hverandres styrker og svakheter. Ved å sidestille en beordring til HV med et friår i det sivile (Hær C), kan dette forstås som at det å tjenestegjøre i Hæren er en kvalifikasjon i seg selv. Det fremstår som åpenbart for alle intervjuobjektene at en offiser aldri kan bli bataljonssjef uten å ha inngående fagkompetanse fra den troppearten bataljonen tilhører. Dette er en oppfatning det er vanskelig å være uenig i. Forsvarets grunnsyn på ledelse trekker frem troverdighet gjennom kompetanse som en forutsetning for å være en god militær leder (Forsvarsstaben, 2020).

De stillingene som trekkes frem som kvalifiserende til å bli bataljonssjef, er imidlertid avdelingssjef, og stabsstillinger på nivå 3 og nivå 2. Ved å tjenestegjøre i disse stillingstypene i Hæren, oppnår man en profesjonalisering innenfor egen organisasjon. Jacobsen (2004) peker på at fordelene ved denne formen for profesjonalisering, er at man blir veldig god til å løse den deloppgaven som organisasjonen (Hæren) er tildelt. Det som ofres i profesjonaliseringens ånd, ifølge Jacobsen, er evnen til å tenke helhetlig (trained incapacity). Profesjonaliseringen kan også være årsaken til at den kompetansen som erverves ved å tjenestegjøre i HV ikke anses som kvalitativt god nok til å fungere som et selvstendig trinn på en vertikal karrierepyramide i Hæren. Profesjonalisering medfører også koordineringsproblemer som sektorforsvar, «fagidioti» og forsterking av ulike kulturer. Profesjonalisering kan også være årsaken til at mennesker som kanskje ønsker å samarbeide, hindres av fysisk eller formell distanse, systemer som ikke snakker sammen, eller manglende personlige relasjoner til den organisasjonen de ønsker å samarbeide med (Hansen, 2009).

Kunne evnen til å tenke helhetlig blitt forbedret dersom fremtidige sjefer i landmakten gjennomførte en beordring til den andre delen av landmakten på et tidspunkt i sin kvalifiserende periode?

Intervjuobjektene tilførte kunnskap om HV fra utdanningsinstitusjoner i Forsvaret, begrenser seg til de linjene som står i FFOD, ifølge de selv. Flere av intervjuobjektene gir uttrykk for at de tror og håper at dagens kadetter lærer mer om HV enn de selv gjorde for 15-25 år siden. Studieplanen for bachelor i ledelse og landmakt inneholder svært få læringsmål om HV noe jeg tolker som at de hæroffiserene som produseres den dag i dag, ikke tilføres noe særlig mer kompetanse enn de som er bataljonssjefer og distriktssjefer i dag gjorde da de var kadetter. Jeg holder selvsagt muligheten åpen for at dette er en feilslutning, og at det undervises mye mer om hele landmakten enn det som kommer frem av studieplanen. Det bør utredes hvordan tilstrekkelige kunnskaper om territoriale operasjoner og HV kan iverksettes som en del av landmaktutdanning på alle nivåer i Hæren.

Selv om det kan synes som at Forsvaret ikke legger til rette for at ledere i Forsvaret skal lære om HV gjennom skolegang, har alle intervjuobjektene mange, og til dels sterke, meninger om HV. Dette kan være et tegn på at offiserers kunnskap om HV baserer seg på inngrodde antakelser, fordommer eller anekdoter de har hørt, og ikke nødvendigvis på fakta. Landoperativt kurs som arrangeres av Hærens våpenskole beskrives av flere av intervjuobjektene som en eureka-opplevelse, der de for første gang i sin militære karriere innså hva HV er. Det at en gjennomsnittlig hæroffiser først forstår verdien av HV når man er i ferd med å starte VOU-utdanning, er lovlig seint, spesielt med tanke på at denne kategorien offiserer allerede har en bachelorgrad i militær ledelse og landmakt i ryggsekken sin.

Det at Hærens våpenskole, selve hjertet i Hæren, presenterer HV som en del av løsningen innenfor landmakten, kan bety flere ting. Enten så er tilfellet, som flere av intervjuobjektene også påpeker, at HV har fått en høyere anseelse. Eller så er dette et resultat av at enkeltindivider ved Hærens våpenskole har en evne til å tenke helhetlig som er over norm i forhold til gjennomsnittet ellers i Hæren. En tredje løsning er at HV selv har dratt i trådene for å få HV inn på dette positivt omtalte kurset. Hærens våpenskole bidrar gjennom LOK-kurset til at kunnskapsmangelen om HV hos hæroffiserer reduseres noe.

Likevel, kunnskapsmangel kombinert med ulike kulturer, er et dårlig utgangspunkt for å få til et godt samarbeid. Henning Bang (2020) peker på at når vi er farget av vår egen kultur, inntar vi ofte en etnosentrisk posisjon når vi skal vurdere organisasjoner med en annen kultur. Dette fører til at vi for eksempel måler kvalitet ut ifra det som er ansett som god kvalitet i vår kultur.

Et banalt, men tydelig eksempel som illustrerer denne problemstillingen, er hvordan en heimevernssoldat ofte ser ut når vedkommende er på årlig trening i en hærleir. Heimevernssoldaten har som regel gammel type uniform, ofte er den et par nummer for trang i tillegg, ettersom

heimevernssoldaten som er i slutten av 30-årene har hatt den siden soldaten var 23 år. Kanskje har soldaten født noen unger siden den gang også. Hærsoldaten som er vant til å få korreks daglig ved feil bruk av uniform, oppfatter heimevernssoldaten som en slusket soldat, «som ikke en gang evner å kle på seg riktig». Årsaksforklaringene til at heimevernssoldaten er som han eller hun er, kommer ikke frem; Forsvarets logistikkorganisasjon klarer ikke skaffe nok uniformer, soldaten som er sivil til daglig har ikke fått med seg de nyeste endringene på uniformsreglementet, tapsmeldingene som soldaten har levert fører ikke til ny beret fordi det finnes ikke. Hærsoldaten ser altså forbi den sivile kompetansen, den lokale forankringen, som sammen med soldatferdighetene er heimevernssoldatens styrke. Kvaliteten til heimevernssoldaten, målt av en hærsoldat, gjøres med hærsoldatens eget perspektiv og målestokk. Dette fører til polarisering, ifølge Bang, men også til økt formell distanse mellom hærsoldaten og heimevernssoldaten.

Et annet eksempel er når Hæren og HV øver sammen under store NATO-øvelser. Dersom et HV-område blir underlagt en hæravdeling, med forventninger om at HV-området skal løse de samme oppdragstypene som et geværkompani, vil trolig alle parter bli skuffet. Dette fører til forventingsbrister, og HV-avdelingen kan bli ansett som en kvalitativ dårlig avdeling. Metaforen til en fotballbane der Hæren er spissen og HV er keeperen, kan være et bilde for å illustrere at Hæren og HV begge er spillere på landmaktlaget (Fossmann & Christensen, 2021, s. 126). Spissen skal være der hvor kampen er hetest, mens keeperen skal vokte det kjæreste vi har. Begge har ulike roller på laget, og det forventes ulike kvaliteter av dem. Dersom man ikke forstår denne forskjellen, og vurderer alle spillerne etter kriteriene til spissen, vil man bli skuffet.

5.4 Delkonklusjon

Det er indikasjoner på at kunnskapsnivået om HV er generelt lavt blant hæroffiserer. Formell utdanning av landmaktoffiserer vektlegger trolig territorielle operasjoner og HVs egenart i for liten grad. Manglende kunnskaper om HV kan føre til at HV oppfattes av hæroffiserer generelt som en kvalitativ dårligere militær organisasjon enn Hæren, fordi kvalitet måles ut fra et egosentrisk perspektiv med Hæren i sentrum. Det foreligger tydelige forventninger om at en offiser må gjennomføre kvalifiserende tjeneste for å bli bataljonssjef i Hæren. Kun et fåtall stillinger fra HV inngår blant stillinger som anses som kvalifiserende mot sjefstjeneste i Hæren. Dersom dette ses i sammenheng med slutningen om at kunnskapsmangel fører til at HV oppfattes som kvalitativ dårligere enn Hæren, kan dette utgjøre en mulig forklaringsmodell. Det kan synes som at det ikke er helt avklart hvilken formell verdi tjeneste i HV gir, opp mot konkurranse om stillinger og skoleplasser. I tillegg kan det synes som at det er en uformell forventning i Hæren om at offiserer skal være lojale mot egen troppeart.

5.5 Kultur som styrke og svakhet

Det tredje funnet som trekkes frem i dette kapitlet, er knyttet til det tredje forskningsspørsmålet. Det er kulturelle forskjeller mellom Hæren og HV, noe som er nødvendig og utgjør både en styrke og en svakhet.

FFOD påpeker at forskjellige kulturer i forskjellige deler av Forsvaret er nødvendig, for at de enkelte delene av Forsvaret skal klare å løse sine respektive oppgaver. Det er store forskjeller på arbeidshverdagen til for eksempel en pilot, og en geværsoldat i skyttergraven (Forsvarsstaben, 2019, s. 57)

Hæren og HV er trent, organisert og utrustet for å løse ulike typer oppdrag. HV skal ha kontroll på hele det norske territorium samtidig, og identifisere trusler før de blir for store, slik at uønskede hendelser kan avverges før de oppstår. Denne jobben skal gjøres sammen med resten av totalforsvaret. Hæren representerer knyttneven som kommer inn når HV og totalforsvaret ikke lengre er nok. De skal slåss mot en likeverdig militær motstander, der vinneren er den som overlever.

Når det er klart at kulturen i Hæren og HV både er og bør være forskjellige, kan man ved hjelp av sosial identitetsteori lettere forstå hvorfor det tidvis oppstår gnisninger mellom Hæren og HV. Tajfel & Turners teori om at mennesker bygger sin sosiale identitet gjennom å tilhøre grupper, forteller oss at internt i landmakten representerer Hæren og HV hverandres inn- og utgrupper (Turner, 1982). Dette fører til en fremheving av den gruppen man selv tilhører, samtidig som negative stereotyper og fordommer tildeles den andre gruppen. Det er trolig dette som skjer når Hæren og HV i enkelte tilfeller omtaler hverandre med svært negativt ladede formuleringer. Det kan tenkes at en måte å dempe inn- og utgruppe-tenkningen, var om alle i landmakten følte felles tilhørighet til en stor, overordnet gruppe. Det eneste sporet av en felles kultur i landmakten, er en pragmatisk tilnærming til alle problemer, med et ønske om å løse alle tildelte oppdrag nesten for enhver pris. Hvorvidt dette kun gjelder i landmakten, eller om det er en del av den typisk norske militærkulturen, sier ikke denne forskningen noe om. Inn- og utgrupper er imidlertid ikke unikt for landmakten, det er en mekanisme som oppstår i mange sammenhenger der en gruppe forsøker å skape samhold. De fleste har vel hørt utsagnet om at «det er lite som er så samlende som en felles ytre fiende». En utgruppe kan representere denne «fienden», og føre til at kulturen internt i egen gruppe forsterkes. Den negative effekten av inn- og utgrupper er at de bidrar til formell avstand mellom organisasjonene. Dette er uheldig for samarbeidet mellom organisasjonene.

Når vi er klare over at inngrupper har en positiv effekt for samhold og kultur i en organisasjon, mens utpeking av en utgruppe fører til formell avstand og samarbeidsproblemer, hvorfor gjør vi ikke noen grep? Abraham Maslow, som bør være kjent for alle med befalsutdanning i Hæren, peker på at sosial

tilhørighet er viktigere for et enkelt menneske, enn behovet for anerkjennelse og selvrealisering. Dette kan tolkes dit hen at selv om man innerst inne skjønner at den negative stereotypingen og tildelingen av negative egenskaper til motsatt del av landmakten er feil, er det mer behagelig for den enkelte å kjenne på sosial aksept ved å delta, enn å utfordre eksisterende kultur og tradisjon.

Forsvarskommisjonen av 2021 peker på et stort potensiale i å dra nytte av HVs egenart til å forsterke effekten av sivile og militære operasjoner til en lav kostnad (NOU 2023:14, 2023). Dersom landmakten skal klare dette, er min påstand at vi må tenke helhetlig, og starte å se oss selv som en organisasjon.

Oppgavene til Hæren og HV er ikke like. FFOD beskriver taktiske samvirkeoperasjoner utført av Hæren og territoriale operasjoner utført av HV som kjerneoppgavene i landmakten (Forsvarsstaben, 2019). Dette innebærer at Hæren og HV på ingen måte konkurrerer om de samme oppgavene, men at oppgavene utfyller og forsterker hverandre. Knudsen (2004) omtaler dette som domenekompatibilitet, som er en forutsetning for at to organisasjoner skal samarbeide. Hadde Hæren og HV hatt de samme oppgavene, hadde de vært konkurrenter. Hadde Hæren og HV hatt oppgaver i ulike domener, slik som for eksempel Sjøforsvaret og Luftforsvaret, hadde de vært for ulike til at samarbeid hadde vært hensiktsmessig. Historisk sett har HV helt siden opprinnelsen i 1948 vinglet mellom å være en reservehær, en spesialavdeling, en geriljaavdeling og et reservepoliti. Kombinasjonen av at HV nå har vendt tilbake til sin egenart og sine røtter, og det faktum at det er en stor pågående krig i Europa, gjør at forutsetningene som Hæren og HV har for å samarbeide er bedre enn på lenge. Dette krever imidlertid en mental endring av et godt innarbeidet tankesett i begge deler av landmakten.

Eksempelet om de 27 brannmennene- og kvinnene som omkom i en skogbrann fordi de unnlot å redde seg selv, men heller prøvde å redde dyrt, viktig og tungt materiell, maler et godt bilde av hvor vanskelig det kan være å endre tankesett (Weick, 1996). Måten vi alltid har gjort ting på, rutiner, prosedyrer, kultur og tradisjon – det sitter så dypt i oss at det ikke nødvendigvis blir endret bare fordi HV har vendt tilbake til sine røtter, og fordi det er krig i Europa. Ansell & Gash peker på hvordan en forhistorie med konflikt og konkurranse fører til en ond sirkel med mistillit, fordommer og mistenksomhet. Hæren og HV kan sies å ha en negativ forhistorie, preget av kulturkræsje og konkurranser (Hove et al., 2019). Å etablere et samarbeid mellom to organisasjoner med en negativ forhistorie er krevende, og flere suksessfaktorer ramses opp av Ansell & Gash. Den viktigste, som jeg ønsker å trekke frem i denne drøftingen, er et bemyndiggjørende og inkluderende lederskap, sammen med en markering av alle små og store seire som organisasjonene oppnår i fellesskap. Jeg tolker Ansell & Gash i den retning av at et godt samarbeid ikke oppstår av seg selv, men at det må være en prioritet og et ønske fra begge organisasjoners ledelse.

5.6 Delkonklusjon

Hæren og HV utgjør til sammen landmakten, men har likevel særegne, ulike kulturer. Dette er nødvendig, og selv om denne studien ikke har søkt å beskrive de respektive kulturene, fremstår de likevel som hensiktsmessige for å forsterke evnen til å løse de ulike oppdragstypene som de to delene av landmakten har. Hæren og HV representerer hverandres utgrupper i et sosialt identitetsperspektiv. Dette betyr at de ulike kulturene mellom Hæren og HV bidrar til å skape avstand, konkurranse, og negativ stereotyping i form av tildeling av negative egenskaper.

6 Konklusjon

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven har forsøkt å gi svaret på oppgavens problemstilling som er:

«I rammen av territoriale operasjoner; hvilke forhold hemmer eller fremmer samarbeidet mellom Hæren og HV?»

Det første forholdet som kan virke hemmende på samarbeidet, er ulik forståelse av hva territorielt ansvar innebærer i de ulike fasene av konfliktspekteret. Det bør presiseres i landdoktrinen hvilke oppgaver territorielt ansvarlig skal utføre, og hvilke plikter som hviler på enhver militær avdeling som opererer i teigen til en annen militær avdeling. Det bør også komme tydelig frem i hvilke faser i konfliktspekteret plikter knyttet til territorielt ansvar gjelder. Den gjeldende FDLO er fra 2004, og fremstår som utdatert med tanke på hvordan Hæren og HV gjensidig skal forsterke hverandre.

I slutfasen av min forskning har jeg fått tilgang til ny og revidert versjon av FDLO (2024). Denne er godkjent i doktrinerådet, og er forventet publisert i juni 2024. Denne inneholder en mer utfyllende beskrivelse av territoriale operasjoner, og den henviser til «Konsept for utvikling av HV i rammen av territoriale operasjoner» (Sjef HV, 2022) for en grundig beskrivelse av oppgaveporteføljen til territoriell sjef. Ny FDLO slår fast at det territoriale ansvaret på taktisk nivå primært utøves gjennom HVs distriktssjefer (Forsvarsstaben, 2024, pkt NOR 2.9), men at dette kan endres ved behov. Det kunne med fordel også vært presisert at det territoriale ansvaret gjelder i alle faser. På denne måten kunne man unngått misforståelser, og trent inn rutiner som er vanskelige nok å få til i hverdagen, men som trolig blir enda vanskeligere dess lengre ut i konfliktspekteret man kommer. Det er også en utfordring at det går mange år mellom hver gang FDLO revideres. Dette fører til at produktet blir utdatert og irrelevant.

Anbefaling: Det bør etableres en felles faggruppe landmakt bestående av offiserer fra Hæren og HV, som i fellesskap kan løfte små og store problemstillinger som avdekkes under utdanning, trening, øving og operasjoner. Denne faggruppen kan sammen anmode Forsvarssjef om å revidere FDLO ved behov, slik at den til enhver tid beskriver gjeldende praksis og på denne måten fremstår som relevant.

Det andre forholdet som kan virke hemmende på samarbeidet mellom Hæren og HV, er ulik oppfatning av roller, ansvar og myndighet knyttet til sivilt-militært samarbeid. Dette kan sies å være et område forbundet med prestisje, der Hæren og HV trækker hverandre på tærne enten fordi det ikke er tydelig nok fordeling av mandater, eller fordi kunnskapen om roller, ansvar og myndighet knyttet til sivilt-militært samarbeid ikke er god nok.

Anbefaling: Det bør avklares roller, ansvar og myndighet rundt sivilt-militært samarbeid generelt. Dette bør komme frem av FDLO. Dette kan være et tema for faggruppe landmakt (se over).

Et tredje forhold som skaper friksjon og samarbeidsutfordringer, er den generelle kompetansemangelen om HV hos hæroffiserer. Kunnskapsmangelen fører til at hæroffiserer verken kjenner HVs kapabiliteter, eller har god nok forståelse for hvordan HV gjennom territorielle operasjoner kan skape forutsetninger for militære og sivile operasjoner til en lav kostnad. Det er også indikasjoner i min forskning som peker på at kompetansemangelen om HV hos hæroffiserer kan bidra til at HV vurderes av hæroffiserer til å være en kvalitativ dårligere militær avdeling enn Hæren. Kompetansemangelen fører til at kvaliteten på HV vurderes fra et egosentrisk perspektiv med Hærens standarder i sentrum.

Anbefaling: Det bør utredes hvordan tilstrekkelige kunnskaper om territorielle operasjoner og HV kan iverksettes som en del av landmaktutdanning på alle nivåer i Hæren. Dette kan være et tema for faggruppe landmakt (se over).

Et fjerde forhold som skaper friksjon, er uenighet om verdien av å tjenestegjøre i HV i et vertikalt karriereløp. Mulighetskartet i Hærens karriere- og tjenesteplan tar i liten grad høyde for HVs behov.

Anbefaling: Det bør etableres en felles karriere- og tjenesteplan for landmakten. Denne bør inneholde et mulighetskart der stillinger på alle nivå i HV er oppført på lik linje med alle stillinger i Hæren. Dette kan være et tema for faggruppe landmakt (se over).

6.1 Veien videre

Noen av utfordringene som identifiseres, er det utfordrende å mene så mye om uten å først skaffe til veie mer empiri.

Den første utfordringen som bør forskes på er hvilke mentale modeller som ligger til grunn når landmaktens totale evne skal vurderes. Gjentatte ganger siden HVs stiftelsesdag har sammenslåing av landmakten blitt lansert som et forslag for å få en bedre utnyttelse av landmakten totalt. Ofte har forslaget om sammenslåing vært fremmet fra politisk hold. Alle ganger har det blitt avvist. I de senere år kan det se ut som at de fleste utredninger starter med forutsetningen om at HV og Hærens egenart skal ivaretas. Hvorfor er det slik? Hvilke mentale modeller ligger til grunn for en slik føring? Det er fristende å se til Sjøforsvaret med Marinen og Kystvakten. FFDO påpeker at «Kysteskadren og Kystvakten kan sies å ha sine primære roller og funksjoner i hver sin ende av konfliktskalaen, men utnyttes komplementært og gjensidig forsterkende for effektiv ivaretagelse av Forsvarets samlede oppgaver i det maritime domenet gjennom hele konfliktskalaen» (Forsvarsstaben, 2019, s. 12). For ordens skyld er Kysteskadren navnet Marinen hadde frem til 2016. Jeg tør påstå at det er mulig å dra paralleller mellom sjømaktens organisering med grenene Kystvakt og Marine under en felles sjømaktledelse, og landmakten som kunne vært organisert på samme måte med grenene Hæren og HV under en felles landmaktledelse. Marinen er trent, øvd og utrustet for et høyt ambisjonsnivå i form av

sjøkontroll, men Kystvakten har en stor kontaktflate med det sivile samfunn knyttet til myndighetsutøvelse og redningsberedskap.

Den reviderte FDLO (2024) (Pkt NOR 2.10) slår fast at interoperabilitet med allierte, samt likhet mellom øvelser og operasjoner stadig blir mer viktig i landmakten. Dette igjen er et argument for at etablering av sjef landkomponent og landkomponentkommando (LCC) i fremtiden blir mer aktuell metode for landmakten. Er tiden moden for en organisatorisk kraftsamling av to delkomponenter som utfyller hverandre i en felles landmakt? Dette åpner for en spennende problemstilling:

- ✓ Hæren og HV som to komplementære deler av en felles landmakt – er tiden inne?

En annen utfordring som bør belyses, er karriere- og tjenesteplanene til hæroffiserene. Denne er ikke revidert siden 2016, og inneholder veldig få konkrete stillinger i HV som del av mulighetskartet som presenteres. Det er indikasjoner i min forskning på at det finnes ulik oppfatning av verdien av tjeneste i HV. Det er også indikasjoner i min forskning på at hæroffiserer kjenner på en opplevd forventning om å være lojal mot egen troppeart, for å sikre egne muligheter til skolegang og/eller opprykk til høyere grad/stilling. Dette kan gi følgende problemstilling:

- ✓ Hvilke formelle og uformelle forventninger påvirker hæroffiserers valg i et vertikalt karriereløp?

7 Litteraturliste

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave). Universitetsforlaget AS.

Berg, O. T., & Tjernshaugen, A. (2023). Organisasjon. I *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/organisasjon>

Bjerga & Gjeseth. (2010). Heimevernet og Hæren Landforsvaret stykkevis og delt—Eller helt? *Norwegian Institute for Defence Studies*, 1–101.

<http://hdl.handle.net/11250/99275>

Busch, T. (2016). *Akademisk skriving* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Doktrine. (2021). I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/doktrine>

Etterretningstjenesten. (2024). *Fokus 2024 Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*.

https://www.etterretningstjenesten.no/publikasjoner/fokus/Fokus24_innhold

Evne. (u.å.). I *Det Norske Akademis Ordbok*. Hentet 2. april 2024, fra

https://naob.no/ordbok/evne_1

Forsvarets høgskole. (2023, november 10). *Bachelor i ledelse og landmakt*.

www.forsvaret.no. <https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/militaere-studier-med-fordypning-i-ledelse-og-landmakt/KSLANDMAKT-EMNER-23>

Forsvarsstaben. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Forsvarsstaben.

<http://hdl.handle.net/11250/197156>

Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine 2019*. Forsvarsstaben.

<http://hdl.handle.net/11250/2631948>

- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Forsvarssjefen.
<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=19703941>
- Forsvarsstaben. (2024). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Forsvarsstaben.
- Fossmann, K.-H., & Christensen, O. K. (2021). *Kortreist beredskap*. Sjef Heimevernet.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business Review Press.
- Hove, K. H., Berg-Knutsen, E., Dahl, P. K., & Ronnes, N. (2019). *FFI-rapport 19/01682 Heimevernet mot 2030: Framtidig rolle og oppgaver*.
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/heimevernet-mot-2030-framtidig-rolle-og-oppgaver>
- Hærstaben. (2016). *Karriere og tjenesteplan Hæren—Hovedplan*. (Internt dokument Forsvaret)
- Jacobsen, D. I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? Tverretatlig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg., s. 75–114). TANO.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008011504065
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg., s. 19–74). TANO. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008011504065

Nateland, T. (2016). *Det handler om å få rett. Nedleggelse av Heimevernets spesialavdeling, sivilmilitære reaksjoner og maktkamp* [Masteroppgave, NTNU].

<http://hdl.handle.net/11250/2458898>

Norheim, B. (u.å.). *Maslows behovspyramide*. Nasjonal digital læringsarena. Hentet 2. mai 2024, fra <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>

NOU 2023:14. (2023). *Forsvarskommissjonen av 2021 Forsvar for fred og frihet*.

Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/8b8a7fc642f44ef5b27a1465301492ff/no/pdf/s/nou202320230014000dddpdfs.pdf>

NRK. (2023). I *Klar til strid*. <https://tv.nrk.no/serie/klar-til-strid>

Nytte. (u.å.). I *Det Norske Akademis Ordbok*. Hentet 2. april 2024, fra

<https://naob.no/ordbok/nytte>

Prop 2 S (2017-2018). (2017). *Videreutvikling av Hæren og Heimevernet*.

Ladmaktproposisjon. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-2-s-20172018/id2575441/?q=landmaktproposisjon>

Prop 87 S (2023-2024). (2024). *Forsvarsløftet—For Norges trygghet Langtidsplan for forsvarssektoren 2025-2036*. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-87-s-20232024/id3032217/>

Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse* (4. utg.). Universitetsforlaget AS.

Samarbeid. (u.å.). I *Det Norske Akademis Ordbok*. Hentet 2. april 2024, fra Hentet 02. april

2024 fra <https://naob.no/ordbok/samarbeid>

- Senge, P. M. (1990). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2017112348566?page=253
- Sjef Heimevernet. (2022). *(B) Konsept for utvikling av Heimevernet i rammen av territoriale operasjoner*. (Internt dokument Forsvaret)
- Solberg, R. (2023). *Heimevernet og sivil-militært samvirke. Muligheter, utfordringer og veien mot felles situasjonsforståelse på lokalt nivå*. [Masteroppgave, FHS]. <https://hdl.handle.net/11250/3113113>
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefiniton of the social group. I H. Tajfel (Red.), *Social identity and intergroup relations* (s. 15–36). Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301–313. <https://doi.org/10.2307/2393722>

8 Vedlegg

Vedlegg A – Vurdering av behandling av personopplysninger

20.12.2023

Referansenummer

350624

Vurderingstype

Automatisk

Dato

20.12.2023

Tittel

I rammen av territorielle operasjoner; hvordan fungerer samarbeidet internt i landmakten?

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Rino Bandlitz Johansen

Student

Karianne Opgård Pedersen

Prosjektperiode

15.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

Meldeskjema

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg B – Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet «I rammen av territorielle operasjoner; hvordan fungerer samarbeidet internt i landmakten?»

Til

XXXX

Dette er et spørsmål til deg om deltakelse i mitt forskningsprosjekt. Som masterstudent ved Forsvarets Høgskole, utfører jeg for tiden en studie som tar for seg samarbeid mellom Hæren/FSK og HV. Målet med studien er å undersøke hvordan militært-militært samarbeid foregår i praksis i dag (nå-situasjon), og også tanker om hvordan det militær-militære samarbeidet eventuelt kan løses på en bedre måte (ønsket-situasjon). Gitt din nøkkelrolle og erfaring, er ditt perspektiv av stor betydning for min forskning. Jeg ønsker derfor å invitere deg til et intervju for å dykke dypere inn i disse temaene.

Formål:

Formålet med denne studien er mangesidig. Kjernen i undersøkelsen er samarbeid mellom Hæren/FSK og HV. HVs rolle internt i Forsvaret har endret seg siden opprettelsen i 1946. Innledningsvis var HV først og fremst en reserveavdeling, som hadde litt av alt; hærstyrker, landstyrker og sjøstyrker. I 2014 ble begrepet «territorielle operasjoner» tatt med i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) for første gang, og det ble mer tydelig at HVs oppgaveportefølje som del av landmakten er særegen. HVs karakteristikk er dualismen militær og sivil utdanning, kombinert med lokalt nettverk og lokalkjennskaper.

Har landmaktens evne til å dra nytte av HVs egenart hengt med på utviklingen de senere år? Klarer landmakten å utnytte det potensialet som ligger i at HV utfører territorielle operasjoner i fred, krise og krig, til å optimalisere egen oppdragsløsning? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Til sist, ved å belyse hvordan det nåværende samarbeidet mellom Hæren/FSK og HV fungerer, ønsker jeg at denne studien skal være til nytte for beslutningstakere generelt og HV spesielt hva angår hvordan forbedre og videreutvikle det militær-militære samarbeidet til alles beste.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du får spørsmål om delta på dette prosjektet er at du sitter i en stilling der militært-militært samarbeid er en naturlig del av din oppgaveportefølje. Dette medfører at din kunnskap og erfaring er avgjørende for å belyse forskningsprosjektets problemstilling som er; *«I rammen av territoriale operasjoner; hvordan fungerer samarbeidet internt i landmakten?»*

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta vil jeg gjennomføre et personlig intervju. Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptakerfunksjon på mobiltelefon, transkribert, og deretter lagret på min PC. Det er ønskelig at du ikke nevner navnet ditt eller avdelingen din under intervjuet, men om dette skjer, vil jeg fjerne det ifm transkribering. I oppgaven vil intervjuobjektene bli referert til som «sjef i Hæren/FSK» / «sjef i HV», eller «fremtidig sjef som tjenestegjør i Hæren/FSK» / «fremtidig sjef som tjenestegjør i HV». Data vil utelukkende bli behandlet av meg. Data bli slettet innen utgangen av juni 2024, og skal ikke anvendes i andre forskningsprosjekt.

Spørsmålene skal forsøke å innhente informasjon som kan være relevant for forskningen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet som er omtalt i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene i samsvar med personvernregelverket.

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil anonymiseres. Dersom dine svar kobles til din virksomhet, kan dette føre til at enkelte vil identifisere hvem som står bak svarene. Dersom dette er noe du ikke ønsker, skal du ikke beskrive hendelser eller andre forhold som innebærer at avdelingen du representerer, kan bli gjenkjent.

Hva skjer med opplysningene når forskningsprosjektet avsluttes?

Alle opplysninger i form av signatur på samtykke slettes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen utgangen av juni 2024.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og få utlevert en kopi av intervjuet

- Å få rettet personopplysninger om deg
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir meg som forsker rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Prosjektbeskrivelse med intervjuguide er forelagt SIKT for vurdering av hvorvidt behandling av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvordan kan du finne ut mer?

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

- Forsvarets Høgskole ved kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen (veileder), e-post: rinjohansen@mil.no
- SIKT har godkjent prosjektet med referansenummer 350624

Med vennlig hilsen
Karianne Opgård Pedersen
Mastergradsstudent ved Forsvarets høgskole
karpedersen@mil.no

Vedlegg C – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring (klipp ut denne siden, lim den inn i en tom e-post, send til karpedersen@mil.no)

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «*Territorielle operasjoner som multiplikator for militære operasjoner; hvordan kan Forsvaret realisere mer av det potensialet som ligger i HV?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til følgende (slett de punkter du ikke samtykker til):

- Å delta på intervju
- Å bli kontaktet ved behov for oppklarende eller avklarende spørsmål
- At mine kontaktopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet innen utgangen av juni 24.

Hilsen

(ditt navn her)

Vedlegg D – Intervjuguide

Intervjuguide «I rammen av territorielle operasjoner; hvordan fungerer samarbeidet internt i landmakten?»

- **Om intervjuer** (hvem er jeg)
- **Om prosjektet**
 - Masteroppgave i forbindelse med stabs- og masterstudiet ved FHS.
 - Skal leveres i mai 2024,
 - Selvvalgt tema
- **Om gjennomføringen**
 - Lydopptak
 - Spørsmålstyper og temaer – åpne spørsmål, utfyllende svar – tenk gjerne før du svarer.
 - Oppgaven er i sin helhet UGRADERT.
 - Varighet, maksimalt 1 time, mulighet for pauser hvis du vil.
 - Transkribering/mulighet for gjennomlesning, anonymisering, oppbevaring og sletting av data.
- **Samtykkeskjema:**
 - De som intervjues kategoriseres enten som «nåværende sjef i Hæren/HV» eller «fremtidig sjef i Hæren/HV».
 - Informasjon som lagres er; navn, stilling og avdeling. Denne informasjonen vil bli slettet når prosjektet er avsluttet ila juni 2024.
 - Informasjon som presenteres er; sjef eller fremtidig sjef fra enten Hæren eller HV.
 - Eget samtykkeskjema der du gir meg tillatelse til å oppbevare dine opplysninger ble sendt til deg samtidig som vi avtalte dette intervjuet. Har du noen spørsmål knyttet til dette skjema? (Sjekke at skjemaet er svart på før selve intervjuet starter).
- **Innledning**
 - Kan du si litt om din militære bakgrunn? Utdanning og tjenesteerfaring.
 - Kan du beskrive hovedoppgavene i din nåværende stilling?
- **Har Hæren/FS og HV en lik forståelse for arbeidsdelingen mellom organisasjonene innen landmakten?**
 - Hva er kjerneoppgaven(e) til landmakten?
 - Hva innebærer det? (for å bryte ned de overordnede begrepene til noe mer konkret)
 - Av de oppgavene du nettopp nevnte, hvordan er disse oppgavene fordelt mellom Hæren/FS og HV?
 - Finnes det noen gråsoner? Altså oppgaver som burde vært gjort, der det er uklart hvem som eier ansvaret?

- Er det noen oppgaver som gjøres både av Hæren/FS og HV?
- Hva må HV bidra med for at Hæren/FS skal lykkes med sine oppgaver i fred/krise/krig?
- Hva må Hæren/FS bidra med for HV skal lykkes med sine oppgaver i fred/krise/krig?
- Vet du om det finnes noen dokumenter som formelt sier hvem som gjør hva av disse oppgavene?
-
- **Finnes det formelle eller kulturelle barrierer som hindrer samarbeid mellom Hæren/FS og HV?**
 - Hvordan vil du beskrive den optimale tjenesteplan for en som kommer ut av KS, som ønsker å bli bataljonssjef i Hæren?
 - Når og hvordan vil tjeneste i HV passe inn i tjenesteplanen til en som ønsker å bli bataljonssjef i Hæren?
 - Hvordan vil du beskrive kvaliteten på landmakten? De 3 delene hver for seg, og samlet.
 - Har landmakten en egen kultur som skiller seg fra resten av Forsvaret? Hvordan?
 - Er kulturen lik i hele landmakten? Hvorfor?
- **Er det ulik oppfattelse av hvordan samarbeidet mellom Hæren/FS og HV fungerer, avhengig av om man er sjef eller ansatt?**
 - På hvilke områder samarbeider Hæren/FS med HV i dag?
 - Har du noen erfaringer med samarbeid med Hæren/FS eller HV? (Tilpasses slik at spørsmålet blir riktig avhengig av hvor informanten kommer fra – eksempelet kan være et pågående samarbeid, eller historisk. Hvis nei, hvorfor ikke?)
 - Hva samarbeider/samarbeidet dere om?
 - Hvordan innledet dere samarbeidet?
 - Hvorfor samarbeider/samarbeidet dere? (Hensikt)
 - Har samarbeidet ført til noe positivt?
 - Hvorfor?
- **Er det noen områder der samarbeid ikke er etablert, der det med fordel kunne vært et samarbeid?**
 - Er det noen muligheter for samarbeid mellom Hæren/FS og HV som ikke er realisert?