



U i T

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Hvilke belastninger opplever befalet ved ledelse av innsatser i sivilforsvaret, og hva kan gjøres for å forberede befalet på møtet med fremtidige belastninger?

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse mai 2019

Lars Kristian Gjertsen

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi



Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	1
2	Oppgavens bakgrunn og problemstilling	2
2.1	Problemstilling.....	3
2.2	Begrepsdefinisjoner	3
	Belastninger.....	3
	Kompetanse.....	3
	Stressmestring	4
2.3	Sivilforsvaret ansvar og oppgaver	4
2.4	Sivilforsvarets avdelinger og utdanningsløp	5
2.5	Fredsinnsettsgruppe/personell (FIG/FIGP)	5
2.6	Befalsutdanning	5
3	Teoretisk rammeverk.....	6
3.1	Ledelse i et operativt perspektiv	6
3.2	Stress.....	7
3.3	Reaksjoner på stress.....	9
3.4	Stress som trussel mot ledelse	10
3.5	Belastninger i en operativ kontekst	11
3.6	Stressmestring satt i system.....	13
3.7	Sosiale støtte som stressmestring	16
4	Metode.....	17
4.1	Forskningsdesign	18
4.2	Fordeler og utfordringer ved den valgte metoden	18
4.3	Forarbeid og intervjuguide	20
4.4	Gjennomføring av intervju og bearbeiding av data	21
4.5	Relevans og gyldighet	23
4.6	Pålitelighet og forskningsetiske refleksjoner.....	24

5	Presentasjon av funn og analyse.....	26
5.1	Psykiske belastninger	26
5.2	Fysiske belastninger	31
5.3	Forskningsspørsmål 2	33
5.4	Øvelser og kompetanseheving.....	34
5.5	Betydningen av sosial støtte	36
5.6	Utvikle befalet som ledere før og etter en innsats	37
6	Drøfting av forskningsspørsmål 1	39
6.1	Psykiske belastninger	39
6.2	Fysiske belastninger	41
6.3	Drøfting av forskningsspørsmål 2	42
6.4	Stressmestring på individnivå.....	43
6.5	Stressmestring på avdelingsnivå.....	46
6.6	Lederutvikling er forebygging på organisasjonsnivå	48
7	Konklusjon	52
7.1	Utfordringer vedrørende implementering av tiltak.....	54
7.2	Videre forskning	55
8	Referanseliste	56
	Vedlegg 1 Informasjon og samtykke	59
	Vedlegg 2 intervjuguide	63
	Figurer	66
	Figur 1: Yerkes og Dodsons lov fremstilt som U-kurve.	9
	Figur 2: Kategori-tre Forskningsspørsmål 1	22
	Figur 3 Kategori-tre Forskningsspørsmål 2_	23
	Figur 4 Sivilforsvarets ansatte og deltakelse på kurs i regi av Sivilforsvaret.	50

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten tre års skolegang. Det har vært tre svært interessant år, men de har også vært krevende. Mest av alt har det vært tre lærerike år. I den forbindelse vil jeg takke de som har hjulpet meg, og bidratt til at det har vært mulig å fullføre studie og levere masteroppgaven. Uten deres støtte hadde ikke dette vært gjennomførbart.

Familien har vært av uvurderlig betydning og dere har utvist en fantastisk tålmodighet. Fra jeg startet å studere internasjonal beredskap for seks år siden til å at jeg nå leverer en oppgave i ledelse har dere vært suverene. Takk for at dere har hatt plass i livet deres til en godt voksen student. Dere har alltid møtt mine tanker, refleksjoner, og frustrasjoner med forståelse og gode råd.

Videre vil jeg takke Sivilforsvaret hvor jeg har vært ansatt i femten år. Sivilforsvaret er en spennende organisasjon og jeg er takknemlig for at jeg fikk anvende Sivilforsvaret som grunnlag for oppgaven. Jeg vil også takke min distriktssjef Erik Furevik som motiverte meg til å studere i voksen alder. Videre vil jeg takke min veileder Hilde Nordahl-Pedersen. Dine råd og innspill har vært av stor betydning og du har alltid hatt tid til å svare på mine henvendelser.

Tusen takk, alle sammen.

Lars Kristian Gjertsen

1 Sammendrag

Forfatter av oppgaven har vært ansatt ved Midtre-Hålogaland siden oktober 2004. Blant hovedoppgavene er øving og opplæring av mannskap og befal i Midtre-Hålogaland sivilforsvarsdistrikt. I løpet av disse årene har jeg ofte reflektert over hvordan Sivildforsvaret som organisasjon legger til rette for at mannskap og befal skal være forberedt på den neste innsatsen. Sivildforsvarets mannskaper og befal deltar et vidt spekter av hendelser og noen ganger er oppdragene svært krevende. I andre situasjoner er oppdragene enkle og kortvarige. Befal og mannskap bør uansett være forberedt på å håndtere de oppdrag og oppgaver de blir kalt ut på. Anvendt teori forteller at personell som deltar i beredskapsorganisasjoner må være forberedt på at de kan oppleve belastninger av psykisk og fysisk karakter når de deltar på en innsats. Slike belastninger kan gi stressreaksjoner, men teorien forteller og at stressaktivering kan gi økt ytelse. I tillegg taler teorien for at det er mulig å gjennomføre tiltak på flere nivåer for å styrke stressmestring og således være forberedt på belastninger. I den forbindelse ønsket jeg å se på om Sivildforsvarets befal også opplever at de blir utsatt for belastninger ved ledelse av innsatser i Sivildforsvaret. På bakgrunn av det har jeg intervjuet seks befal tilhørende operative avdelinger i Midtre-Hålogaland Sivildforsvarsdistrikt. Hensikten med den kvalitative tilnærmingen var å få et dypere innblikk i befalets opplevelse av å være leder på innsatser i Sivildforsvaret. I tillegg ønsket jeg å få innsikt i hvilke tanker befalet har om hvordan Sivildforsvaret som organisasjon kan legge til rette slik at befalet er forberedt på å håndtere fremtidige belastninger og innsatser.

De funn jeg gjorde i forbindelse med mine undersøkelser viser at befalet i Sivildforsvaret opplever både psykiske og fysiske belastninger ved ledelse av Sivildforsvarets. Et sentralt funn er at befalet opplever at de har liten kjennskap til mannskapet de skal lede og at dette er en kilde til usikkerhet på flere områder. Befalet peker blant annet på lite øvelser som en årsak til at de ikke blir kjent med mannskapet sitt. I forhold til å forberede befalet på fremtidige belastninger og innsatser så viser funn at befalet ønsker økt øvingsaktivitet velkommen. I tillegg forteller befalet at de opplever at sosial støtte som viktig før, under og etter en hendelse. Videre vil det i fremtiden være hensiktsmessig å legge til rette for en strukturert lederutvikling av befalet. Sistnevnte utfordres av lav øvingsaktivitet, men det er kanskje også det viktigste argumentet for at lederutvikling må tilstrebes å være strukturert. Teorien trekker frem samhold som en kritisk faktor i forhold til stressmestring. Funnet i min oppgave tyder på at dette samholdet ikke er tilstede i dag.

2 Oppgavens bakgrunn og problemstilling

Til enhver tid er ca. 8000 personer, kvinner og menn i alderen 18 til 55 år pålagt tjenesteplikt i Sivilforsvaret. Tjenestene i Sivilforsvaret er ikke frivillig, og uteblivelse fra kurs, øvelser eller innsats kan straffes i henhold til Sivilbeskyttelsesloven (2011)

I 2012 leverte Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) en evalueringsrapport etter hendelsene på Utøya i 2011 (DSB, 2012) I rapporten kommer det frem at Sivilforsvarets oppgaver var like mange tidligere oppdrag, selv om hendelsen i seg selv var å regne for ekstraordinær. Drift av telt, ytre sikring og vakthold er blant noen av de oppgavene som mannskapet utførte og hadde opplæring i. Men «*Hendelsen hadde innledningsvis uavklarte sikkerhetsutfordringer, og de psykiske belastningene ved flere av oppgavene var svært krevende*» (DSB, 2012, s. 61) I evalueringsrapporten fra DSB står det at øvingsaktiviteten i Sivilforsvaret hadde vært lav de siste årene og som vi kan lese i evalueringsrapporten fremkommer det at:

" Sivilforsvarets øvingsnivå har ikke vært optimalt de seinere år og dette har ført til at avdelingene i for liten grad har kunnet øve og drille ferdigheter sammen. For det tjenestepliktige befalet i avdelingene gir lav øvingsaktiviteten begrenset mulighet til å bli kjent med egne mannskapers styrker og svakheter. Dette gir utfordringer når særskilt krevende oppgaver skal fordeles. Befalets kunnskap om behovet for umiddelbar oppfølging av egen avdeling etter innsats er også viktig, og må vektlegges både i opplæring og i øvingssammenheng" (DSB, 2012, 63).

Det står i Sivilbeskyttelsesloven (2011, §4) at Sivilforsvaret skal "*bistå nød- og beredskapsstatene med personell og materiell i forbindelse med skadeforebyggende og skadebegrensende tiltak*" Dette betyr at Sivilforsvarets personell må være forberedt på å delta på fremtidige krevende hendelser sammen med andre nød- og redningsetatene Det som skiller Sivilforsvaret fra de andre organisasjonene er i hovedsak to forhold. De som deltar på vegne av brann, politi og helsevesen har dette som et yrke. Det er altså deres jobb og noe de har utdannet seg til. Det å delta på redningsaksjoner, bilulykker, branner er noe de gjør hele tiden. Det er deres primære verdiskapende aktivitet slik Hammervoll (2014, s. 44) beskriver det. Dette står i kontrast til Sivilforsvaret som anvender et lovverk og pålegger befal og mannskap til å stille på innsats, øvelser og kurs. Dersom befal og mannskap unnlater å etterkomme et slikt pålegg så kan det føre til politianmeldelse.

2.1 Problemstilling

Rapporten fra DSB (2012) påpeker to viktige forhold. Det ene er befalets manglende kjennskap til mannskapet, og det andre forholdet er opplevelsen av psykiske belastninger. Belastninger er ifølge Eid og Harris (2018, s. 144) en kilde til stress. Stressreaksjoner kan øke risikoen for at ulykker oppstår i krisesituasjoner sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 303). I tillegg kan stressreaksjoner av langvarig karakter true individets psykiske og fysiske helse (Eid & Harris, 2018, s.1 44). Dette er slik jeg ser det et argument for å identifisere de belastningene som kan føre til stressreaksjoner hos befalet i Sivilforsvaret ved ledelse av innsatser. I tillegg er det ifølge Eid og Harris (2018, s. 160) mulig å gå systematisk til verks på flere nivåer for å styrke operative avdelinger evne til stressmestring og håndtering av ytre belastninger. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke belastninger opplever befalet ved ledelse av innsatser i sivilforsvaret, og hva kan gjøres for å forberede befalet på møtet med fremtidige belastninger?

For å svare på denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilke psykiske og fysiske belastninger opplever befalet i Sivilforsvaret?

F2: Hva kan gjøres for å forebygge fysiske og psykiske belastninger?

2.2 Begrepsdefinisjoner

I oppgaven anvendes flere begreper, og jeg finner det naturlig å gjøre rede for de mest sentrale av dem.

Belastninger

Belastninger er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 299) faktorer som har potensiale i seg til å påvirke helse og ytelse på gruppe og individnivå på en negativ måte. I oppgaven anvendes belastninger som en samlede betegnelse psykiske og fysiske belastninger som kan utløse stressreaksjoner. Et annet ord for belastninger er stressorer (Eid & Harris, 2018, s. 144).

Kompetanse

Kompetanse er summen av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som den enkelte besitter (Lai 2004, s.48). Kompetanse omtales i fire hovedformer herunder faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse (Lai 2004, s. 57).

Stressmestring

Stressmestring er beskrevet som analyse, evaluering og beslutning om hvordan man kan beskytte seg mot stress (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 308). I praksis innebærer det ofte at forventningene til individet må reduseres, eller så må individets ressurser for håndtering av stress styrkes (Lunde, 2014, s.169).

2.3 Sivilforsvaret ansvar og oppgaver

Sivilforsvaret er underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Daglig drift, tjeneste og oppgaver reguleres gjennom sivilbeskyttelsesloven og Genèvekonvensjonene av 12.august 1949, artikkel 63 med tilleggsprotokoll av 1977:

"Sivilforsvarets oppgave er å planlegge og iverksette tiltak for beskyttelse av sivilbefolkningen, miljø og materielle verdier" (Sivilbeskyttelsesloven 2011, §4).

Sivilforsvaret skal blant annet som det fremkommer av sivilbeskyttelsesloven (2011, §4) være ansvarlig for befolkningsvarsling, gjennomføre evakuering samt drive tilfluktsroms tjeneste. Sivilforsvaret er en sentral samvirkeaktør og skal bistå de primære nød- og redningsetatene i det forebyggende og skadebegrensende beredskapsarbeidet. Sivilbeskyttelsesloven åpner også for at befal fra Sivilforsvaret kan ta rollen som innsatsleder på et skadested. Sivilforsvarets oppgaver dekker altså mange områder og oppgaver, men det betyr ikke at det ikke finnes begrensninger på hvordan Sivilforsvaret kan brukes som etat. Disse begrensningene kommer tydelig frem av Genèvekonvensjonenes artikkel 61 med tilleggsprotokoll av 1977 som definerer Sivilforsvarets handlingsrom. Sivilforsvaret er en landsdekkende organisasjon med tyve Sivilforsvarsdistrikter og et skole og kompetansesenter. Antall avdelinger, tjenestepliktige og ansatte ved hvert distrikt varierer. Det er ca. 250 fast ansatte i Sivilforsvaret (Sivilforsvaret 2019). Hvert distrikt ledes av en distriktssjef som har sine fullmakter og ansvar regulert gjennom en distriktssjefsinstruks. Som offentlig etat reguleres Sivilforsvarets aktiviteter og verdiskaping gjennom Sivilbeskyttelsesloven, forskrifter, prosedyrer og bestemmelser om offentlig forvaltning. Sivilforsvaret er underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), hvorpå Sivilforsvaret ledes gjennom en egen Sivilforsvarsavdeling.

2.4 Sivilforsvarets avdelinger og utdanningsløp

Det er flere typer innsatsavdelinger i Sivilforsvaret. I samsvar med oppgavens begrensning som er beskrevet i metodekapitlet har jeg valgt å beskrive de to avdelingene hvor befalet som er omtalt i oppgaven er satt opp som ledere. I tillegg vil jeg gi en generell beskrivelse av utdanningen fra grunnkurs til videregående befalskurs.

2.5 Fredsinnsatsgruppe/personell (FIG/FIGP)

Hovedoppgaven til fredsinnsatsgruppene er å forsterke de primære nød og redningsetatene ved hendelser av ulike typer, omfang og kompleksitet. FIG er oppsatt med eget avdelingsmateriell og består av 24 tjenestepliktige mannskap og befalet. Det er som regel personell fra disse gruppene som er i aksjon når Sivilforsvaret deltar på leteaksjoner, skogbranner, flom, ras og lignende uønskede hendelser. Gruppene øver i gjennomsnitt 24 timer pr. år fordelt på to kvelder og to dager. Fredsinnsatsgruppene består når de er normalt bemannet av 24 tjenestepliktige mannskaper og befalet. Fredsinnsatsgruppe personell (FIGP) skal avløse personellet i fredsinnsatsgruppene, men blir også ofte kalt ut samtidig som FIG. Personellet i disse gruppene har den samme utdanningen og øvingsfrekvensen som de ordinære fredsinnsatsgruppene. Grunnkurset varer i tre uker og hovedmål er å gi de tjenestepliktige kompetanse til å utøve funksjon som mannskap i FIG/FIGP i henhold til gjeldende sikkerhetsbestemmelser. De får blant annet opplæring innen brann, redning, førstehjelp, kart og kompass og GPS (Sivilforsvaret 2019).

For at FIG og FIGP gruppene skal løse sine oppdrag er de avhengig av at befalet ivaretar sine oppgaver og ansvar slik de er beskrevet i Sivilforsvarets håndbok for befalet. Befalet skal koordinere Sivilforsvarets ressurser og aktiviteter og følge opp eget mannskap (DSB, 2018, s. 10). I tillegg må befalet gjennomføre fortløpende vurderinger for å tilpasse seg til endringer i situasjonen.

2.6 Befalsutdanning

Det er flere befalskurs tilgjengelig for de som skal være befalet i FIG/FIGP. To av kursene, henholdsvis FIG20 og FIG30 er et krav for å bli satt inn i rollen som nestleder eller leder av en avdeling. Utover dette kan de velge å gå videregående kurs som FIG31 og FIG32. En fyldig kursoversikt og kursenes innhold presenteres på Sivilforsvarets hjemmesider.

Hensikten med befalskursene er å gi befalet kompetanse til å være leder på ulike nivåer i avdelingene. I 2019 kom det en ny og oppdatert utgave av boken «Ledelse i Sivilforsvaret – En håndbok for befalet» (DSB, 2019). Denne boken skal gi befalet en innføring i ledelse og hvordan ledelse kan utøves ifølge DSB (2019, s. 8).

3 Teoretisk rammeverk

Akutte stressreaksjoner kan påvirke befalet og mannskapets evne til å løse oppdrag sier Weisæth (2007, s. 66). De langvarige stressreaksjonene kan hvis de ikke blir behandlet i ytterste konsekvens være invalidiserende ifølge Dyregrov (2002, s. 37). Med bakgrunn i problemstilling og forskningsspørsmål har jeg valgt å anvende teorier som beskriver psykiske og fysiske belastninger og hvordan belastninger kan føre til stress. Teorien vil også anvendes for å gjøre rede for hva stress er og hva som vil være naturlige stressreaksjoner. Sentralt i teorien, funn og drøfting står også tiltak som kan bidra til stressmestring. Teoriene er i all hovedsak hentet fra Kaufmann & Kaufmann (2015), og Eid & Harris (2018) og Lunde (2014). Teoriene anvendes i organisasjonspsykologi (Kaufmann, 2015), men også i et operativt perspektiv (Eid og Johnsen 2018). I begge disse perspektivene har stress en sentral rolle som belastning og teoriene gir tydelige indikasjoner på at stress kan utfordre ledere og deres utøvelse av lederskap. Siden oppgaven også omhandler utøvelse av ledelse i Sivilforsvaret finner jeg det naturlig å anvende teori om operativ ledelse. Denne teorien er hentet fra Eid og Olsen (2018) og er beskrivende for ledelse i et operativt perspektiv. I det forebyggende perspektivet har jeg hentet teori fra Eid og Harris (2018) som omhandler tiltak på individ, team og organisasjonsnivå. Teori om praktisk gjennomføring av trening og øvelser som skal styrke stressmestring er i all hovedsak hentet fra Eriksen (2011). Disse teoriene bringer på det rene hvordan det på en systematisk måte kan trenes og øves for å øke evnen til stressmestring. Teoriene er basert på kunnskap om stress i operativt perspektiv og bør derfor kunne ha stor overføringsverdi til Sivilforsvaret og deres befalet.

3.1 Ledelse i et operativt perspektiv

Operativ ledelse som begrep er ikke gitt en entydig definisjon, men operativ ledelse kan fremstå som et svar på hva slags lederskap som vil være egnet i kriser og katastrofer. Eid og Olsen viser til Northouse (2001) når de argumenterer for operativ ledelse forstås som *(1) prosess som innebærer (2) å påvirke andre (3) i en gruppekontekst (4) mot måloppnåelse, i en situasjon som rommer uforutsigbarhet, risiko og trussel*" (Northouse 2001 gjengitt i Eid & Olsen 2018, s. 334). Sammenlignet med Birkinshaw (2014, s. 41) så er det ikke signifikante forskjeller i arbeidsoppgaver dersom man sammenligner operativ ledelse med annen ledelse. Det som kanskje i størst grad skiller operativ ledelse fra annen ledelse er ifølge Eid og Olsen (2018, s. 333) konteksten hvor operativ ledelse utøves. Slike situasjoner kan være preget av uforutsigbarhet med fare for liv og helse. På bakgrunn av dette argumenterer Eid og Olsen (2018, s. 336) for at ledelse i en operativ kontekst stiller krav til at ledere kan tilpasse seg et

dynamisk situasjonsbilde. For å lykkes med dette må befalet ifølge Eid og Olsen (2018, s. 335) være i stand til å løsrive seg fra tidligere beslutninger om disse ikke lenger bidrar positivt til oppdragsutførelsen.

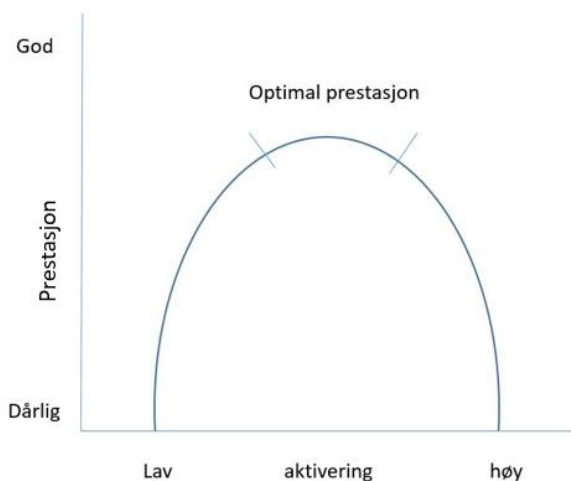
I et beredskapsperspektiv omtaler vi ofte disse hendelsene som uønskede, og de er i all hovedsak naturskapte eller menneskeskapte (Furevik, 2017, s. 54). Det som skiller de naturskapte hendelsene fra menneskeskapte hendelser er at enkelte menneskeskapte hendelser kan være villedte handlinger, som for eksempel terrorangrepet på regjeringskvartalet og Utøya i 2011. I slike situasjoner som følge av uønskede hendelser stilles det store krav til ledelse og de som skal utøve ledelse. Beslutninger tatt i slike situasjoner kan få store konsekvenser på kort og lang sikt. Noen kan rammes direkte av beslutningene og ledere må være forberedt på at resultatet av deres beslutninger kan følge dem i lang tid (Eid & Olsen 2018, s. 334). Operativ ledelse kan altså betraktes som ledelse i krevende situasjoner hvor livs, helse og materielle verdier kan være truet. I tillegg er disse situasjonene gjerne stressende, dramatiske, og ikke av forventet karakter ifølge Eid og Olsen (2018, s. 333). Det er i slike kontekster befalet i Sivilforsvaret utøver sitt lederskap.

3.2 Stress

Stress har blitt et hverdagslig begrep. Noe som ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 300) gjør at begrepet anvendes ukritisk. Dette gjør de ved å påpeke at stress anvendes for å beskrive opplevelser som er relatert til andre forhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Jeg finner det derfor naturlig å trekke inn flere teoretiske perspektiv på stress. Stress kan sees på som en avstand, mellom utfordringer og forutsetning for mestring av disse utfordringene ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 300). Myhrer (2018) bringer på det rene at stress må sees på i et subjektivt perspektiv da mennesker vil ha ulike forutsetninger i møte med de samme belastningene (Myhrer 2018, s.42) Hvilket innebærer at to personer kan få helt ulike reaksjoner ved samme eksponering ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 306). Dette skyldes at det er individets subjektive tolkning og bedømmelse av det situasjonen som avgjør stressreaksjonen (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 302). Denne tilnærmingen blir slik Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 307) ser det betingende for at stressmestring må sees på i et bredt spekter. Tiltak mot individet alene er ikke nok sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 307) og argumenter for at det forebyggende arbeidet også må finne sted på gruppe og organisasjonsnivå. Stress som begrep anvendes også for å forklare reaksjoner av atferdsmessig, fysisk eller psykologisk karakter som respons på ytre belastninger (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 301). Slik påvirkning kan være lukt, lyd, usikkerhet og tidspress.

Stressreaksjoner kan være av kortvarig karakter som fungerer som trening i et stressmestringsperspektiv. Stressreaksjoner av langvarig karakter har nedbrytende effekter på individets fysiske og psykiske helse (Eid & Harris, 2018, s. 144).

Stress kan også oppstå når de personlige ressursene som skal imøtekomme omgivelsenes krav ikke strekker til (Lunde 2014, s. 169). Eksempler på personlige ressurser er fysisk og psykisk helse, kompetanse og forventninger om mestring. Dette stresset oppleves ofte som negativt fordi det kan resultere i at mestringsevnen reduseres sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 302). Vi kan opptre irrasjonelt, og vår evne til å fatte reflekterte beslutninger svekkes (Eriksen, 2011, s. 115). Så lenge de personlige ressursene bidrar til å opprettholde mestring er det ingen negative opplevelser knyttet til situasjonen (Lunde, 2014, s. 169). Denne tilnærmingen leder oss til at stress kan være noe positivt. Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 301) viser til at det positive stresset kan virke motiverende å få oss til å prestere bedre. Det kan være i en konkurransesituasjon, eller når vi må yte det lille ekstra i forbindelse med en arbeidsoppgave slik vi kan se hos Risan mfl. (2013, s. 26). Eid og Harris (Eid & Harris 2018, s. 148) påpeker at en viss grad av stress er nødvendig for optimal prestasjon. Ved for lav eller høy stressaktivering så vil prestasjonen synke. Dette forteller at en viss grad av aktivering hos for eksempel befalet i Sivilforsvaret vil være positivt for deres prestasjoner og fordi det vil fremme effektivitet sier Lunde (2014, s. 169). En lav aktivering kan gi utfordringer med å engasjere seg og ta inn over seg alvoret i situasjonen og ytelsen kan forventes å bli redusert. Ved for høy aktivering kan lederen oppleve fravær av kontroll, nervøsitet, redusert persepsjon, og svekket kvalitet på de prosesser som leder frem til beslutninger ifølge Eriksen (2011, s. 117). I praksis kan det føre til at lederens situasjonsbevissthet svekkes og det øker sjansen for at man ikke klarer å være i forkant av situasjonsendringer (Eid & Olsen 2018, s. 344). Det optimale er slik Eid og Olsen (2018, s. 344) ser det om lederen klarer å tilpasse egne reaksjoner og graden av aktivering i takt med situasjonen. For å illustrere forholdet mellom aktivering og prestasjon kan vi anvende Yerkes og Dodson lov fremstilt som omvendt U-kurve (1908, gjengitt i Eid og Harris 2018, s. 148).



Figur 1: Yerkes og Dodsons lov fremstilt som U-kurve.

Det som blir tydelig med en slik fremstilling av samspillet mellom aktivering og prestasjoner er at en viss grad av aktivering er ønskelig.

Når stress kan forstås som et samspill mellom personlige ressurser og forventninger så åpner det opp for en tilnærming om at stress kan mestres på to måter. Enten ved å øke de personlige ressursene. Alternativt kan vi ifølge Lunde (2014, s. 169) ta bort forventningene. Dette kan for eksempel oppnås ved å omfordele arbeidsoppgaver (2014, s. 170). Ved å anvende Lunde (2014, s. 169) sin tilnærming har vi i realiteten flere valg. Vi kan enten øke befalets personlige ressurser ved å øke deres evne til å håndtere usikkerhet. Det andre alternativet er å frita befalet fra sine oppgaver, men som Lunde (2014, s. 170) argumenterer for så er det i beredskapssituasjoner svært vanskelig å prioritere bort oppgaver. Dette leder oss frem til at det i mange tilfeller må foretas en vurdering om hva som vil være mest hensiktsmessig og gjennomførbart. Det betyr antall valg i en beredskapssituasjon gjerne snevres inn, og den mest hensiktsmessige tilnærmingen vil være å øke de personlige ressursene.

3.3 Reaksjoner på stress

Stressreaksjoner kan påvirke vår atferd, våre emosjoner og våre kognitive egenskaper sier Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 303). De fleste av oss har opplevd ulike grader av stress. Det å være stresset er faktisk helt naturlig. Stressreaksjoner kobles ofte sammen med grunnleggende mekanismer for å overleve i faretruende situasjoner ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 303). Kroppen settes i alarmberedskap og gjør seg klar til å handle. Det gjør oss skjerpet og bidrar til at vi er i stand til å håndtere situasjonen. For noen kan de

kroppslige reaksjonene oppleves som ubehagelige. Eid og Harris (2018, s. 149) argumenter for at det kroppslige ubehaget er en nødvendig faktor for at vi skal agere. Problemet oppstår når vi settes i alarmberedskap og ingen farer eller trusler er tilstede. Eller at alarmberedskapen ikke går over sier Skoglund og Risan (2013, s. 25). Kognitive stressreaksjoner kan påvirke vår situasjonsforståelse og kan ha innvirkning på vår evne til å konsentrere oss. Ved svekket kognitiv funksjonalitet kan beslutningsevnen påvirkes. Det kan føre til at valg baseres på et grunnlag som ikke er tilstrekkelig analysert og vurdert. Dette kan, i ytterste konsekvens føre til at det oppstår ulykker som kan true liv og helse (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 303).

Atferdsmessige reaksjoner på stress kan føre til at individet presterer lavere enn hva som forventes. Et resultat av dette kan være at det utføres flere feilhandler enn hva som ville vært tilfelle i en normalsituasjon (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 303). Det er heller ikke unormalt at noen velger å isolere seg ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 303) og andre velger å fokusere på seg selv sier Eriksen (2011, s. 115). En konsekvens av dette er reduksjon av samhold og prestasjoner på gruppenivå ifølge Eriksen (2011, s. 115).

Når vi ser på de psykologiske reaksjonene og da den emosjonelle siden så fremkommer det at sorg, sinne, frykt, raseri og engstelse er vanlige reaksjoner. Disse reaksjonene kan slik Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 303) skriver det påvirke hvordan omgivelsene oppfatter befalet. Hvordan vil mannskapet oppleve et befal eller leder som fremstår som redd, sint eller ikke tar en beslutning? Øker eller svekker det tilliten til vedkommende leder? Det er ikke nødvendigvis noe enkelt svar på disse spørsmålene, men befalet må være forberedt på at mannskapet vil observere deres atferd og kan la seg påvirke av den ifølge Weisæth (2014, s. 64). Oppmerksomhet vedrørende egne stressreaksjoner er derfor viktig, og det må jobbes aktivt for å redusere stressreaksjonene sier Eid og Olsen (2018, s. 343). De argumenterer for at ledere som mestrer stress kan bidra til å skape ro hos de rundt seg. Det forventes at dette har gunstige effekter på operative avdelingens prestasjoner i krevende situasjoner (Eid & Olsen 2018, s. 344).

3.4 Stress som trussel mot ledelse

Beslutningstaking i krevende situasjoner er noe ledere i beredskapssituasjoner må være forberedt på. Sentralt i beslutningsprosessene finner vi de eksekutive funksjoner ifølge Miyake (2000 referert i Hansen 2018, s. 79). De mest sentrale eksekutive funksjonene er arbeidsminnet, inhibisjon og kognitiv fleksibilitet. Disse funksjonene omtales som en samlebetegnelse for de prosessene som kontrollerer atferd og gjør oss i stand til å forholde oss

til endringer rundt oss ifølge Hansen (2018, s. 77). Samtidig ser vi at det tas i bruk stadig mer avansert teknologi som gir oss nye muligheter sier Hansen (2018, s. 77). Eksempler på slik teknologi er nødnett, men også økende bruk av web baserte verktøy og systemer. En konsekvens av dette er at de som skal lede en aksjon må forholde seg til stadig mer informasjon ifølge Hansen (2018, s. 77). Prosessen med å filtrere ut den viktigste informasjonen blir derfor avgjørende i arbeidet med å danne beslutningsgrunnlaget for aksjonen (Hansen, 2018, s. 82). Ut fra dette forstår vi at de eksekutive funksjonene er viktige prosesser sier Hansen (2018, s. 82) og argumenterer for at de må fungere optimalt i en operativ kontekst. Når de eksekutive funksjonene er av så avgjørende karakter er det viktig å forstå hva som kan true de. I den sammenheng trekkes akutt stress frem som en belastning som kan bringe de eksekutive funksjonene ut av balanse ifølge Hansen (2018, s. 83). Det vises blant annet til en undersøkelse fra 2016 hvor det fremkommer at stress har en negativ effekt på kognitiv fleksibilitet og arbeidsminnet (Hansen, 2018, s. 83). Det betyr i realiteten at akutt stress påvirker evnen til å informasjonshåndtering. Noe som kan føre til at det blir utfordrende å tilpasse seg til endringer i situasjonen (Hansen 2018, s. 83). Det er verdt å merke seg at den samme undersøkelsen mener å kunne vise til at akutt stress kan ha en positiv effekt på responsinhibisjon. Hvilket i praksis kan gi økt handlingskontroll og det kan være en fordel i kritiske situasjoner (Hansen 2018, s. 83). Sistnevnte illustrerer et eksempel på at stress også kan ha positive effekter. På tross av dette fremkommer det allikevel at akutt stress i all hovedsak må kunne betraktes som en trussel mot de eksekutive funksjonene ifølge Hansen (2018, s. 86).

3.5 Belastninger i en operativ kontekst

Med utgangspunkt i arenamodellen for belastninger sier Eid og Harris (2018, s. 145) at belastninger kan oppstå på fire arenaer. Arbeidsarena, hjemmearena, den sosiale arena og den individuelle arena. Befalens arbeidsarena i Sivilforsvaret vil være kurs, utdanning, øvelser, innsatser og andre aktiviteter hvor befalet representerer Sivilforsvaret (DSB, 2019, s. 5). Ifølge Eid & Harris (2018, s. 146) så vil flere faktorer kunne oppleves som belastende på arbeidsarenaen. Belastningene kan være av fysisk karakter som lyd, lukt, kulde, varme etc. Belastninger av psykisk karakter kan være av relasjonell karakter, tidspress og opplevelse av fare for eget liv og helse. Men stress i seg selv er og en belastning ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 299). I tillegg kan fravær av medbestemmelse oppleves som en belastning sier Eid & Harris (2018, s. 144). Hva som er psykiske og hva som er fysiske belastninger er det ikke alltid så lett å skille mellom. Ofte vil det som Eid & Harris (2018, s. 146) argumenter

for være en glidende overlapp. Belastninger kan også være relatert til de ressurser som må være tilstede for at Sivilforsvaret skal kunne utføre sine verdiskapende aktiviteter. Eksempler på slike ressurser er kompetanse, tekniske løsninger og materiell (Kvålshaugen & Wennes 2015, s. 31). Deltakelse på innsatser innebærer at befalet har ansvar for mannskapets sikkerhet. Som ledere må befalet ta en rekke beslutninger, og noen av de kan ha konsekvenser for andre menneskers liv og helse. Et slik ansvar kan i seg selv oppleves som belastende sier Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 305). Dårlig organisering av arbeidet kan være også være belastende og føre til stressreaksjoner ifølge Skants (2014s, s. 59). Dette kan sees i sammenheng med at arbeidet finner sted i nærheten av kilder som for eksempel skaper støy. Men det kan også handle om å ikke ha kontroll på personell inn og ut av at innsatsområdet eller på kommandoplassen (Heretter KO, Forsvaret, 2019). I moderne militære operasjoner trekkes usikkerhet frem som en av flere kilder til stress ifølge Eid og Olsen (2018, s. 335) Videre argumenterer de for at usikkerheten kan være relatert til uklare oppdrag, uklare roller, men også uklare regler. Denne tilnærmingen får støtte fra Skants (2014, s. 59) som påpeker at uklarheter vedrørende roller og forventninger kan føre til stressreaksjoner. Rolleavklaring fremholdes som et meget sentralt punkt i en forskningsrapport som ble lagt frem på bakgrunn av terrorhendelsene i 2011. Der kom det frem at rolleavklaring er av avgjørende betydning i forhold til forebygging av stress. Rolleavklaring bidrar til å redusere antall usikkerhetsmomenter og det i seg selv kan gi betydelige gevinster. Rolleavklaring bør på bakgrunn av dette være et fokusområde i forbindelse med trening og øvelser (Ekeberg mfl. 2016, s. 8). Usikkerhet forstått som ufullstendig informasjon representerer et dilemma for de som skal ta beslutninger ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 214). I operativ kontekster kan dilemmaet stå mellom det å bruke tid på å etablere relasjoner, eller iverksette oppdraget så raskt som mulig. Som beslutningstakere for operative avdelinger må lederne være forberede på at deres beslutninger kan få store konsekvenser hevder Eid & Olsen (2018, s. 334).

Eriksen (2011, s. 117) er i likhet med de andre kildene tydelig på at usikkerhet og ukjente faktorer er blant de belastningene som kan føre til stress. Men Eriksen trekker også inn mangel på søvn som en belastning (Eriksen 2011, s. 116). Dette synet deler Eriksen med blant annet Grønli (2018, s. 269) som hevder at søvn er avgjørende for individets evne til å prestere fysisk og psykisk. Søvn påvirker vår evne til å ta gode beslutninger. Mangel på søvn kan resultere i at vi utfører flere feilhandlinger enn hva vi normalt ville gjort. Satt i en operativ kontekst er det lett å forstå at mangel på søvn kan medføre flere utfordringer for de som deltar

på en innsats (Grønli 2018, s. 269). Ser vi på de med lederroller så fremkommer det at ledere kan bli likegyldige til sine oppgaver og ansvar som følge av for lite søvn. Grønlig (2018, s. 294) peker også på at enkelte undersøkelser tyder også på at mangel på søvn kan påvirke beslutninger av moralsk karakter.

3.6 Stressmestring satt i system

Eid og Harris (2018, s. 160) argumenter for at stressmestring i et forebyggende perspektiv kan forhindre utvikling av stressreaksjoner. I arbeidet med å etablere strategier for å motvirke stress så er det viktig å ha fokus på at det er det negative stresset vi vil til livs sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 307). Det positive stresset som kan gi økte prestasjoner, og fungere som trening i et stressmestringsperspektiv ønsker vi å ta vare på. Siden det er flere faktorer som kan føre til stressreaksjoner så er det nødvendig å etablere et bredt spekter av tiltak av forebyggende karakter sier Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 307). En tilnærming til dette er å se på stressmestring på ulike nivåer. Individnivået, hvor hensikt er å se på tiltak og handlinger som kan øke individets evne til å motstå belastninger. I dag eksisterer det kunnskap om hvordan personlige egenskaper kan ha betydning for individers håndtering av stress (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 308). Ideelt sett kunne man på bakgrunn av dette rekruttert befal som har forutsetninger for å håndtere usikkerhet og belastninger. Den samme kunnskapen kan også si noe om hvilke personlige egenskaper som ikke harmoniserer så godt med situasjoner preget av kaos ifølge Eid og Harris (2018, s. 161). Andre faktorer på individnivå er fysisk trening. Å inneha god fysisk kapasitet øker individets evne til å prosessere informasjon og har direkte innvirkning på de eksekutive funksjonene ifølge Hansen (2018, s. 85). I tillegg vil god fysisk form ha positive effekter på individets evne til å utføre krevende fysisk arbeid. Det vil og korte ned tiden det tar å hente seg inn igjen. Dette er det viktig å være klar over da operative ledere kan stå ovenfor vanskelige beslutninger i krevende situasjoner. Det vil være uheldig om lederskap hemmes, eller på annen måte påvirkes negativ på grunn av redusert fysisk kapasitet. Denne tilnærmingen kan benyttes til å avlive oppfatninger om at fysisk kapasitet hos befalet ikke er så viktig da de som regel vil befinne seg i et KO (Kommandoplass)

Utover dette tas det til ordet for å etablere rutiner og ritualer som kan bidra til å øke individets evne til å fokusere på oppgavene, blant annet ved å lære seg til å holde forstyrrende tanker og øvelser på avstand (Eid & Harris 2018, s. 161). Slike teknikker kan også anvendes i tiden etter en hendelse. Det bør også være et mål å etablere et positivt mestringsfokus hos den enkelte som et stressmestringstiltak da spesielt unngående mestringsstil er forbundet med negative

gevinster som rus og traumatisk stress ifølge Eid & Harris (2018, s. 156). Operativt personell kan med fordel også lære seg teknikker hvor de retter fokuset mot seg selv sier Eid & Harris (2018, s. 161). Hensikten er å lære befalet teknikker som bidrar til refleksjoner og bearbeidelse av krevende hendelser. Gevinsten er at befalet ved å anvende slik teknikker kan danne seg god oversikt over hendelsen. Dette kan blant annet gjøres ved at befalet skriver ned, eller gjør opptak av seg selv når de gjennomgår hendelsen forteller Eid & Harris (2018, s. 161). På individnivå vil det ifølge Eriksen (2011, s. 223) være gunstig om viktige handlinger og grep kan automatiseres gjennom drill og overlæring. Hensikten med slik trening er at individet i kan prestere optimalt i krevende situasjoner ved at aktivering holdes på et hensiktsmessig nivå sier Eid & Harris (2018, s. 148). Gjennomføring av drill og overlæring vil være et tiltak for å øke de personlige ressursene hos individet, men Eriksen (2011, s. 223-224) advarer om to forhold ved dette tiltaket. Overlæring kan føre til at handlingsmønstrene blir fastlåst og evnen til omstilling i henhold til situasjonen blir redusert sier Eriksen (2011, s. 223). Når hensikten med overlæring er å stimulere til automatiserte handlingsmønstre så må utførelsen være riktig. Hvis ikke så kan vi oppleve at handlinger konsekvent gjennomføres feil og dette kan få negative konsekvenser (Eriksen 2011, s. 224). I et ledelsesperspektiv argumenterer Eid & Olsen (2018, s. 344) for at det må fokuseres på trening og utvikling av faste handlingsmønstre, slik at ledelse gjennomføres som tiltenkt selv i stressende situasjoner. Dette er spesielt viktig i forbindelse med kritiske arbeidssituasjoner hvor utfallet kan ha konsekvenser for andres liv og helse ifølge Eid & Olsen (2018, s. 344). Eriksen (2011, s. 118) er svært tydelig på at trening og erfaring med på de oppgaver som skal utføres ved reelle innsatser er en forutsetning for å holde stressnivået nede. Realistiske øvelser og treninger som stimulerer til nettopp det blir derfor et viktig verktøy for stressmestring (Eriksen 2011, s. 118). I tillegg må det som Eriksen (2011, s. 118) sier være rom for å si ifra til andre om opplevde stressreaksjoner.

Stressmestring på avdelingsnivå

På avdelingsnivå ser vi at stressmestring i operative avdelinger handler i stor grad om å bygge et felleskap. Over tid kan tillit og respekt opparbeides (Eriksen 2011, s. 46). Dette er viktig da grupper hvor medlemmene kjenner hverandres, og opplever gjensidig tillit har gode forutsetninger for å utvise støttende atferd (Eriksen 2011, s. 47). Eriksen får støtte for sin tilnærming fra Eid og Harris (2018, s. 162) som sier at operative avdelinger med sterkt samhold har gode forutsetninger for å håndtere ytre belastninger. Denne observasjonen bygger ifølge Eid og Harris (2018, s. 162) på tre faktorer. Kameratskap og relasjoner mellom

medlemmene i den operative avdelingen representerer det horisontale samholdet sier Eid & Harris (2018, s. 162). Videre argumenterer de for at det vertikalt samhold er fundamentert på identifisering og tillit med egen ledelse. Den tredje faktoren er opplevelse av stolthet og forpliktelse og samholdet i dette perspektivet omtales som «organisatorisk eller ideologisk» ifølge Eid & Harris (2018, s. 162). En av gevinstene ved sterkt samhold er at medlemmene finner mye støtte hos hverandre og de har omsorg for hverandre. Et sterkt samhold utvikles over tid, og operative avdelinger kan slik Eid og Harris (2018, s. 162) ser det med fordel fokusere på gjennomføring organiserte aktiviteter som har til hensikt å utvikle samhold. I tillegg vil avdelinger hvor de samme personene deltar på flere aksjoner sammen bygge relasjoner til hverandre (Eid & Harris 2018, s. 162) Evne og vilje til kollegastøtte forsterkes gjennom det horisontale og vertikale samholdet. Noe som kan føre til opplevelse av ivaretagelse i et fysisk og psykisk perspektiv. Et ideologisk samhold forener teamets medlemmer gjennom felles ønske om å løse oppdrag sier Eid og Harris (2018, s. 162). Men det betinger at medlemmene i en gruppe vektlegger gruppens interesser fremfor mål av personlig karakter (Eriksen 2011, s. 47). Opprettholdelse av et sterkt samhold er en kontinuerlig prosess, og kan utfordres av interne stridigheter, konflikter og svak ledelse ifølge Eid og Harris (2018, s. 162). Det betyr at samholdet i de operative avdelinger hele tiden må være gjenstand for oppmerksomhet, blant annet for å unngå etablering av subkulturer og uformell ledelse sier Eriksen (2011, s. 47).

Stressmestring på organisasjonsnivå

Tiltak på det organisatoriske nivået handler i første rekke om å etablere rutiner, prosedyrer og forutsetning for medvirkning. Hensikten med dette er ifølge Eid og Harris (2018, s. 163) å skape et inkluderende klima i et vertikalt perspektiv. I tillegg bør det tilstrebes å legge til rette for at erfaringer og opplevelser fra tidligere øvelser og innsatser på en systematisk måte implementeres i fremtidige øvelser og innsatser ifølge Eid og Harris (2018, s. 163). På den måten blir fortiden et verktøy som kan forbedre fremtidige prestasjoner. Ved særlig langvarige hendelser og oppdrag er det viktig på et organisatorisk nivå å erkjenne at de tjenestepliktige også har forpliktelser utenfor tjenesten sier Eid & Harris (2018, s. 163) Eksempler på slike forpliktelser kan være av familiær karakter, men også i forhold til arbeidsgivere. Disse kan også ha et informasjonsbehov det vil være fordelaktig å imøtekomme (Eid & Harris 2018, s. 163).

Medbestemmelse relatert til valg av fremtid materiell og utstyr kan oppleves som inkludering i beslutningsprosesser og gi en opplevelse av å bli hørt (Eid & Harris 2018, s. 163). Det er personellet ute på et beredskapsoppdrag som anvender materiellet og deres erfaringer og opplevelser relatert til dette kan med fordel vektlegges. Videre tar Lunde (2014, s. 170) til ordet for at det overordnede planverket harmoniserer forholdet mellom krav til funksjoner og forutsetningene for å ivareta funksjonene. I praksis betyr det at det må være samsvar mellom de forventningene som tillegges lederfunksjonene i Sivilforsvaret og befalets mulighet til å innfri forventningene (Lunde 2014, s. 170). Planverkets hensikt er å ivareta balansen mellom befalets personlige ressurser og forventningene på et overordnet nivå slik det fremkommer av Lunde (2014, s. 170). Implementering av proaktiv stabsmetodikk kan slik Lunde (2014, s. 170) omtaler det gi ønskede gevinster i et ledelsesperspektiv. Metodikkens hensikt er å skape trygghet og forutsigbarhet i forhold til ansvar, oppgaver og arbeidsform. Det gjør at medlemmene i en beredskapsledelse kan konsentrere seg om sine oppgaver og ansvar og ikke bruke tid og energi på å forholde seg til hva de andre gjør ifølge Lunde (2014, s. 170). Dette er i realiteten en rolleavklaring på organisatorisk nivå og kan bidra til å dempe stressreaksjoner (Ekeberg mfl. 2016, s. 8).

Noe av utfordringene med beredskapssituasjoner er at situasjonen kan endre seg underveis (Lunde 2014, s. 170). Det betyr at tilstedeværelse av belastninger også kan endres i takt med situasjonen. Ledere kan på bakgrunn av dette være nødt til å regulere eget stress og aktivisering i tråd med belastningene som følger av situasjonsendringer (Eid og Olsen 2018, s. 344). Evnen til selvregulering vil være viktig for at lederen skal kunne fatte beslutninger som er tilpasset endringer i situasjonen sier Eid og Olsen (2018, s. 344). Det er derfor viktig at medlemmene i en beredskapsorganisasjon regelmessig trenes på de belastningene de kan stå ovenfor (Lunde 2014, s. 170). Det betyr også at de øvelser som har til hensikt å fremme stresstrening må legge inn endringer i situasjoner som et øvingsmoment (Eriksen 2011, s. 225).

3.7 Sosiale støtte som stressmestring

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307) er det utelukkende positive gevinster i sosial støtte med tanke på stressmestring. Eid og Harris (2018, s. 159) argumenterer for at de med et nettverk rundt seg, bestående av venner, kollegaer og familie vil være bedre rustet til å håndtere krevende hendelser. I all hovedsak finner sosial støtte sted på fem områder. Det er følelsesmessig støtte som innebærer å vise interesse og ha omsorg (Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307). Oppgavestøtte handler ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307) om

bistand til håndtering av problemer, eller hjelp til å peke ut veien videre sier Eid og Harris (2018, s. 160). Informasjonsstøtte omhandler opplysning og informering i den hensikt å unngå misforståelser, eller å bringe på det rene hva som egentlig skjedde under beredskapssituasjon (Eid og Harris, 2018, s. 160). Praktisk støtte omhandler tiltak i det daglige, men også i krisesituasjoner sier Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 307). Konkrete eksempler på praktisk støtte kan være bistå med hjelp til selvhjelp eller sette inn tiltak direkte med den hensikt å bistå i en avgrenset periode (Eid og Harris, 2018, s. 160). I forhold til deltakelse på beredskapssituasjoner vil beslutningsstøtte bidra til at lederen får hjelp til å vurdere situasjonen. Tiltaket har og til hensikt å skape et best mulig grunnlag for å fatte beslutninger ifølge Eid og Harris (2018, s. 160) og støtte lederen når beslutningene er tatt.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307) argumenterer for at den sosiale støtte bidrar til å dempe effekten av belastningene, men gjennom den sosiale støtten ivaretas individets grunnleggende behov for omsorg, nærhet og anerkjennelse. Sosial støtte er viktig i hverdagen sier Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307), men understreker at sosiale støtte vil være av avgjørende karakter i krisesituasjoner.

4 Metode

Jeg har i forbindelse med min oppgave valgt å anvende kvalitativ metode og undersøkelsen ble gjennomført som individuelle intervju av seks informanter. I tillegg valgte jeg i samråd med arbeidsgiver å foreta en forenklet kompetansekartlegging våren 2019. I den forbindelse sendte jeg ut et spørreskjema til de ansatte ved de tyve Sivilforsvarsdistriktene i Sivilforsvaret. Totalt valgte 85 personer å respondere på denne undersøkelsen. Hensikten med kompetansekartleggingen var å bringe på det rene om de ansatte i Sivilforsvaret har deltatt på kursene som tilbys de tjenestepliktige mannskap og befal. Kompetansekartleggingen var kvantitativt bygget opp og et forenklet digitalt spørreskjema ble distribuert via e-post. Funnene i denne undersøkelsen er tilgjengelig for Sivilforsvaret og DSB, samt undertegnede. Resultatet av denne kartleggingen anvendes kort i drøftingen av forskningsspørsmål 2.

Av hensyn til oppgavens omfang og kompleksitet har jeg valgt å fokusere på Befal i FIG (Fredsinnsatsgrupper) og FIGP (Fredsinnsatsgruppe Personell). Det innebærer i praksis at befal i mobil renseenhet og befal i Radiac-målelagene ikke har vært gjenstand for oppmerksomhet i forbindelse med de undersøkelser jeg har gjort. Intervjuene i undersøkelsen er gjennomført med informanter fra ett Sivilforsvarsdistrikt, noe som medfører at befal i 19 andre distrikter ikke har deltatt på intervjuer eller andre metoder for datainnsamling i

forbindelse med oppgaven. Det er heller ikke foretatt undersøkelser hvor mannskapet er informanter. Det betyr oppgaven ikke vil gi svar på mannskapets opplevelser av å delta på innsatser i Sivilforsvaret.

4.1 Forskningsdesign

Ut i fra tema og problemstilling har jeg bestemt meg for et forskningsdesign. Et forskningsdesign er i korte trekk en beskrivelse av hvordan jeg som forsker har valgt å gå frem for å få svar på min problemstilling. Det betyr at et forskningsdesign kan betraktes som en oppskrift eller plan på hvordan en oppgave kan løses (Christoffersen mfl. 2010, s, 73). Det er viktig å gjøre rede for de valgene jeg har gjort. Samtidig må jeg som forsker i denne sammenhengen være bevisst på at de valg jeg har gjort kan medføre at andre valg utelates. Det betyr i praktisk at det er en del ting min oppgave ikke vil gi svar på. Som en konsekvens av dette har jeg også valgt å gjøre rede for hva jeg mener det er rimelig å anta hva min oppgave ikke vil gi svar på og hvorfor. Som forsker bør det tilstrebes å vie oppmerksom mot både svakheter og styrker ved en undersøkelse (Grennes 2013, s. 139). Om ikke annet så kan det bidra til at forsker og oppgave fremstår som mer troverdig enn hva hadde vært tilfelle dersom det ikke var redegjort for antatte svakheter ved den valgte metoden.

4.2 Fordeler og utfordringer ved den valgte metoden

Kvalitativ metode kan helt enkelt forklares med at metoden samler inn grunnlagsdata for sin virkelighetsoppfatning gjennom ord, forklaringer og detaljerte beskrivelser. Anerkjente måter å hente inn slik data på er blant annet gjennom intervju, observasjoner og dokumentanalyser. Intervjuer kan gjennomføres med enkeltindivider, eller det kan gjennomføres intervjuer med flere tilstede i en såkalt fokusgruppe. Observasjoner kan være å følge et utvalg over tid mens de utfører forskjellige aktiviteter og hvordan for eksempel samhandling finner sted sier Jacobsen 2015, s. 145). De dataene som samles inn ved intervju og observasjon kalles primærdata og disse dataene er hentet inn av forskeren selv.

Den kvalitative metoden har flere fordeler. Gjennom intervju og observasjon kan jeg som forsker komme tett på dem som undersøkes, og jeg kan selv være tilstede når innhenting av data finner sted. Ved intervju har jeg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der hvor det er naturlig på bakgrunn av samtalens utvikling. Det kan være vanskelig, om ikke umulig å forutsi oppfølgingsspørsmålene på forhånd. I tillegg ville intervjuguiden blitt i overkant omfattende om tenkelige oppfølgingsspørsmål skulle vært tatt med. Og da hadde det strengt talt ikke vært oppfølgingsspørsmål. Men muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål gjorde at

jeg som forsker kunne bidra til å unngå at det oppstår misforståelser sier Jacobsen (2015, s. 130). Andre fordeler med kvalitativ metode er at observasjoner kan finne sted over den tid, og på de steder som forskeren finner det hensiktsmessig for å få tilgang til nødvendig mengde med data. I sum bidrar dette til at en kvalitativ tilnærming antas å ha høy relevans. Det at jeg tidligere har observert informantene og har kunnskap om deres rolle, oppgave og ansvar gir meg fordeler i forhold til utvelgelse av informanter. I tråd med den kvalitative metodens fleksibilitet har jeg også mulighet til å tilpasse problemstillingen og metode for innsamling av data underveis (Jacobsen 2015, s. 130). Det gjør for eksempel at jeg kan ta kontakt med informantene i ettertid for å stille flere, eller utdypende spørsmål. Sistnevnte ville vært mer utfordrende ved en kvantitativ metode hvor spørreskjema ble delt ut til anonyme informanter. Det er allikevel grunn til å understreke at det at selv om problemstilling og datainnsamlingen kan endres så er det ikke krav at de endres. Dog skal en være klar over at den fleksibiliteten kvalitativ metode representerer også kan være en utfordring ifølge Jacobsen (2015, s. 132). For eksempel hvis forskeren hele tiden føler et behov for å endre på problemstilling og datainnsamling og således distanserer seg fra det som var den opprinnelige oppgaven (Jacobsen 2015, s. 132). Det hadde for eksempel vært uheldig om problemstilling og datainnsamlingen endret seg så mye at informantene i sum ikke deltok i samme undersøkelse.

Andre utfordringer ved det kvalitative opplegget kan være at forskeren i noen tilfeller kommer for tett på det som undersøkes. For eksempel dersom en forsker observerer en gruppe over tid og etter hvert utvikler forståelse, sympati og enighet med medlemmene i gruppen. En slik kontakt mellom forsker og informant kan vi anta har potensiale i seg til å utfordre forskerens objektivitet hevder Jacobsen (2015, s. 132). Jeg har tidligere nevnt at min kjennskap til informantene gjør at jeg har bestemte oppfatninger om at de er de rette til å gi meg de svarene jeg er ute etter. Men personlige relasjoner mellom informant og forsker kan også medføre noen utfordringer. Tør informantene å være mer ærlig siden de kjenner meg og ville en annen forsker fått de samme svarene ved å stille de spørsmålene jeg har gjort? Kan relasjonene mellom meg og informantene kan utfordre min objektivitet som forsker og gjøre meg til et ukritisk talerør for informantenes sak. Dette er forhold som Jacobsen (2015, s. 132) sier at jeg som forsker må være oppmerksom på. Informantene kan på sin måte la seg påvirke av forskerens tilstedeværelse. Dette kalles undersøkelseeffekt og oppstår når informantene for eksempel endrer, eller på annen måte justerer sin atferd som følge av at de er med på en undersøkelse. Dersom informantenes sanne natur og atferd ikke kommer til syne, kan det

stilles spørsmål da ved påliteligheten til de data som er samlet inn påpeker Jacobsen (2015, s. 132).

Det er altså åpenbare fordeler og ulemper ved den kvalitative metoden. Også ved bruk av intervju som metode for datainnsamling. Men med bakgrunn i at det er befalets opplevelser jeg er ute etter så kan jeg vanskelig se for meg at innsamlingen kunne vært gjort på en annen måte. Dette inntrykket forsterkes av den omfattende datamengden jeg fikk tilgang på og detaljgraden i informantenes beskrivelser. Men mye data alene er ingen garanti for at spørsmål og problemstilling besvares, selv ved bruk av riktige kilder (Jacobsen 2015, s. 231). Konteksten rundt datainnsamlingen kan påvirke hva informantene forteller. Dersom jeg hadde valgt å intervju befalet under en øvelse, eller på en innsats så kunne det farget fortellingene deres. Der og da hadde de kanskje vært utsatt for belastninger og dette kunne påvirket deres opplevelser av situasjonen og farget deres svar (Jacobsen 2015, s. 231).

4.3 Forarbeid og intervjuguide

I forkant av intervjuene ble påkrevd søknad med nødvendig informasjon sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene som åpne, individuelle intervju. Det som var viktig for meg i utarbeidelsen av intervjuguiden var å finne frem til de spørsmålene som kunne identifisere ulike belastninger. I forhold til forskningsspørsmål nummer to ønsket jeg informasjon om hvordan befalet opplever at tiden mellom øvelser og innsatser gir de forutsetninger for å forberede seg på neste innsats. Jeg ønsket også at informasjonen i forhold til forskningsspørsmål 2 kunne bidra til hvordan man kan tenke nytt og annerledes i forhold til tiltak på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Tiltak hvis hensikt er å gjøre befalet, og mannskapet bedre rustet til å møte fremtidens innsatser og belastninger.

Intervjuguiden var sterkt strukturert, men det var mulig for informantene å stille spørsmål underveis dersom de ønsket å tilføre noe og følte at mine spørsmål ikke fanget dette opp. Det var utarbeidet en rekkefølge på spørsmålene, men det var ikke et krav at rekkefølgen måtte følges slavisk. I den del situasjoner tilsa informantenes svar at det var naturlig å komme med neste spørsmål i en annen rekkefølge enn opprinnelig forespeilet. Ved noen intervjuer ble det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål som ikke var skrevet ned på forhånd. Mange av spørsmålene er også åpne i den forstand at det ikke er noe ja, eller nei svar. De fleste spørsmål åpnet for refleksjoner og utdypende svar. I forkant av intervjuene ble hver enkelt informant kontaktet å spurt om å delta. I løpet av denne samtalen ble de informert kort om hvordan intervjuet kom til å bli gjennomført og hvordan dataene ville bli behandlet i ettertid.

4.4 Gjennomføring av intervju og bearbeiding av data

Intervjuene ble gjennomført i februar og mars 2019. Intervjuene ble tatt opp og transkriberingen ble foretatt før neste intervjuet. Intervjuene ble gjennomført som et fysisk møte ved at både intervjuer og informant var tilstede. Intervjuene varte i gjennomsnitt nærmere femti minutter. Når alle intervju var transkribert fikk hver informant oversendt intervjuet i skrifts form til gjennomlesing og godkjenning. Dette ble gjort via e-post. Ingen informanter ville på dette tidspunktet trekke seg.

Jacobsen (2015, s. 155) sier at tillit er nødvendig for en åpen informasjonsutveksling. Jeg opplevde at denne tilliten var tilstede, blant annet fordi informantene svarte raskt og positivt på å delta i undersøkelsen. Men jeg opplevde også at de ikke ønsket å trekke seg underveis som et tegn på tillit til meg som forsker i denne forbindelse. Før selve intervjuet startet ble informantene informert om bakgrunn og hensikt for masteroppgaven. De ble også informert om søknaden til NSD og at denne var godkjent. I tillegg fikk de skriftlig informasjon om undersøkelsen og at de når som helst kunne trekke seg. Den mest tidkrevende delen av etterarbeidet var uten tvil transkriberingen. Men transkriberingen bidro til at jeg tidlig fikk et inntrykk av hovedfunn hos den enkelte informant. Dette ga et overordnet inntrykk av de samlede funn. Men det å ta opp intervjuene gav meg også muligheten til å være oppmerksom både på det informantene sa, men også deres atferd under intervjuene. Jeg opplevde at dette skapte en god flyt i intervjuene og det var svært sjelden avbrytelser. Jeg opplevde at transkriberingen ble en repetisjon av intervjuene og totalt sett gav dette informasjon på et svært detaljert nivå.

Den neste delen av etterarbeidet var å skape en oversikt over hva slags informasjon jeg hadde fått. Hva hadde jeg fått vite? Med utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet så ble det naturlig å kategorisere belastninger i tråd med hva den anvende teorien sier om belastninger. Dette førte til to hovedkategorier, fysisk og psykiske belastninger. Det ble raskt klart at det var et behov for ytterligere kategorier for å operasjonalisere funnene (Jacobsen 2015, s. 253). Jeg opplevde tidlig at det var behov for å systematisere tilbakemeldingene fra informantene. Blant annet for å få frem bredden i det som ble oppfattet som belastninger. I tillegg ble det ansett som hensiktsmessig for arbeidet med forskningsspørsmål 2 at funnene ble kategorisert og operasjonalisert på en slik måte at de var et grunnlag for videre drøfting. I arbeidet med funnene ble det klart at for eksempel usikkerhet var en faktor som gikk igjen og det ble nødvendig å få frem hva som skaper usikkerhet. I dette arbeidet valgte jeg å anvende en

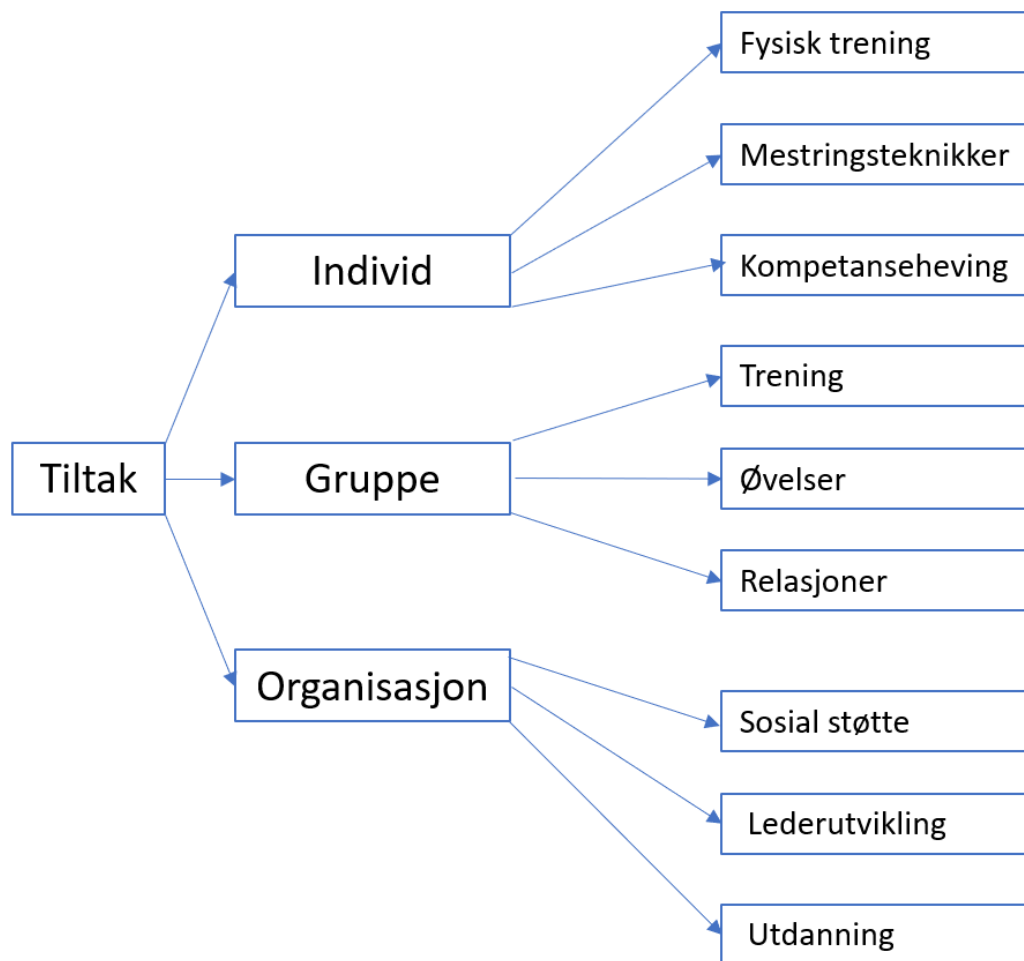
metodisk tilnærming ved å anvende et kategori -tre (Jacobsen 2015, s. 210). I mitt tilfelle så kategori – treet ut som figuren under i forbindelse med besvarelse av forskningsspørsmål 1.



Figur 2: Kategori-tre Forskningsspørsmål 1

Figuren illustrerer hvordan jeg valgte å kategorisere funnene på bakgrunn av informantenes fortellinger.

I forhold til forskningsspørsmål 2 så valgte jeg i stor grad å kategorisere funnene i tråd med teorier som omhandler forebygging av stress, og bygger motstandskraft mot ytre belastninger. Dette gav meg tre hovedkategorier, herunder individ, gruppe og organisasjon. Men for å danne et godt grunnlag for videre drøfting ble flere kategorier innført for å ytterligere operasjonalisere begrepene. Dette fremkommer av den neste figuren:



Figur 3 Kategori-tre Forsknings spørsmål 2.

Figur 3 illustrerer hvordan jeg valgte å kategorisere funnene basert på informantenes fortellinger i forhold til den anvendte teorien.

4.5 Relevans og gyldighet

Vi har tidligere sett at relevans og fleksibilitet er fordeler med den kvalitative metoden. Men hvilke utfordringer byr metoden på? Umiddelbart fremstår den kvalitative metoden som ressurskrevende. Det tar tid å planlegge, gjennomføre og analysere data i forbindelse med intervju og observasjoner. Hvilket innebærer at antall informanter som oftest vil være langt lavere enn ved kvantitative undersøkelser. Det er for eksempel ikke unormalt at antall informanter i et kvalitativt opplegg er 6-9 personer ved intervju eller observasjoner. Slike begrensninger gjøres ofte ut fra et ressursperspektiv. Bruk av få informanter kan gjøre det utfordrende å generalisere ut fra de funn man gjør antyder Jacobsen (2015, s. 131). Hvilket også vil være tilfelle i min oppgave hvor problemstillingen vil bli forsøkt besvart ved å

intervjue 6 befal i Midtre-Hålogaland. Det er for eksempel nærmere 70 befal i dette sivilforsvarsdistriktet alene, og i Sivilforsvaret er det totalt 20 sivilforsvardistriktet. Dette vil utfordre den eksterne gyldigheten, og det vil være fordelaktig om jeg som forsker kan forklare funnene med bakgrunn i teori og annen forskning (2015, s. 131). Noe som kan støtte oppgavens eksterne gyldighet er at befalet i MHSFD har gjennomført utdanningen sin innenfor samme organisasjon som øvrig befal i Sivilforsvaret. Hvilket innebærer at alt befalet i Sivilforsvaret har en felles plattform. Hvor mye det enkelte befal og mannskap skal øves reguleres gjennom Sivilforsvaret sentralt, og utgangspunktet for Sivilforsvarets deltakelse på innsatser er likt uavhengig av distrikt. Det innebærer at det befalet jeg intervjuer har mange felles forankringer med annet befal i Sivilforsvaret. På bakgrunn av det er det rimelig å anta at funn og konklusjoner kan være overførbare til andre distrikt og avdelinger i Sivilforsvaret. Andre forhold som kan styrke oppgavens interne og eksterne relevans kan være om det er samsvar mellom funn i min oppgave og det som kom frem i DSB sin evalueringsrapport.

Ideelt sett er det fristende å ta til ordet for at alt befal skulle vært intervjuet, men det vil være alt for krevende i forhold til arbeidsmengden. Det er for eksempel ikke uvanlig at et intervjuet med en times varighet tilsvarer 10-15 når det er foretatt en fullstendig utskrift sier Jacobsen (2015, s. 131). Ut av et intervju generes det derfor mye data som også må systematiseres og analyseres. Dette arbeidet stiller store krav til forskeren. I ettertid ser jeg at det kunne vært hensiktsmessig å intervjuer noen befal fra andre distrikt. Det kunne gitt meg helt andre funn, men det kunne også gitt meg funn som sammenfalt med de jeg allerede har. Jeg ser også i ettertid at jeg kunne hatt flere spørsmål relatert til forskningsspørsmål 2. Samtidig så samsvarer funn i min oppgave med det som kom frem i DSBs (2012, s. 63) evalueringsrapport etter terrorhendelsene på norsk jord i 2011. Når funn jeg har gjort også er sammenfallende med den anvendte teorien så mener jeg det styrker oppgavens relevans og gyldighet

4.6 Pålitelighet og forskningsetiske refleksjoner

I min oppgave har jeg intervjuet befal, og med bakgrunn i min stilling i Sivilforsvaret så er jeg delaktig i prosesser hvor valg av fremtidig avdelingsbefal finner sted. I så måte kan det tenkes at undersøkelseeffekt ikke kan utelukkes. Jeg hadde i utgangspunktet sett for meg at intervjuene skulle bære preg av finne sted som en fortrolig samtale. Da ville jeg virkelig kunne fått tak i de mest detaljerte beskrivelsene. Men det ble raskt klart at ved å ta opp samtalen så legger det føringer for hvordan en slik samtale oppleves. Ved å ta opp intervjuene så opplevde jeg at det ble noe formelt over samtalen. Det er mulig å argumentere for at

settingen påvirkes av at jeg som forsker er ansatt i den etaten som pålegger informantene tjenesteplikt. Det at jeg kjenner befalet gir også fordeler i forhold til å plukke ut det befalet som gir meg dataene jeg er ute etter. Blant annet fordi jeg kan plukke ut de jeg vet har deltatt på innsatser hvilket vil være avgjørende for min oppgave (Jacobsen 2015, s. 229). Det ville vært lite hensiktsmessig å intervju 6 informanter som enda ikke hadde deltatt på en innsats. I tillegg har det gitt meg mulighet til å velge kilder som ikke har deltatt på de mest ekstreme hendelsene (Jacobsen 2015, s. 182). Som for eksempel Utøya. Ved å bare velge kilder som har deltatt på de mest ekstreme hendelsene så tror jeg det ville utfordret gyldigheten på flere områder. Kjennskap til befalet har det gitt meg mulighet til å velge kilder fra hele distriktet og ikke bare fra et sted i distriktet. Jeg mener det kan bidra til å styrke den eksterne gyldigheten om funn flere steder i et distrikt er sammenfallende (Jacobsen 2015, s. 238). Men uansett hvor sammenfallende funnene i min undersøkelse måtte være så kan jeg ikke ukritisk konkludere med at tilsvarende undersøkelser om belastninger ville gitt samme funn i andre distrikter.

Enkel tilgang til relevant informasjon er blant fordelene ved å forske på egen organisasjon ifølge Jacobsen (2015, s. 56). Dog er det ikke bare fordeler ved å forske på egen organisasjon. I noen tilfeller ønsker forskeren å bevise at noe ikke er helt som det skal være. Andre ganger kan forskeren bli påvirket, eller styrt av et ønske om å ikke skape noen vanskeligheter for organisasjonen (Jacobsen 2015, s. 57). Jeg kontakt ledelsen i Sivilforsvaret høsten 2018 og ba om tillatelse til å forske på egen organisasjon. I den forbindelse redegjorde jeg for oppgavens bakgrunn og hensikt. Jeg ba også om tillatelse til å intervju befal i Sivilforsvaret. Tillatelsen ble innvilget og var en forutsetning og var slik jeg så det en forutsetning for å kunne gå videre med oppgaven. I tråd med anbefalt praksis har jeg som forsker vært åpen om at jeg har valgt å forske på egen organisasjon. (Jacobsen 2015, s. 57).

5 Presentasjon av funn og analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere de funn jeg gjorde i forbindelse med å intervju Informantene. Jeg var valgt å dele presentasjonen opp i to deler, psykiske og fysiske belastninger. Denne inndelingen har jeg anvendt for å skape struktur i den videre presentasjonen. I realiteten er det ofte et overlapp mellom fysiske og psykiske belastninger ifølge Eid & Harris (2018, s. 146).

5.1 Psykiske belastninger

Hovedfunnene forteller at manglende kjennskap til mannskapet skaper usikkerhet hos befalet og at det påvirker beslutningsprosesser. De forteller at de noen ganger må lede personell de ikke har møtt tidligere og at det er en utfordring. Befalet opplever også at de kan bli stresset og peker på mangel på ressurser, forventninger fra omgivelsene og bekymringer for mannskapets liv og helse som noen av stressorene. Men befalet forteller også at de er motiverte for oppgaven som leder.

Det gis et samlet inntrykk av at befalet har for liten kjennskap til eget mannskap og at dette byr på utfordringer:

«Det er jo alltid utfordringer med at du ikke kjenner mannskapet ditt godt nok. Og der prøver jo vi å kompensere med å ha så høy menneskelig faktor som mulig. Ha så lav terskel som mulig for å kunne si i fra, gjerne spørre tre ganger istedenfor å spørre en gang» (I1)

«Jeg får øve for lite med mine folk, og ved store aksjoner så har jeg mange som jeg ikke kjenner i det hele tatt og som jeg skal lede. Som jeg kanskje ikke har sett en gang. Som kommer fra andre grupper. Det er en utfordring» (I2).

«Man får kanskje tre fra sin egen FIG og 15 fra en annen. Og da er det veldig vanskelig å vite hva de 15 kan, med mindre jeg kjenner de fra før for de jeg har vært i en gruppe med de fra før av. Så kunnskap om ferdigheter til mannskap er en av utfordringene som leder» (I6)

Det koker egentlig ned til at befalet ikke vet hva personellet er i stand til og det gjør at befalet kan være bekymret for om de gir personellet oppdrag de ikke burde hatt. Det å engste seg for personellet som følge av det ansvaret befalet har er av belastende karakter:

«Når jeg skal sende de ut i ett eller annet oppdrag så vet jeg ikke hva han eller hun er god for. Det går gjerne kanskje ett til to år med noen øvelser sammen, og kanskje noen innsatser. Da begynner man å bli litt kjent med dem. Da kan det være for sent. Så, det ligger i bakhodet» (I4)

Samtidig gir befalet uttrykk for å ha fokus på oppdrag og at det å løse oppdrag er en prioritert oppgave. Det innebærer at også befalet må fordele mannskap de ikke kjenner til forskjellige oppgaver. Men det kan være en prosess som tar tid fordi befalet er opptatt av mannskapets sikkerhet.

«Det som kanskje er mer en ting jeg prøver å være oppmerksom på er hvem jeg har med meg, og hvem jeg setter til hvilke oppgaver. For det er ikke alle som jeg nødvendigvis vil bruke til alt. Men da prøver jeg å skille ut med en gang hvem jeg vil bruke til de forskjellige oppgavene» (I1)

«Jeg kan være betenkt med tanke på hvem jeg skal sette på brannpumpen, hvem kan den? Alle, til og med vi ledere skulle kunne den best. Og når man skal sette opp teltet så lurer jeg på hvem som kan med den pumpa for å få opp teltet. Sånne ting kverner i hodet både hos meg.» (I4)

Fokus på sikkerhet

Befalet gir også uttrykk for at det kan være utfordrende å stole på at alt mannskap har fokus på sin egen og andres sikkerhet:

«Når vi er ute i felt på innsatser og sånn så ligger det også fremme i pannen hele tiden, at vi er drit redd for at et av mannskapene kan bli skadet, eller at vi mister de. Det tenker jeg på hver jævla gang. Vi har jo noen som er litt dumdrilig og skal gjøre mer enn de er i stand til. Vi har sånn ca. peiling på hvem det er, men allikevel så er det fort gjort at de glemmer seg» (I4)

«Det kan gå over tid før man finner ut hvordan et menneske fungerer. Har du å gjøre med personer du ikke kjenner, så må du prøve å finne litt mer ut av hvordan det ligger an. Spesielt i en innsats er det litt viktig at du vet hvordan, eller i hvert fall til dels vet hvordan folk er. jeg blir i hvert fall litt mer søkende og reservert og vil sjekke litt ut hvordan de er før jeg bare sender de av gårde» (I5).

Informantene gir et samlet inntrykk av at de tar sikkerheten til mannskapet på alvor og befalets fortellinger gir tydelige signaler om at dette kan oppleves som psykisk belastende. Et inntrykk som forsterkes av en informant som sa: «Jeg er jævlig glad for at det gikk bra den her gangen også» (I4).

Manglende kjennskap til de som befalet leder fører noen ganger til at befalet er i tvil om det i det hele tatt lar seg gjøre å svare på omgivelsenes forventninger og samtidig ta vare på personellet.

«Det er vel kanskje det med at man ikke kjenner mannskapet. At man kanskje blir usikker på om man får et oppdrag, og om vi faktisk klarer å løse det. Er det trygt for oss å løse det her med den treningen og de sikkerhetsbestemmelsene som vi har? Det kan kanskje være en av de tingene som gjør at man blir sittende å tenke mer enn hva jeg burde. Kan vi gjøre det her, eller kan vi ikke gjøre det her? Så sender jeg kanskje ut mannskaper og så finner jeg ut etterpå at det var kanskje ikke så lurt» (I6)

Dette sitatet illustrerer at belastninger kan oppstå uansett hvilket valg befalet her gjør. Om de velger å ikke svare på forventningene fra omgivelsene så kan det være belastende i seg selv. Kanskje opplever de at Sivilforsvaret svikter. Samtidig så vil det kunne være belastende om personellet sendes ut og befalet blir bekymret for personell og trekker egen beslutning i tvil.

Så langt har vi hatt som utgangspunkt at belastningene kommer i forbindelse med aktiv deltakelse på en beredskapsaksjon. Men det som er interessant er at fravær av bruk av Sivilforsvaret også kan oppleves som en belastning. Spesielt i de situasjoner hvor befal og mannskap ser at de kunne bidratt:

«Disse årene har det ikke vært så tungt for at det har faktisk ikke vært noe å være ute på. Det har vært noen kjappe søk i fjellet og skredområder der vi ikke skal inn. Det har vært tyngre tidligere der vi ser at her kunne vi vært med å hjelpe, men ikke blitt brukt Det er tøft og det er tøft for mannskapene» (I1).

Opplevelse av stress

Det er ikke alltid gitt at belastninger fører til stressreaksjoner, men noen ganger gjør de det. I de påfølgende sitatene ser vi at befalet forteller om situasjoner hvor de selv opplever at belastninger fører til stressreaksjoner:

«Jeg kan bli stresset i et KO hvor du har leder brann, politi og ambulanse og at alle begynner å rope etter deg» (I3).

Dette er et godt eksempel på at forventinger fra omgivelsene kan oppleves som belastende og gi stressreaksjoner. Men som vi ser i det neste sitatet så kan fravær av ressurser også gi opplevelser av stress:

«Så rett og slett å ha for lite ressurser tilgjengelig til å løse oppgavene. Det kan fort gjøre meg stresset» (I6).

Opplevelsen av å ikke vite hvor personellet er, eller hva de gjør er belastende slik neste informant forteller. Spesielt i de situasjoner hvor utførelse av oppdrag kan utsette personellet for fare:

«Jeg viste også at mine mannskap viste at de ikke skulle gå inne i brannen, men være i utkanten. Men jeg ser de ikke, og det er litt stressende mange ganger. Jeg ser ikke hva mine folk gjør» (I2)

Samme informant forteller også at det å ikke ha tid til å forberede seg før mannskapet kommer skaper utfordringer. Belastningen her kommer som følge av manglende tid til forberedelser og fravær av kontroll på situasjonene:

«Jeg skulle vært der litt før de andre og fått litt mer kontroll. Hadde jeg vært der før de andre kom så hadde jeg hatt mer kontroll når de kom. Nå kom vi omentrent samtidig. Det vet jeg nå. Men vi rakk ikke det. Det var mye kaos. Vi visste ikke en gang hvor vi skulle kjøre da vi kjørte av gårde» (I2).

På et direkte spørsmål om hva befalet ikke trives med som ledere i Sivilforsvaret så kommer det frem et ønske om medbestemmelse når det gjelder anskaffelser av materiell:

«Det er gjerne ting man ville endre, kanskje hatt litt mer styringsrett ovenfor utstyr. Hva man trenger av utstyr og sånne ting. Prioriteringer av utstyr skulle kanskje skjedd i større samråd med det lokale befalet enn hva som er tilfelle i dag (I3).

Tjenesteplikt som belastning

Det å bli pålagt tjenesteplikt kan i seg selv være belastende. Ofte medfører tjenesteplikten fravær fra familie og arbeidsplass. De fleste befal opplever støtte fra familien, men opplever at tjenesteplikten kan utfordre den primære arbeidsplassen:

«Det har tatt noen år før de har innsett det der jeg jobber at det er faktisk ikke lek det jeg holder på med. Det er faktisk på ramme alvor. Det er liv og helse som står på spill» (I6).

Noen mener at arbeidsgiver ikke alltid er godt nok informert om hva tjenesten innebærer:

«Samtidig som det er slik at du har en oppgave å gjøre i Sivilforsvaret og du føler at du trengs der, så føler du at det på jobben er akkurat det samme. Og det er ikke bestandig greit å få like mye gehør for det som skjer. Men jeg tror det rett og slett skyldes det uvitenhet for de skjønner ikke hva vi holder på med» (I5).

Da kan det som en informant sier være viktig at omgivelsene ser verdien av det arbeidet Sivilforsvaret utfører:

«De ser jo verdien i det. At det er pålagt vet de jo og har forståelse for. Det at det er en pliktig tjeneste. Og de ser og verdien i det, og det som bidrar til det er at Sivilforsvaret har blitt mer synlig. Blant annet på tv ved reportasjer om en innsats. Da kan du ofte se en bil i fra Sivilforsvaret» (I4).

Motiverende å være leder

Befalet gir et samlet inntrykk av å være motivert for oppgaven som leder og de forteller at det er givende å se at deres lederskap gir resultater:

«Det å motivere andre har jeg alltid syns er gøy. Prøve å motivere andre. Prøve å få de til å yte sitt beste» (I3)

«Jeg liker å se på hvordan det var når jeg kom inn som mannskap og hvordan det er nå. Det er det som gjør at jeg gleder meg til å komme. Det er en veldig positiv gruppe» (I1)

Det kommer og til uttrykk at de har stor grad av frihet som leder:

«Friheten til å bestemme kanskje. At jeg kan bestemme hvordan ting skal gjøres så fremst det er innenfor sikkerhetsbestemmelsene» (I6)

Samværet med personellet i avdelingene verdsettes av befalet:

«Jeg stortrives og vi er en flott gjeng. Å være leder, være sammen med dem og drive de syns jeg er givende» (I4).

Oppsummert kan vi se dele de psykiske belastningene i tre hovedkategorier. Usikkerhet er en sentral belastning som i all hovedsak knytter seg til befalets kjennskap til mannskapet. Befalet gir uttrykk for at de ikke kjenner mannskapet som personer, og vet lite om deres personlige egenskaper. Videre er det usikkerheter relatert til mannskapets kompetanse. I tillegg ser vi at befalet kan oppleve det som belastende å ha ansvar for andres liv og helse. I de tilfeller hvor befalet er oppmerksom på at de stresset så er det ofte som en konsekvens av manglende kontroll på situasjon, krav fra omgivelsene og usikkerhet. Forholdet til arbeidsgiver kan i noen tilfeller være utfordrende. Motivasjonen for å være leder synes allikevel å være høy.

5.2 Fysiske belastninger

Hovedfunnene forteller at å bli fysisk sliten i forbindelse med innsatser er en naturlig del av det å delta på for eksempel skogbrann og leteaksjoner. En del av Sivilforsvarets materiell og tekniske ressurser svarer ikke til forventningene ifølge befalet. De fleste informantene forteller også at deres egen fysiske form ikke er på et optimalt nivå. Videre har organiseringen av KO konsekvenser for befalets arbeidssituasjon og ulike former for støy oppleves som belastende.

Å bli fysisk sliten er en naturlig del av det å delta på innsatser ifølge befalet:

«Ja, Når det er snakk om det rent fysiske så kan det selvfølgelig være tøffe oppdrag. Men samtidig så er du i likhet med resten av redningsenheten så pumpa full av adrenalin at du merker det egentlig ikke før du er ferdig. Så at det er tungt ja, men det vet vi» (I1)

«Det er jo ikke så lett å springe med 4 toms slanger under armen, men det er ikke noe som noen ikke tåler» (I3)

På enkelte innsatser kan faktorer som er utenfor befalets kontroll bidra til å påvirke hvor fysiske krevende et oppdrag kan være. For eksempel i forbindelse med skogbrann hvor tid er en faktor som kan få betydning for de som deltar på slukkingsarbeidet:

«Når det gjelder skogbranner så vil ofte tiden være en kritisk faktor. Og da jager man seg selv litt mer. Så ja, innsatser er fysisk krevende» (I6).

I tillegg kan være spille en stor rolle og øke de fysiske kravene som legges på personellet:

«Helt klart. Det er tungt, og når det er dritvær er det tungt å være ute å lete» (I4)

Samtidig så viser resultatet fra intervjuene at befalet også erkjenner at egen fysisk kapasitet kan påvirke opplevelsen av å delta på innsatser:

«Det er klart at dersom man er dårlig trent og skal være med på en skogbrann så kommer man til å kjenne det. Samtidig også hvis man skal gå på søk i dårlig terreng kan jeg vel kalle det, så kommer man til å kjenne det i kroppen etterpå. Der må man jo egentlig bare jobbe med seg selv. Man er i Sivilforsvaret og kan bli sendt ut på sånn. Da bør man klare det og» (I6)

Det også frem av intervjuene at materielle ressurser kan ha påvirkning på personellens opplevelser:

«Altså, bilparken fungerer ikke. Vi har fått nye hengere, men vi har en bil som overhodet ikke fungerer. Bilen har vært en faktor som har gjort at jeg har vært på nippet til å trekke oss ut av oppdraget. For jeg har sett det som direkte farlig. Og da snakker vi til og fra ulykkesstedet. Ikke på ulykkesstedet» (I2).

Men den personlige bekledningen kan også by på utfordringer:

«Jeg er livredd de marsjstøvlene vi fikk. De nye skoene. Å dra i fjæra på glatta, eller på vinterføre uansett. De er jo speilglatt og vi bruker de med livet som innsats» (I4).

Hvordan KO, eller befalets «arbeidsplass» organiseres har også mye å si for opplevelsen av belastninger. En lite egnet organisering kan blant annet bidra til å skape støy og andre faktorer som påvirker befalet i deres arbeid med å lede innsatser:

«Politiet så først ikke behovet. Men jeg argumenterte for at det ville bli mer ro i KO. Så er det bare vi ledere som er inne i KO i rommet. Det var så mye renn første dagen. Det var stappfullt i KO til enhver tid den første dagen. Det ble stressmoment. For hvem er det som kommer inn nå? Hva kan vi si? Hva kan vi gjøre?» (I2)

På spørsmål om befalet kunne gjøre rede for faktorer de opplevde som fysisk belastende så svarte en informant «egen fysiske form» (I6), mens en annen informant kunne fortelle at «akkurat nå i dag har jo alt blitt fysisk belastende» (I3). Informantene forteller også at egen fysiske kapasitet setter begrensninger for hvilke aktiviteter de kan delta på. Som en informant sier om deltakelse på enkelte søk «det er jeg i for dårlig form til» (I2). En annen informant er tydelig på at lederen ivaretar sine oppgaver og ansvar fra KO og at befalets fysiske form således er underordnet;

«Nei, som befal er man jo privilegert med det at man sitter i KO. Man springer ikke opp på fjellet, med mindre det er noe spesielt. Så fysiske belastninger er jeg forskånet for. Som regel er det ikke noen fysiske belastninger. Det er ikke vi som skal springe ut å lete etter folk. Vi skal være ved KO og koordinere» (I4).

Kort oppsummert kan vi konkludere med at kan befalet eksponeres for fysiske belastninger på innsatser. De fysiske belastningene kan skyldes at oppdragene er fysisk krevende, men de opplever også at materiellet ikke alltid innfrir forventningene. Sistnevnte resulterer i bekymringer for personellet og usikkerhet vedrørende oppdragsutførelse. Befalet forteller også at deres egen fysiske kapasitet har konsekvenser for hvilke oppgaver de kan utføre i felt. Hvordan kommandoplassen organiseres har og betydning for om befalet eksponeres for belastninger.

5.3 Forskningsspørsmål 2

Hva kan gjøres for å forebygge fysiske og psykiske belastninger?

Hovedfunnene som ble gjort relatert til forskningsspørsmål 2 tyder på at befalet ønsker flere øvelser og kompetansehevende tiltak som ferdighetstrening. I tillegg mener befalet at de øver så lite at det både for de og mannskapet er svært vanskelig å opprettholde kompetansen de bør ha for å løse oppdrag. Befalet ønsker blant annet flere kurs og da gjerne med tanke på å gi kompetanse i forhold til å lede personer de ikke kjenner. Befalet gir også uttrykk for at de ønsker å ha tettere kontakt med annet befal av faglige og relasjonelle årsaker. Et annet

hovedfunn er at befalet i varierende grad opplever å få strukturerte tilbakemeldinger etter øvelser.

5.4 Øvelser og kompetanseheving

I forhold til ønske om mer kompetanse og en økning i øvingsfrekvensen så er funnene svært sammenfallende. Dette vil jeg illustrere ved å legge frem funn fra ulike informanter som i sum skisserer tydelige trekk om kompetansebehov og et ønske om mer øving. Funnene forteller og at det i fremtiden må fokuseres på ytterligere innhold enn det som prioriteres i dag:

«Jeg skulle absolutt kunne bedre samband og GPS. Med den kompetansen jeg har på brannpumpa så skulle jeg nok kunne gått den i gang sammen med et mannskap. Men jeg er ikke god på den. Jeg kan GPS, men er ikke god på det. Jeg kan nødnett, men jeg skulle absolutt vært mye bedre» (I2).

«Det har ofte vært slik i Sivilforsvaret at det settes opp en øvelse, og det er veldig bra det. Men du blir på en måte bare satt inn der og ferdig med det og så er det du ferdig med det når øvelsen er over. Men sånn som det har vært i det siste så har vi jo vært med i fra starten. Opplegget er der, men vi har vært med på kjøring av øvelsen. Men det kunne gjerne vært mere før og etter» (I5).

Det informantene etterspør er i realiteten at befalet må bli øvet i rollen som ledere. Dette synet får støtte fra andre og det tas til ordet for at *«befalet får øve seg på de rollene som dem kanskje bør ha i en innsats. At øvelsene kanskje legges opp sånn at de blir nesten som en innsats» (I6).*

I den forbindelse gir befalet også uttrykk for at de ønsker å øve på det å ta vare på personell som har vært gjennom tøffe oppdrag:

«Hvordan skal man ta seg av som har vært oppe og hentet en person som har falt ned fra 600 meter? Altså, hvordan skal man ta seg av disse personene? Hva skal man gjøre når de kommer inn? Det er kanskje ting man kunne øvd på i forhold til hva man gjør etter en innsats. Dette er noe av det viktigste for dette er ikke folk du treffer dagen etterpå. Det kan gå et helt når til neste gang du ser de. De skal jo fungere i hverdagen» (I3).

Dette leder oss videre til at befalet også har helt konkrete ønsker for hva som bør prioriteres av innhold på kurs i fremtiden:

«Nå har jeg stort sett vært på alle kurs som er og har gode tjue år igjen og har tatt alle kursene. Så det mangler en del kurs, særlig på den psykososiale biten. Det å lese signaler. Noen har lett for det. Jeg har kanskje veldig lett for å det å lese mennesker. Mens andre ikke kan eller vil. Men det er kanskje den eneste måten du kan kompensere på når du ikke kjenner noen. Det er faktisk å lære deg, hva skal jeg se etter? Hvilke signaler skal jeg se etter. Hvordan oppfører et menneske som er usikker seg. Eller ikke tør å si i fra at dette vil jeg ikke være med på. Sånne ting tenker jeg er kjempeviktig å få utdanning på» (I1).

Få øvelser for befalet

På spørsmål om hvordan befalet opplever øvingsaktiviteten i Sivilforsvaret så er det gjennomgående svaret at den er for lav:

«Det går for lang tid mellom hver øvelse» (I2).

«Øvelse gjør mester. Det er det jo ingen tvil om. Nå er vi vel litt under et lavmål» (I3)

«Den er dårlig. Dere hadde jo en undersøkelse, en landsomfattende undersøkelse. Og det gikk jo mildt sagt til helvete. Bedre svar kan du ikke få enn akkurat det» (I4)

«Den er for dårlig. For å si det rett ut. Vi blir for lite øvd. Ingen tvil. Vi har mye bra utstyr, ting å holde på med, og vi får for lite øving. Det er ingen tvil om det. Det bør øves mer (I5).

Men befalet selv gir også uttrykk for at det kan være hensiktsmessig å skrive ned momenter fra tidligere aktiviteter og bruke erfaringene i fremtiden:

«Etter den forrige øvelsen så har jeg sittet og tenkt på ting som jeg kunne gjort annerledes. Ting som kanskje burde vært gjort annerledes. Ting jeg kunne gjort. Så det er sånne ting man må prøve å huske på neste gang har en øvelse. Kanskje nevne det før man begynner at jeg etter forrige øvelse tenkte jeg på dette, men nevnte det ikke på evalueringen for jeg kom ikke på det før etterpå. Så at man kanskje skal begynne å notere mere sånne ting, selv om man kanskje kommer på det to uker etterpå at man tar frem notisboka og noterer det som et moment etter den øvelsen» (I6).

Oppsummert kan vi slå fast at befalet ønsker flere øvelser og at øvelsene i fremtiden i større grad må øve befalet i rollen som ledere. Videre ønsker befalet flere kurs for å ivareta og utvikle egen lederkompetanse.

5.5 Betydningen av sosial støtte

Befalet opplever at distriktskontoret, primært ved beredskapsvakten har en støttende funksjon som befalet kan henvende seg til. I tillegg opplever befalet at de har mye støtte i hverandre.

«Men jeg vet jo at vi har distriktskontoret i bakhånd hvis det er noe. Det er en trygghet vi har hele tiden» (I4).

Dette er noe som flere av de andre informantene også gir uttrykk for:

«jeg kan støtte meg på vakta hvis jeg er usikker på noe» (I6). Den siste uttalelsen får støtte fra andre som er tydelig på «vakta kan jeg ta kontakt med når jeg føler at jeg trenger det» (I2). Befalet gir i stor grad uttrykk for at de vil få den hjelpen de har behov for, også i et psykisk perspektiv. For som en informant sier «er det det at vi trenger psykisk hjelp så er dere der. Dere har sikkert kontakter. Så det er jeg ikke redd for, det at vi ikke skal få hjelp» (I4).

Noen gir også uttrykk for at de opplever at beredskapsvakten er proaktiv og tar kontakt med befalet underveis i en innsats *«Beredskapsvakta ringte meg også og gav meg råd og tips på ting og tang» (I2).*

I tillegg til å kunne oppleve å ha støtte fra beredskapsvakta og distriktskontoret så oppleves det også som positivt å dele sine erfaringer med andre ledere og tilbringe tid sammen med dem. Blant annet fordi det oppleves som bra når ledere møtes:

«vi ledere er på kurs og snakker med hverandre om ting vi har opplevd, hvordan vi har taklet ting» (I2).

Det er i tillegg knyttet positive opplevelser fra befalets side til det å ha ekstra øvingsaktivitet med befalet alene. Det trenger ikke være all verden, men selv noen få timer oppleves å ha positive gevinster. Dette blir tydelig i en informants beskrivelser av ekstra kveldsøvelser for befalet når vedkommende sier:

«Det har vært veldig godt de ekstra kveldene vi har hatt med lederne. Det å kunne sette seg ned å prate, rett og slett prate litt drit med hverandre. Vi blir litt bedre kjent med hverandre» (I1).

5.6 Utvikle befalet som ledere før og etter en innsats

I et ledelsesperspektiv vil det være av avgjørende betydning at befalet får vedlikeholdt og styrket sin ledelseskompetanse. De fleste informantene gir uttrykk for at de opplever å få tilbakemelding på en eller annen i rollen som leder. Som vi skal se av funnene kan det være mulig å argumentere for at blant annet lav øvingsfrekvens kan utfordre en systematisk tilnærming til lederutvikling. På spørsmål om informantene opplevde å få tilbakemeldinger som gav videre grunnlag for utvikling som leder så kan svarende indikere at det er variasjon i måten hvordan tilbakemeldinger blir gitt. Eller som en informant valgte å svare på spørsmålet om vedkommende fikk tilbakemeldinger på seg selv i rollen som leder:

«Ja, si det. Jeg får jo tilbakemeldinger. Det er jo noen som sier det at intet nytt er godt nytt. Men, man får jo tilbakemeldinger sånn jevnt over hvor de sier at de syns det går greit» (I5).

Under den samtalen med samme informant kom det frem at vedkommende ønsker at tilbakemeldingene ikke nødvendigvis bare bestod av skryt:

«Jeg personlig syns jo det er like greit å få ei tilbakemelding som ikke nødvendigvis må være positiv. Tilbakemeldingen kan jo også være den at «den der syns jeg ikke du taklet så veldig bra». Det er jo en del for å utvikle seg som leder. Jeg syns det er like viktig å få den tilbakemeldingen som å få den positive tilbakemeldingen» (I5)

En annen informant forteller hvor viktig det er med tydelige tilbakemeldinger:

«Man får ofte høre det på slike tilbakemeldinger om lederatferden bør justeres. Men det kan være vanskelig å plukke opp hva man kunne gjort bedre. For det er veldig mange som kvier seg for å si noe etter en øvelse. Veldig mange som ikke har lyst til å fortelle» (I3)

Det å få tilbakemeldinger på egen lederatferd er noe som etterspørres og blir sett på som et viktig grunnlag for videre utvikling.

«Og har vi gjort en feil, eller noe som vi skulle gjort annerledes så skal vi ha tilbakemeldinger på det, og det er der vi utvikler oss. Vi utvikler oss ikke på skryt, men på det vi kunne gjort bedre» (I4).

Bevisst på egen atferd

Det er viktig å gi tilbakemeldinger for fremtid utvikling i et kompetanseperspektiv, men befalets lederatferd kan med fordel også være et fokusområde. Blant annet fordi befalets atferd har smitteeffekt på omgivelsene:

«Det kan koke i hodet, men det vises ikke. Det skal koke i hodet. Begynner du å kave å «styre» så mister du tillit hos de rundt deg. Du skal ikke rope, kave og styre. Da mister du tillit. Og har du ikke tillit som leder, da er du ille ute å kjøre» (I4).

«Blir jeg stresset så stresser jeg opp alle de andre og så går det til “helsike”. Så lenge jeg viser ro så vil de som er rundt meg føle at nå vi har kontroll. Nå går det greit. Og da jobber man generelt mye klarere i hodet» (I1).

«det kan gå en kule varmt, at du på en måte glemmer noe, og at ting ikke blir gjort slik det burde, så det er klart det da vil de jo merke det» (I5).

Situasjoner som er preget av stress og usikkerhet kan også resultere i at befalet opplever et økende kontrollbehov:

«Samtidig hvis jeg er stresset så vil jeg ha mer oversikt. Da skal jeg vite hvor er han, hvor er de, hva gjør de etc. Og da hender det at jeg roper mer på NK for å få informasjon og oppdateringer. Så de får mere spørsmål når jeg blir stresset» (I2).

«Jeg blir veldig bestemt på at sånn må vi gjøre det og sånn må vi gjøre det. Ingen rom for diskusjon» (I6).

I forhold til de tilbakemeldingene befalet får fra sitt lokale distriktskontor i Sivilforsvaret så forteller en informant at disse tilbakemeldingene er basert på observasjoner gjort på øvelser:

«Dere ser det jo selv også på øvelser, og dere er flinke til å komme med sluttkommentarer så dere evaluerer jo oss. Og der er dere flinke til å kalle en spade for en spade. Og det er bra. Men når det er innsatser så er ikke distriktskontoret der» (I4).

Med andre ord så sies det her at befalet ikke blir observert og får heller ikke tilbakemeldinger fra distriktskontoret som er basert på observasjoner gjort av befalet når de utøver ledelse på innsatser. Men uavhengig om tilbakemeldinger er basert på observasjoner gjort ved øvelser eller innsatser så er det gode grunner for at arbeidet med lederutvikling hos befalet mellom

øvelser og innsatser bør være systematisk og metodisk fundamentert. Det kan bidra til kompetanseheving, men også gjøre befalet bevisst på egen atferd i stressende situasjoner.

6 Drøfting av forskningsspørsmål 1

I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte mine funn i lys av teorien og besvare forskningsspørsmål 1: **Hvilke psykiske og fysiske belastninger opplever befalet i Sivilforsvaret?**

6.1 Psykiske belastninger

De psykiske belastningene kan i et overordnet perspektiv deles inn i følgende tre kategorier. Usikkerhet, ansvar for mannskapet og forventninger fra omgivelsene. Jeg skal nå drøfte disse kategoriene i lys av mine valgte teorier.

Det samlede inntrykket befalet gir forteller at opplevelsen av usikkerhet er utbredt og at usikkerheten svært ofte oppleves som en belastning. Dette er ikke uventet da vi hos Eriksen (2011, s. 116) usikkerhet er en belastning som kan føre til akutte stressreaksjoner. Den viktige årsaken til usikkerheten finner vi i det befalet opplever som manglende kjennskap til eget mannskap. Befalet forteller at de er usikker på hvilken kompetanse mannskapet har og om det er oppgaver mannskapet av forskjellige årsaker ikke bør tildeles. Men befalet forteller også at de ikke vet hvem de skal lede på innsatser. De har i utgangspunktet sin egen avdeling, men opplever ofte at det på innsatser kommer mannskap fra andre avdelinger. Dette er personell de kanskje aldri har møtt før. I sum står befalet ovenfor en rekke usikkerhetsmomenter, og befalet bekrefter at dette påvirker blant annet beslutningsprosesser. Dette er i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 214) som argumenter for at usikkerhet utfordrer beslutningsprosesser ved å introdusere dilemmaer for beslutningstakeren. Eksempler på slik dilemmaer er ifølge mine funn befalets fortellinger om at de hele tiden setter mannskapets sikkerhet først. En slik prioritering kan forsinke Sivilforsvarets bidrag i oppdraget, men også skape bekymringer hos befalet vedrørende mannskapets sikkerhet om befalet velger å sende mannskapet ut.

Befalets bekymringene for mannskapet er ifølge mine funn et bevis på at befalet føler at de er ansvarlig for mannskapet liv og helse. Dette ansvaret er av belastende karakter ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 305). Hvilket bekreftes av befalets fortellinger hvor det tydelig kommer frem at de er engstelig for at det ikke skal gå bra med mannskapet. Funnene

mine tyder på at befalet kan komme i situasjoner hvor de ikke har kontroll på mannskapet sitt, og at dette oppleves som stressende. Dette må sees i sammenheng med befalets ønske om å ta vare på mannskapet.

Legger vi til grunn at enkelte mannskap kun møter på innsatser og øvelser for å unngå å bli anmeldt i ettertid så kan det påvirke mannskapets motivasjonen å delta på innsatser. For befalet kan det være utfordrende å lede personer med varierende grad av motivasjon. Hvordan skal befalet forholde seg til de som egentlig ikke vil være der? Hvilke oppgaver skal de få etc. Dette kan være spørsmål befalet må stille seg og svarene kan få praktiske implikasjoner på oppgaveutførelse.

Befalet opplever at forventningene fra omgivelsene kan være belastende og gir uttrykk for at dette i enkelte tilfeller fører til at de opplever å være stresset. Men det er også helt naturlig ifølge Lunde (2014, s. 169) som argumenter for at opplevelse av stress må kunne forventes i beredskapssituasjoner. Funn i min oppgave tilsier at øvrig innsatsledelse har forventninger til hva Sivilforsvaret kan levere og at dette kan oppleves som stressende. Dette gjør seg spesielt gjeldende når befalet forteller at de ikke alltid har ressurser til å innfri kravene. Dette funnet er i samsvar med hva Eid og Harris (2018, s. 146) sier om hvilke belastninger som kan forventes å være tilstede på arbeidsarenaen. Befalets opplevelser av stress forteller historien om det kortvarige stresset som er relatert til situasjonene de befinner seg i. Det er fortellingen om det stresset som gjør at de yter mer (Eid & Harris 2018, s. 148) som følge av at stressaktiveringen er tilpasset situasjonen. Men der er allikevel verdt å merke seg at befalet selv er oppmerksom på at de endrer atferd når de blir stresset. Dette er for så vidt helt i tråd med hva Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 303) om reaksjoner på stress. Funn på bakgrunn av befalets fortellinger indikerer at økende kontrollbehov er en naturlig reaksjon på stress. Dette kan være en respons på at de eksekutive funksjonene utfordres ved stress (Hansen, 2018, s. 83). Men det kan også være en konsekvens av at befalet alltid søker å ivareta mannskapets sikkerhet og at befalet på bakgrunn av det føler at de må ha kontroll på situasjonen.

Det er ingenting i funnene som tyder på at befalet utsettes for belastninger som fører til langvarige stressreaksjoner av negativ karakter. Årsaker til dette kan være varigheten på innsatsene og dermed eksponering for belastninger (Eid og Harris 2018, s. 146). For de fleste befal kan det gå måneder, kanskje år mellom to innsatser. Det betyr at det for befalet er gode muligheter for å bearbeide tidligere hendelser og legge de bak seg. Paradoksalt nok kan det se

ut til at de faktorene som skaper usikkerhet, og dermed belastninger i utgangspunktet også bidrar til at det er mulig å hente seg inn mellom hver innsats. Uavhengig av årsak, så er det all grunn til å betrakte fravær av langvarige stressreaksjoner som noe positivt. Blant annet fordi vedvarende reaksjonene på sikt kan bidra til utvikling av helseplager og langvarige stresslidelser ifølge Eid og Harris (2018, s. 144).

Selv om befalet opplever psykiske belastninger i forbindelse med ledelse av innsatser i Sivilforsvaret så er det viktig å understreke at de er motiverte for oppgaven de er gitt. Befalets motivasjon kom tydelig frem i presentasjon av funn. Denne motivasjonen vil være et godt utgangspunkt for den videre tjeneste. Motivasjonen kommer og til uttrykk når befalet etterlyser flere kurs og øvelser slik vi skal se i drøftingen av forskningsspørsmål 2.

6.2 Fysiske belastninger

På bakgrunn av hovedfunn relatert til de fysiske belastningene skal jeg nå drøfte funnene i lys av teorien. De fysiske belastningene er delt inn i tre kategorier. Fysisk krevende oppdrag, misnøye med kjøretøy og bekledning samt belastninger som følge av lite hensiktsmessig organisering av befalets arbeid på skadestedet.

Funn i min oppgave forteller med tydelighet at befalet opplever enkelte innsatser som fysisk belastende. Dette er spesielt tydelig i forhold til søk og skogbranner. Slik funn kunne forventes med bakgrunn i Eid og Harris (2018, s. 146) sin tilnærming om at belastninger av fysisk karakter kan finne sted på arbeidsarenaen. De fysiske belastningen relatert til oppdragsutførelse kommer som en følge av at det arbeides med tungt materiell, og ofte i krevende terreng. Befalet forteller også at tidspress i forbindelse med enkelte oppdrag oppleves som belastende og at vær og klima kan forventes å medføre ytterligere belastninger. Dette er helt i tråd med slik jeg forstår Eid og Harris (2018, s. 147) som viser til at både tidspress og miljømessige påvirkninger er å betrakte som belastende. Selv om enkelte oppdrag kan være fysisk krevende og oppleves som belastende så viser funn at befalet aksepterer dette som en del av det å være i en beredskapsorganisasjon. Funnene fra informantene er sammenfallende om dette og befalet forteller med tydelighet at krevende oppdrag må kunne forventes, og håndteres.

Befalet fortellinger gir også grunnlag for funn som tilsier at befalet også eksponeres for belastninger i KO. Befalet gir uttrykk for at de opplever støy i form av lyd i KO, og dette kan skyldes sambandsradioer, eller andre støykilder i nærheten av KO (Eid og Harris 2018, s.

147). Men funn tyder på at den største belastningen i KO tilsynelatende er at det kan være for mange personer tilstede. Enkelte befal opplever at det ofte er mange tilstede i KO som ikke har en rolle der. Dette kommer i tillegg til at befalet også opplever at pårørende kan være tilstede og da gir befalet uttrykk for at de blir usikker på hvordan de skal forholde seg til omgivelsene. Dette handler egentlig om dårlig organisering og vil ifølge Skants (2014s, s. 60) være en kilde til stress. Samtidig så vet vi at med bakgrunn i Eid og Harris (2018, s. 146) at slike belastninger må kunne forventes å være tilstede når befalet skal utøve ledelse på innsatser i Sivilforsvaret.

Funn i undersøkelsen tyder også på at befalet opplever at kjøretøy og bekledning kan by på utfordringer som er av belastende karakter. FIG avdelingenes primære kjøretøy oppleves å være så uegnet til sitt formål at befalet på bakgrunn av dette har vurdert å trekke Sivilforsvaret ut av innsatsen. Blant annet fordi vedkommende informant anså det som direkte farlig å bruke kjøretøyet for å komme seg til og fra innsatsområdet. Fare i seg selv er forbundet med belastninger ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 305) og befalets vurderinger kan betraktes som et sterkt uttrykk for at befalet opplever belastninger i et ressursperspektiv på arbeidsarenaen (Eid og Harris, 2018, s. 146). Men det er også en gjentagende bekreftelse på at befalet er opptatt av mannskapets sikkerhet og at dette kommer først. Funn vedrørende befalets opplevelser av innsatsbekledningen tilsier at det også i denne sammenheng skapes ubehagelig situasjoner. Befalet mener blant annet at fottøyet er av en slik karakter at det spesielt vinterstid oppleves som risikabelt å bruke de. Det er som en informant sier om støvlene at «*de er speilglatte og vi bruker de med livet som innsats*» (I4). I dette ligger en reell bekymring for egen helse (Eid og Harris 2018, s. 147), men jeg tolker det og som et uttrykk for at de er bekymret for mannskapet som også skal bruke dette utstyret. Det er en følge av det ansvaret befalet for mannskapet og som vi tidligere har slått fast så kan dette ansvaret oppleves som belastende (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 305).

6.3 Drøfting av forskningsspørsmål 2

I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte mine funn i lys av teorien og besvare forskningsspørsmål 2:

F2: Hva kan gjøres for å forebygge fysiske og psykiske belastninger?

Vi øver for å bli bedre sier Løvik og ved å øve lite så kan vi anta at det i negativ retning påvirker vår kompetanse og forutsetninger for å løse oppdrag (Løvik 2010, s. 19). Dette gjelder også for befalet, og øvelser kan og bør være en arena hvor det utvikles kjennskap, tillit

og kompetanse. Det er altså viktig å øve og dette poenget illustreres godt av David Grossman som siterer en soldat på vei til krigen i Irak. Soldaten sier at "*...in combat you do not rise to the occasion, you sink to the level of your training*" (Grossman, 2008, s.75, gjengitt i Skoglund og Risan, 2013, s.73). Med andre ord så inntreffer det ikke et mirakel som gjør at vi er i stand til å løse oppdragene vi blir stilt ovenfor uten at våre handlinger og atferd er forankret i kompetanse. Dette gjelder for Sivilforsvarets mannskap, og ikke minst for Sivilforsvarets befalet. Den kompetansen og de forutsetningene befalet må ha for å ta vare på eget personell og løse oppdrag må altså være på plass i forkant av en innsats. Det gjelder også for befalets mulighet for stressmestring og håndtering av belastninger.

I denne delen av oppgaven skal jeg drøfte funn i lys av teorien og se på implementering av stressmestring på individ, gruppe og organisasjonsnivå i Sivilforsvarets FIG og FIGP grupper. Det er gode grunner til å tenke fremover i et forebyggende perspektiv. Blant annet fordi evne og vilje til redusert stressaktivering er å betrakte som en avgjørende lederkompetanse, spesielt i en operativ kontekst (Eid & Olsen 2018s, s. 343). Hvordan slik kompetanse kan etableres og vedlikeholdes skal jeg nå se videre på. Analysen vil i samsvar med teorien behandle det forebyggende arbeidet på individ, gruppe og organisasjonsnivå.

6.4 Stressmestring på individnivå

Mine funn peker med all tydelighet på at befalet ønsker mer trening, øving og flere kurs i forbindelse med tjenesten i Sivilforsvaret. De etterlyser ferdighetstrening for å kunne betjene materiellet og de ønsker realistiske øvelser hvor de blir øvd i rollen som ledere. Og da gjerne øvelser som er så likt opp mot en reell innsats som mulig. Befalet tilkjenner at egen fysisk kapasitet kan være en begrensning ved deltakelse på innsatser. Videre ser befalet et behov for kompetanse som styrker befalets forutsetninger for å ta vare på mannskapet sitt. Befalet forteller også at tiden mellom øvelser kan brukes til læring, og at tidligere erfaringer kan tas med i fremtiden. Jeg skal nå drøfte disse kategoriene i lys av mine valgte teorier.

Befalets ønske om trening, øvelser og kurs imøtekommer tiltak som Eriksen (2011, s. 118) mener er avgjørende for å redusere stress. Slike tiltak kan som Lunde (2014, s. 169) sier bidra til å styrke de personlige ressursene hos befalet. En forutsetning som må være på plass for at de personlige ressursene skal økes er motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 113). Med utgangspunkt i funn som er redegjort for kan vi anta at denne motivasjonen er på plass. Som tidligere nevnt så forteller funn at befalet i stor grad opplever å stor grad av usikkerhetsmomenter ved ledelse av innsatser i Sivilforsvaret. Så lenge Sivilforsvaret som

organisasjon beholder dagens struktur og egenskaper så må det kunne forventes at befalet også ved fremtidens innsatser vil stå ovenfor momenter som skaper usikkerhet. Blant annet i forhold til personellet, kompetanse etc. Det vil på bakgrunn av dette være hensiktsmessig å gi befalet kompetanse i det å forholde seg til usikkerhet. Noe realistisk trening og simuleringer kan bidra til ifølge Eriksen (2011, s. 118). En praktisk måte å gjøre det på kan være å ta med befal fra et sted til en annen avdeling og øve med personellet der. Da kan de innenfor trygge, kontrollerbare rammer gis positive opplevelser knyttet til det å lede personell de ikke kjenner. I et stresstreningperspektiv er det viktig å ha fokus på at befalet skal oppleve mestring da for stor grad av negativ stress kan trenere treningsutbytte og føre til tap av selvtillit (Eriksen 2011, s. 222). Dette stiller krav til de som gjennomfører slike øvelser og medfører at de øvingsansvarlige må inneha både saks og veileder kompetanse slik Mathisen og Høigaard (2004, s. 18) beskriver krav til kompetanse. Befalet ønsker kompetanse på å lese atferd hos andre og hvordan de skal forholde seg til mannskapet som har deltatt på krevende oppdrag. Dette er et uttrykk for at befalet ønsker å ha flere personlige ressurser tilgjengelig som ledere når situasjonen krever det. Men det er også i tråd med Eriksen (2011, s. 118) som argumenterer for at det må gis opplæring i å «fange opp når andre og de selv får symptomer på akutt stress» (Eriksen, 2011, s. 118). Et fravær av slik kunnskap kan utfordre stresshåndtering hevder Eriksen (2011, s. 118). Faglige ferdigheter, og helst automatiserte handlinger er viktig for å yte optimalt under situasjoner med belastninger og stress sier Eid & Olsen (2018, s. 344). Ideelt sett så burde funn i oppgaven fortelle at dette er tilfelle for Sivilforsvarets befal. Befalet forteller at de er usikre vedrørende bruk av en del kritisk avdelingsmateriell. Det kan anvendes som argument for at viktige handlingsmønstre ikke er automatiserte. Dette inntrykket forsterkes av befalet som forteller at det øves alt for lite. Dette er uheldig for som vi kan se hos Eid og Olsen (2018, s. 344) vil det være enklere å prestere godt under krevende forhold når de handlinger som utføres skjer automatisk. Det er allikevel verdt å minne om at befalet selv ønsker mer øvelser og trening, men øvingsaktiviteten i Sivilforsvaret gjør at det er vanskelig å drille så mye på handlinger at de kan utføres automatisk.

Selv om befalet erkjenner at elementer av fysiske belastninger er tilstede på innsatser så viser funn at befalets egen fysiske form kan være en utfordring. Dette kan kanskje avdramatiseres da befalet ofte vil oppholde seg i KO og lede deres innsatstyrker. Eller som en informant sier det «*Det er ikke vi som skal springe ut å lete etter folk. Vi skal være ved KO og koordinere*» (I4)». Umiddelbart kan en slik tilnærming om at befalets plass er i KO, de skal lede og trenger

således ikke å være i god form å fremstå som fornuftig. Denne tilnærmingen vil allikevel møte utfordringer hos Eid og Harris (2018, s. 161) som argumenterer for at det er en klar sammenheng mellom fysisk kapasitet og individets håndtering av stressende situasjoner. I et ledelsesperspektiv så betyr det i realiteten at lederes fysiske kapasitet kan ha direkte innvirkning på beslutninger som kan få konsekvenser for oppdragsutførelse. Disse beslutningene kan og få konsekvenser for sikkerheten til eget mannskap. Med andre ord så er det gode grunner til at befal og mannskap i Sivilforsvaret er godt fysisk trent. Det øker evnen til stressmestring ifølge Eid og Harris (2018, s. 161) og bidrar til opprettholdelse av eksekutive funksjoner sier Hansen (2018, s. 86).

Refleksjon og bearbeiding av innsatser er et tiltak som kan iverksettes på individnivå. Dette tiltaket bør og være gjennomførbart i Sivilforsvaret da tiltaket i liten grad påvirkes direkte av øvingsfrekvens. Tiltaket omhandler etablering av gode vaner som består i å notere ned tanker, følelser og andre opplevelser som inntraff i løpet av hendelsen (Eid & Harris 2018, s. 161). Et funn i undersøkelsen forteller om en informant selv kom frem til at vedkommende skulle skrevet ned erfaringer fra sist øvelse. Ved å skrive om opplevelsene så unngås problematikken rundt det å huske tilbake i tid og notatene kan bidra til å gi et sammenhengende bilde av det befalet opplevde på hendelsen. Det er befalet selv som må gjennomføre tiltaket (Eid & Harris 2018, s. 161). Men distriktskontoret ved beredskapsvakten kan som en del av den sosiale støtten følge opp befalet i disse prosessene (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 307).

I dag vet vi at det er mulig å identifisere hvilke individer som har egenskaper som gjør de godt rustet til å håndtere usikkerhet og belastninger ifølge Eid og Harris (2018, s. 160). Denne kunnskapen burde ideelt sett vært anvendt ved rekruttering av fremtidige befal i Sivilforsvaret. Nettopp fordi funn i oppgaven tilsier at usikkerhet og andre belastninger er tilstede når befalet skal lede innsatser i Sivilforsvaret. Innenfor rammene av dagens rekrutteringsordning og øvingsfrekvens så er det ikke realistisk at for eksempel ulike tester tas i bruk for å finne befal med de egenskapene man ønsker. I hvert fall ikke i nærmeste fremtid. Samtidig er det rimelig å antyde at det kan være fornuftig å anvende eksisterende kunnskap i fremtiden dersom nye rekrutteringsprosesser etableres i Sivilforsvaret. En slik tilnærming kan hente støtte hos Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 308) som sier at enkelte personlige egenskaper skårer høyt på stressmestring og evnen til å hente seg inn igjen etter store påkjenninger.

6.5 Stressmestring på avdelingsnivå

Operative avdelinger med sterkt samhold vil ha gode betingelser for stressmestring ifølge Eid og Harris (2018, 162). Det er ingen grunn til å tro at det vil være annerledes i Sivilforsvaret. Utfordringen slik mine funn viser er at personellet i avdelingene sjelden møtes. Befalet gir tydelig uttrykk for at de ønsker mer tid sammen med mannskap og øvrig befal. Dette kan være et uttrykk for at de erkjenner behovet for å styrke samholdet på det vertikale, horisontale men også organisatoriske plan. Men funn fra undersøkelsen forteller med tydelighet at befalet opplever å ha støtte i øvrig befal.

Når befalet ønsker mer tid sammen så er det altså helt i tråd med forutsetningene for å etablere samhold i operative avdelinger slik det fremkommer av Eid og Harris (2018, s. 162). Med dagens øvingsfrekvens og tilnærming til gjennomføring av grunnkurs vil det være utfordrende å etablere et sterkt samhold. En ny tilnærming til gjennomføring av grunnkurs kan her være et virkemiddel for å utvikle samholdet i en avdeling. De fleste grunnkurs i Sivilforsvaret gjennomføres med deltakere fra hele landet. Unntaksvis kommer deltakerne fra et og samme distrikt, men da igjen fra flere steder i distriktet og de blir fordelt på ulike avdelinger senere. Dersom grunnkursene i fremtiden gjennomføres på en slik måte at alle deltakerne skal tilbake til en og samme avdeling så oppnås antageligvis flere gevinster slik jeg forstår Eid og Harris (2018, s. 162). Tre uker sammen på grunnkurs kan være et utgangspunkt for å etablere et horisontalt samhold. På disse grunnkursene bør også de som er tiltenkt å rollen som befal i avdelingen delta. Befalet vil på et tidligere tidspunkt ha gjennomført grunnkurs og befalskurs. På denne måten sikres også det vertikale samholdet ved at mannskapet og befal blir kjent med hverandre i forkant av øvelser og innsatser. Det er også rimelig å anta at det organisatoriske samholdet kan styrkes gjennom en slik tilnærming til grunnutdanning. Blant annet fordi man i løpet av grunnkurset vil dele opplevelser, utfordringer, men også oppleve mestring sammen (Eriksen 2011, s. 46). Felles opplevelser er ifølge Skoglund og Risan (2013, s. 73) et godt utgangspunkt for å etablere både tillit og samhold. Dette kan igjen tolkes som et argument for at Sivilforsvarets øvingsfrekvens burde økes. Det ville gitt mulighet for etablering av tillit og samhold i forkant av krevende hendelser hvor mannskap og befal er avhengig av hverandre.

En annen gevinst ved å gjennomføre grunnkurs på en slik måte er at det for befalet sin del kan antas å oppstå færre belastninger som skyldes usikkerhet ved fremtidige innsatser. Ved å være tre uker sammen med sitt fremtidige mannskap vil de få kjennskap til personellet, deres egenskaper, men også et innblikk i deres kompetanse slik jeg tolker Eid og Harris (2018, s.

162). I sum kan dette bidra til enklere beslutningsprosesser ved at flere faktorer er kjent på forhånd. Det kan også tenkes at et sterkere samhold øker motivasjon for deltakelse på innsatser. Nettopp fordi det organisatoriske samholdet er tilstede og man ønsker å stille opp for avdelingen og kameratene på innsatser, men også i etterkant for å ta vare på hverandre (Eid & Harris 2018, s. 162). Det er altså tilsynelatende flere fordeler med denne tilnærmingen til grunnutdanning i Sivilforsvaret. Samtidig så vil en slik ordning også innebære noen utfordringer. Det er blant annet uklart hvor lenge samholdet varer med bakgrunn i øvingsfrekvens og antall innsatser. Over tid vil også enkelte av medlemmene skiftes ut av forskjellige årsaker. Det innebærer at nye kommer inn i avdelingen, og det er ikke nødvendigvis uproblematisk å komme inn i en avdeling med et etablert samhold. For å ivareta samholdet og utnytte gevinstene som ligger der bør avdeling operere samlet, og at personell fra ulike avdelinger ikke blandes sammen på større innsatser. Skjer det så forsvinner også gevinstene for befalet og de står på nytt med personell de ikke kjenner. Men når befalet i dag i all hovedsak gir et svært tydelig inntrykk av at de ikke kjenner mannskapet sitt så er det all grunn til å hevde at dagens ordning med kurs og øvelser i Sivilforsvaret utfordrer etablering av samhold i Sivilforsvarets operative avdelinger.

Sosial støtte som forebyggende tiltak

Men om samhold på avdelingsnivå er utfordrende så forteller funn i undersøkelsen om at befalet finner mye støtte i samvær med andre befal. Både i forhold til oppgaveløsning, beslutninger, men også følelsesmessig. Sosial støtte bidrar til stressreduksjon ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 307) og demper følgene av dem. Dette er i tråd med Eid og Harris (2018, s. 160) som taler for at personer med ett nettverk rundt seg i all hovedsak vil klare seg bedre i krevende situasjoner sammenlignet med de som står alene. Når befalet selv etterlyser arenaer hvor befalet møtes så er det et ønske som bør etterkommes. Spesielt med bakgrunn i hvor tydelig teorien er betydningen av samhold og sosial støtte (Eid og Harris 2018, 162).

Befalet også opplever at beredskapsvakten og distriktskontoret bidrar med støtte og at dette oppleves som betryggende. I hektiske situasjoner er det kanskje ikke så lett for befalet å huske å ta en telefon til beredskapsvakten. På bakgrunn av det bør beredskapsvakten ha en proaktiv holdning til å initiere kollegastøtte ovenfor befalet (Eid og Harris 2018, s. 163). Samtidig er det viktig å være klar over forskjellen på å gi støtte til befalet og det å sette befalet til side. Befalet står tross alt i situasjonen og har således gode forutsetninger for å ta beslutninger ifølge Eid og Olsen (2018, s. 337). Med visshet om støtte fra omgivelsene og tillit etablert

horisontalt og vertikalt så er det rimelig å anta at befalet også fungerer godt. Det er i hvert fall slik jeg har valgt å tolke følgende uttalelsene fra en av informantene som sa at «*Vi har jo mye støtte i hverandre og det å ha distriktskontoret i bakgrunnen er betryggende for å trives som leder*» (I4). De fleste distrikt gjennomfører egne samlinger for befalet i dag og det er gode grunner til at en slik praksis bør fortsette, og om mulig i en hyppigere frekvens. Det er viktig at befalet i en avdeling kjenner hverandre. Det reduserer antall usikkerhetsmomenter, og det kan virke betryggende å ha noen å støtte seg på (Eid og Harris 2018, s. 160). Det at befalet trives som ledere og føler seg ivaretatt er også viktig med tanke på påførende og familie. For de nærmeste kan det tenkes at det er betryggende å vite at befalet er ivaretatt (Eid og Harris 2018, s. 163). Dette forteller oss egentlig at det enkelte Sivilforsvarsdistrikt har et særskilt ansvar for å iverksette prosesser og tiltak som gjør at befalet har mulighet for å oppleve støtte fra omgivelsene. Som Eid og Harris (2018, s. 159) argumenterer for så kan slik støtte komme fra familie, øvrig befall, beredskapsvakten eller de ansatte ved distriktskontoret.

6.6 Lederutvikling er forebygging på organisasjonsnivå

Befalet har gitt uttrykk for misnøye med deler av materiellet og enkelte tok til ordet for at de i større grad ønsket å bli inkludert i prosesser vedrørende anskaffelse av materiell. I den grad det er mulig så bør det på organisatorisk nivå legges til rette for at slik medvirkning kan finne sted ifølge Eid og Harris (2018, s. 163). Befall og mannskap får erfaringen med bruk av materiellet på innsatser og øvelser. De bør derfor lyttes til når de gir uttrykk for opplevelser vedrørende bruk av materiellet (Eid og Harris, 2018, s. 163). Det å inkludere befalet i beslutningsprosesser og ta de med på råd vil ansvarlig gjøre befalet, men først og fremst vil det vise tillit til befalet.

Befalet gir uttrykk for flere øvelser og at øvelser må simulere innsatser. Dette er et signal om at de ønsker å være forberedt på situasjoner de møter på et skadested. Situasjoner som innebærer belastninger og stress. Dette må det tas høyde for i øvingsplanleggingen. Enkelte øvelser kan med fordel planlegges og gjennomføres på en slik måte at befalet blir utsatt for belastninger og opplever stressreaksjoner (Eriksen 2011, s. 225). Slik stresstrening kan gi flere gevinster. Det ene er positive opplevelser ved egen stressmestring. Men det er også viktig at befalet får tilbakemelding på hvordan de opptrer når de er stresset. Spesielt om de opptrer på en slik måte at det har negative konsekvenser på omgivelsene (Eid & Harris 2018, s. 164). Befalet selv ga under undersøkelsen uttrykk for at de opplevde et økende kontrollbehov, og at det ble mindre rom for inkluderende beslutningsprosesser. Den atferden de utviser kan føre til reaksjoner hos omgivelsene. Det kan for eksempel bli stilt spørsmål

vedrørende et befals kompetanse og egenskaper om vedkommende reagerer med handlingslammelse eller flukt. Befalet ser selv gevinsten av å ha kontroll på egen stressreaksjon og det kommer tydelig frem hos en informant som fortalte at «*så lenge jeg ikke stresser så ser heller ikke de noen grunn til å stresse. Og er det noen som begynner å styre så er det som regel to minutters samtale så er vi nede på jorda igjen*» (I2). Observasjonen informanten har gjort er helt i tråd med Eid og Olsen (2018, s. 343) som sier at det vil være enklere for ledere å roe ned omgivelsene om de selv fremstår som rolig.

Det er også viktig at befalet og mannskapet i Sivilforsvaret har kunnskap om stress, stressreaksjoner og belastninger ifølge Eriksen (2011, s. 222). Slik kunnskap anses for å være av forebyggende karakter. Som det kommer frem av kursplanene for befalet i Sivilforsvaret så fokuseres det i stor grad på stress, stressmestring, forebygging og ivaretagelse i ettertid. Når det også velges å fokusere på stress og stressmestring i den nye håndboken for befalet i Sivilforsvaret (DSB, 2019, s. 49) så er det positivt. Det viser at Sivilforsvaret som organisasjon tar temaet på alvor og synliggjør at befalet må ha kompetanse på dette området.

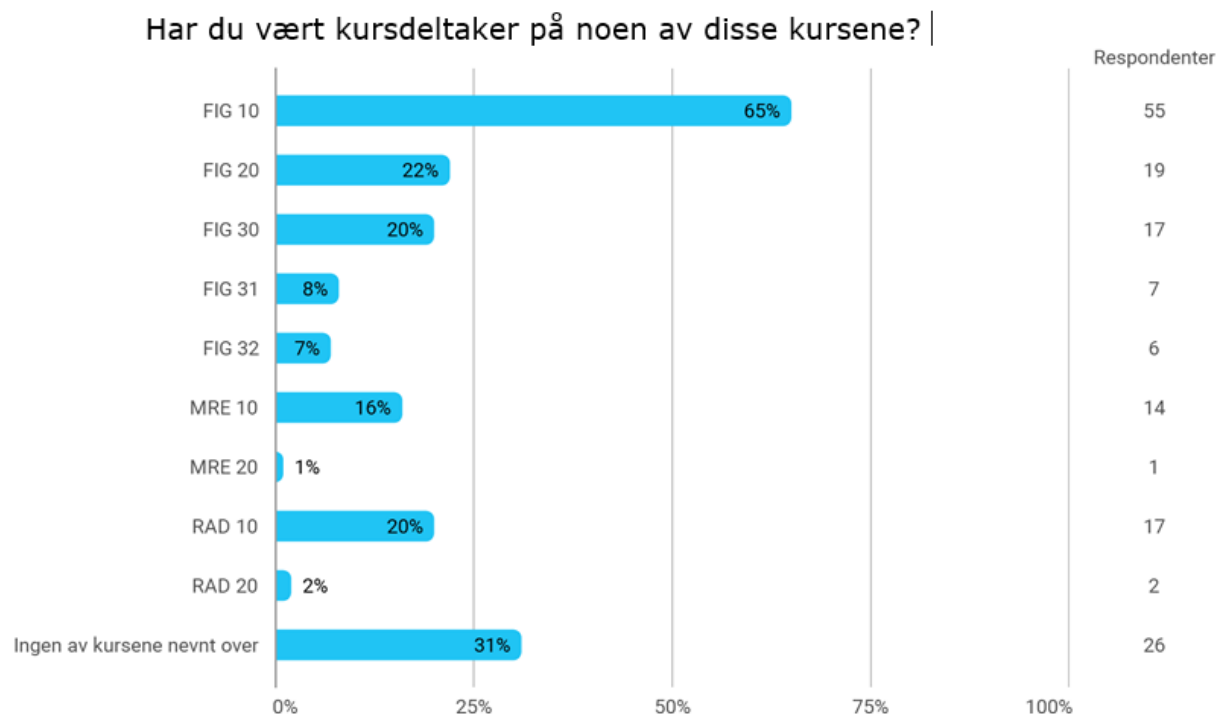
Ved innsatser av en viss varighet er det viktig å etablere rutiner som sørger for tilgang søvn. Årsaken er at fysisk og psykisk ytelse reduseres ved fravær av søvn (Grønli 2018, s. 269). Ivaretagelse av søvn bidrar til at både befalet og mannskapet tar beslutninger på et rasjonelt grunnlag. Dette er viktig for å fatte de gode beslutningene som sørger for at oppdrag blir løst. Men beslutninger danner også grunnlaget for tiltak og handlinger som har til hensikt å ivareta personellens liv og helse på innsatser. Vi vet at likegyldighet og distansering til arbeidsoppgaver kan inntreffe som følge av søvnmangel sier Grønli (2018, s. 294). Dette er i seg selv et argument for at ledere må ha kunnskap om søvn.

Felles faglig plattform

Det er gode grunner til at de ansatte med øvingsansvar i Sivilforsvaret har den samme kompetansen som befalet. Det er i all hovedsak de ansatte som er ansvarlig for planlegging, gjennomføring og kunnskapsoverføring i forbindelse med øvelser i Sivilforsvaret. For at det skal være samsvar mellom det kompetansebehovet befalet har og innhold i øvelser så kan det argumenteres for at de som er øvingsansvarlig også gjennomfører befalskursene som elev. Med felles kompetanseplattform kan de øvingsansvarlige ha en strategisk tilnærming til øving og vedlikehold av befalets kompetanse. Videre vil de øvingsansvarlige fremstå med større troverdighet enn hva som er tilfelle ved fravær av felles referanser (Mathisen og Høigaard 2004, s. 18). Det handler egentlig om å ha fokus på at de som er øvingsansvarlig må være

faglig dyktig. Blant annet fordi faglig dyktighet antas å være en grunnpilar for etablering av tillit (Eid & Olsen 2018, s. 341). Når Eriksen (2011, s. 222) tar til ordet for at stressmestring gjennom informasjon, trening og øving så stiller dette krav til de som er ansvarlig for prosessene. Blant annet fordi stresstrening som utføres feil kan ha motsatt effekt av det som er målsettingen. I praksis betyr det at de øvingsansvarlige i Sivilforsvaret må inneha den kompetansen de skal overføre til befalet.

Det er pr. i dag heller ikke et krav at de ved distriktene som er øvingsansvarlige må delta på de kursene som er tilgjengelig for mannskap og befal. En kompetansekartlegging fra våren 2019 viser at ca. 60% av respondentene (ansatte i Sivilforsvaret) har gjennomført grunnkurset. Når det gjelder tallene for gjennomføring av befalskursene så viser de en synkende kurve. 22% av respondentene hadde gjennomført lagførerkurs (FIG20). For videregående befalskurs var tallene enda lavere, og under ti prosent av respondentene har gjennomført FIG31 og FIG32. Men det er også vel så interessant å notere seg at 31% av respondentene ikke hadde gjennomført noen av kursene det ble spurt om i kompetansekartleggingen. For å illustrere det samlede inntrykk av deltakelse på kurs blant de ansatte så har jeg valgt å legge ved et utdrag fra kompetansekartleggingen.



Figur 4 viser Sivilforsvarets ansatte og deltakelse på kurs i regi av Sivilforsvaret.

Jeg skal ikke vektlegge denne kompetansekartleggingen for mye. Samtidig er det vanskelig å komme utenom umiddelbare refleksjoner. Har for eksempel Sivilforsvaret forutsetninger for å øve på en slik måte at befalets kompetansebehov ivaretas. Ivaretas befalets kompetansebehov dersom få ansatte har samme utdanning som befalet? Har befal og de ansatte felles situasjonsbilde og situasjonsforståelse? Dette er slik jeg ser det en diskusjon Sivilforsvaret må ta ansvar for å gjennomføre.

Når befalet deltar på befalskurs på Sivilforsvarets skole på Starum så tilføres de kompetanse på ledelse, og de veiledes i lederrollen. Dette arbeidet bør fortsette ved distriktene, og det er gode grunner for at de ved distriktene som er ansvarlig for dette arbeidet har gått befalskursene selv (Mathisen 2004, s. 18). Det handler om at de som skal veilede har kompetanse både på veiledning, og ledelse. Sistnevnte kan blant annet tilegnes ved å gjennomføre de samme lederkursene som befalet. I forhold til veiledningskompetanse så bør det etableres kompetansehevende tiltak for øvingsansvarlige slik at de har forutsetninger for å gjennomføre veiledning og lederutvikling på en måte som er faglig fundamentert. Denne opplæringen kan finne sted på Sivilforsvarets skole på Starum. Dette for å sikre felles forståelse for faget, men også for å ivareta at veiledning og lederutvikling i Sivilforsvaret gjennomføres likt i alle distrikt. På lederkursene blir befalet kjent med skolens tilnærming og metode for lederutvikling. Når de så skal ut og tjenestegjøre som befal så bør det videre lederutviklingsarbeidet ved distriktene følge samme metode. Da blir det gjenkjennbart for befalet og det i seg selv kan virke betryggende. Lederutvikling som prosess er for viktig til at tyve distrikter i Sivilforsvaret gjør dette på tyve forskjellige måter. Men det handler også om å ivareta de som er øvingsansvarlig slik at de blir oppfattet som kompetente, og troverdige når de skal bidra til å utvikle fremtidens befal i Sivilforsvaret (Eid & Olsen 2018, s. 343). De øvingsansvarlige fortjener på samme måten som befalet å bli oppfattet som faglig dyktig.

I forhold til det å utnytte tiden mellom aktiviteter til lederutvikling så synes det å være et behov for å systematisere tilnærming og metode for dette arbeidet. Læring kan betraktes som en forutsetning for lederutvikling og en læreprosess bør ifølge Eriksen være både systematisk og strukturert (Eriksen 2011, s. 67). Befalet gir uttrykk for at tilbakemeldinger på dem i rollen som ledere finner sted, men at dette arbeidet kan virke noe ustrukturert. Videre fremkommer det av funnene at grunnlaget for tilbakemeldinger som gis fra distriktskontoret i all hovedsak er basert på hva som blir observert på øvelser. I fravær av observasjoner som har funnet sted på innsatser så er det ekstra viktig at øvelser utnyttes som en arena for lederutvikling av

befalet. Denne tilnærmingen bekreftes av et befall som intervjuet sa «Det er i hvert fall mitt håp og mål. At man klarer å jobbe strukturert både før, under og etter en øvelse» (I6).

Med dagens øvingsfrekvens kan det være utfordrende å følge opp det enkelte befall og gjennomføre en systematisk lederutvikling. Men det i seg selv bør ikke være et argument for at det ikke skal være en målsetting å forsøke på å systematisere lederutviklingen hos befalet.

7 Konklusjon

Basert på drøftingen av mine funn i lys av den avendte teorien skal jeg nå svare på oppgavens problemstilling:

Opplever befalet i Sivilforsvaret belastninger ved ledelse av innsatser i sivilforsvaret, og hva kan gjøres for å forberede befalet på møtet med fremtidige belastninger?

Funn og drøfting viser at befalet i Sivilforsvaret opplever belastninger i forbindelse med ledelse av innsatser i Sivilforsvaret. Belastningene er av psykisk og fysisk karakter og påvirker befalet ved ledelse av innsatser i Sivilforsvaret. En sentral belastning synes å være usikkerhet. Usikkerheten skyldes i stor grad at befalet har for liten kjennskap til eget mannskap på flere områder. Usikkerhet vedrørende mannskapets kompetanse, egenskaper, familiesituasjon, hva de tåler av ulike belastninger etc. Befalet opplever også utfordringer vedrørende egen kompetanse og at det er vanskelig å vedlikeholde faglige ferdigheter og lederkompetanse innenfor dagens rammer. Belastningene kan lede til stressreaksjoner, men hvorvidt befalet opplever å bli stresset varierer fra hendelse til hendelse. Det opplevde stresset relateres som regel til krav fra omgivelsene. For eksempel når det ikke er samsvar mellom tilgjengelige ressurser og forventninger til hva Sivilforsvaret kan bidra med.

Det å ta beslutninger som kan ha konsekvenser for mannskapets liv og helse oppleves også som belastende for befalet. Befalet gir på bakgrunn av dette uttrykk for at de til enhver tid etterstreber å ha fokus på mannskapets sikkerhet i beslutningsprosesser. Gjennom mine samtaler med informantene opplever jeg deres omsorg og omtanke for mannskapet som ærlig og ektefølt. Beslutningsprosesser preges av usikkerheten befalet opplever og det kan bidra til at Sivilforsvarets bidrag i en aksjon blir forsinket. Blant annet fordi befalet opplever et behov for å bruke litt tid på relasjonsbygging før de rykker ut. Men befalet opplever det også som problematisk at de svært sjelden får tid til å forberede seg før mannskapet kommer. Det gjør

det ekstra utfordrende å håndtere usikkerheten. Befalet gir uttrykk for at de opplever fysiske belastninger blant annet som følge av oppdrag som er fysisk krevende. Eksempler på slike oppdrag er leteaksjoner og skogbrann. Men de fysiske belastningene skyldes støy fra for eksempel sambandsradioer. Befalet opplever også at de utsettes for belastninger som følge av uhensiktsmessig organisering av arbeidsplassen på en innsats. Eksempler på slike belastninger er stor pågang av personell, men også muligheten for at pårørende kan være tilstede. I et ressursperspektiv peker funn på at befalet opplever belastninger som følge av fare forbundet med bruk av materiellet. Det kan være antrekk, men også kjøretøy som oppfattes som lite egnet for formålet. Konsekvensen er at befalet bekymrer seg for egen, og andres liv og helse.

Enkelte belastninger kan reduseres eller fjernes på bakgrunn av tiltak på individ, avdeling og organisasjonsnivå. Det kan være i form av kompetanseheving, etablering av rutiner som sikrer god organisering på et skadested. Andre tiltak som fysisk trening fremstår som mer utfordrende å gjennomføre innenfor eksisterende rammeverk. Til det strekker ikke øvingstiden til. Tilsvarende gjelder for drill og automatisering av ferdigheter. Det er uheldig fordi det med all sannsynlighet vil være enklere å prestere godt under krevende forhold når ferdighetene er innlærte ifølge Eid & Olsen (2018, s. 344). Med bakgrunn i Sivilforsvarets organisatoriske og strukturelle egenskaper vil enkelte tiltak være utfordrende å gjennomføre. For eksempel fysisk trening med hensikt i å øke individets motstandskraft mot belastninger. Til det er øvingsfrekvensen for lav. Andre utfordringer forankret i lav øvingsfrekvens er opprettholdelse og videreutvikling av kompetanse. Samtidig så kan befalet lære seg metoder for stressmestring som kan praktiseres utenfor planlagte aktiviteter i Sivilforsvaret. For eksempel rutiner for å skrive ned opplevelser. Dette kan være gjennomførbart innenfor dagens rammer.

Med utgangspunkt i eksisterende rammer for øving i Sivilforsvaret så møter arbeidet med å utvikle og vedlikeholde det horisontale og vertikale samholdet utfordringer. Tilsvarende for det organisatoriske eller ideologiske samholdet. Skal samhold bygges må det tenkes nytt og kreativt. Blant annet ved å gjennomføre grunnkurs på en annen måte enn i dag. Dette kan styrke samholdet på flere plan, og bidra til at befalet blir kjent med mannskapet gjennom samhandling over flere uker. En slik tilnærming kan på sikt redusere usikkerheten befalet i dag opplever at de står ovenfor.

På organisatorisk nivå må det oppfordres til gjennomføring av øvelser hvor befalet utsettes for belastninger. Blant annet for å gi de tilbakemeldinger på egne stressreaksjoner. I tillegg kan

dette fungere som trening på stressmestring innenfor kontrollerte rammer. Under skarpe innsatser så må det eksistere rutiner som sørger for at distriktskontoret ved beredskapsvakten følger opp befalet. Dette bidrar til befalet opplever å ha et sikkerhetsnett rundt seg. Men det er også avgjørende at Sivilforsvaret har fokus på å tilrettelegge for at befalet i en avdeling, og distrikt blir kjent med hverandre. Befalet opplever støtten fra andre befal som svært betryggende, og det er viktig å etablere disse relasjonene i forkant av en hendelse. Blant annet fordi befalets opplevelser av tjenesten også kan ha innvirkninger på omgivelsene. Med fokus på lederutvikling er det også behov for å etablere en felles plattform for dette arbeidet i Sivilforsvaret. Dette er nødvendig for å sikre at videreføring av påbegynt lederutvikling er metodisk og faglig forankret. I tillegg bør det for fremtiden vurderes å gjøres til et krav at øvingsansvarlige i Sivilforsvaret skal gjennomføre grunnkurs og befalskursene. Det vil gi en felles faglig plattform og når de øvingsansvarlige selv har gjennomført kursene så vil de ha økt forutsetning for å kunne imøtekomme befalets kompetansebehov. I tillegg kan det forventes at befalet opplever de øvingsansvarlige som troverdige i rollen som øvingsansvarlig når de har felles faglig bakgrunn.

Det er allikevel viktig å ta med seg videre at befalet opplever at de er motivert for å være ledere og de motiveres av å være ledere. Det vil være et godt utgangspunkt for arbeidet med å forberede befalet på fremtidige innsatser og belastninger i Sivilforsvaret.

7.1 utfordringer vedrørende implementering av tiltak

Dersom dagens øvingsfrekvens og praksis for gjennomføring av grunnkurs videreføres så vil det være utfordrende å implementere flere av tiltakene. Dette gjelder på individ, avdeling og organisasjonsnivå. Dette er uheldig fordi befalet er tydelig på at eksisterende rammer for øving gir betydelige utfordringer. I påvente av endrede rammer for øving er det viktig at tiden mellom øvelser og innsatser utnyttes som et læringsrom. Det kan med fordel etableres rutiner som gjør at befalet får tilbakemelding på sitt lederskap og lederatferd. I forkant av neste øvelsene kan disse tilbakemeldingene trekkes frem og læringspunktene kan gjennomgås på nytt. Da vil man over tid etablere en historikk på det enkelte befal og deres utvikling kan dokumenteres. I forhold til sosiale støtte og distriktskontorenes bidrag på det området så handler det i stor grad om bevisstgjøring vedrørende betydningen av sosial støtte. En proaktiv oppfølging av befalet på innsatser vil slik jeg ser være oppnåelig innenfor eksisterende rammer. I den grad det er mulig så bør også distriktene prioritere øvelser og lignede aktiviteter for befalet. Både fordi befalet etterspør kompetanseheving, men befalet er også svært tydelig på at støtte fra annet befal er av uvurderlig betydning. Befal i Sivilforsvaret vil

mest sannsynlig også oppleve belastninger på fremtidige innsatser. Det vil slik jeg ser det være praktisk umulig å eliminere alle belastninger. Men jeg opplever at oppgaven min har verdi vet at den bidrar med innsikt i de belastningene befalet opplever og hvordan dette påvirker de. Denne kunnskapen kan anvendes som et utgangspunkt for å forberede befalet på fremtidige innsatser.

7.2 Videre forskning

Utfordringen slik jeg ser det er at teori vedrørende belastninger, stressmestring, stresstrening tar utgangspunkt i team, grupper og avdelinger som arbeider sammen over tid. For eksempel Forsvaret, politi, brannvesen Dette er ikke tilfelle for mannskap og befal i Sivildforsvaret. De møtes som vi har sett i oppgaven svært sjeldent og dette gir utslag i lav kjennskap til hverandre. På bakgrunn av etterlyser jeg forskning på hvilke stressmestringstiltak som kan implementeres i organisasjoner hvor medlemmene ikke møtes jevnlig. Hvordan kan stressmestring på gruppenivå gjennomføres når medlemmene i gruppen ikke kjenner hverandre. Videre kan det være interessant å se på om fravær av kjennskap til de som ledes skaper utfordringer for grunnpilarene i operativ ledelse. Eksempler på slike grunnpilarer er faglig dyktighet, tillit, evne til å dele risiko, oppdragsbasert ledelse og selvoppofrelse (Eid og Olsen, 2018).

8 Referanseliste

Birkinshaw, J. (2014) *Bli en bedre sjef: hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Christoffersen, L., Tufte, P. A. og Johannessen, A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

DSB (2012). *Evaluering av krisehåndteringen etter hendelsene i regjeringkvartalet og på Utøya 22. juli 2011, innenfor DSBs ansvarsområder*. Tilgjengelig

på:<https://www.DSB.no/rapporter-og-evalueringer/evaluering-av-krisehandteringen-etter-hendelsene-i-regjeringkvartalet-og-pa-utoya-22.-juli-2011-innenfor-DSBs-ansvarsomrader/>

Lastet ned 29.05.2019

DSB (2019). *Ledelse i Sivilforsvaret – en håndbok for befal*.

Dyregrov, A. (2002) *Katastrofepsykologi*. Bergen: Fagbokforl.

Eid, J. & Harris, A (2018). *Emosjoner, stress og mestring*. I Eid, J. & Johnsen, B.H. (Red) (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforl.

Eid, J. & Olsen, O.K (2018). *Operativ ledelse – en introduksjon*. I Eid, J. & Johnsen, B.H. (Red) (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforl.

Ekeberg, Øivind, Gjerland. A Pedersen. MJB, Rund. Ø, Skogstad L. (2016) *Emergency preparedness and role clarity among rescue workers during the terror attacks in Norway July 22, 2001*.

<https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0156536&type=printable>. Lastet ned 28.05.2019.

Eriksen, J. (2011) *Krise- og beredskapsledelse: teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Forsvaret (2019). *Militære forkortelser (MF)*. Tilgjengelig på: <https://forsvaret.no/fakta/militare-forkortelser> Lastet ned 29.05.2019.

Furevik, E. (2017) *Sivilbeskyttelsesloven: en praktisk og juridisk veileder*. Oslo: Universitetsforl.

Grenness, T. (2012) *Hvordan kan du vite om noe er sant?: veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

ICRC (1977) *Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I)*, 8 June 1977. Tilgjengelig på: <https://ihl-databases.icrc.org/applic/ihl/ihl.nsf/Article.xsp?action=openDocument&documentId=C65187DA1AFE6706C12563CD0051DE4A> Lastet ned 30.05.2019

Hammervoll, T. (2014) *Beredskapslogistikk*. Bergen: Fagbokforl.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.

Lunde, I. K. (2014) *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforl.

Løvik, Kjell. (2010). *Øvelse gjør mester. Planlegging, kommunikasjon og gjennomføring av øvelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Mathisen, Petter. Høigaard R. (2004) *Veiledningsmetodikk - En håndbok i praktisk veiledningsarbeid*. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Sivilbeskyttelsesloven, *Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret*. 2011. Tilgjengelig på: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45?q=sivilbeskyttelsesloven> Lastet ned 30.05.2019

Sivilforsvaret (2019). *Bestemmelser om sikkerhet under opplæring, øving og innsats i Sivilforsvaret*. <https://www.sivilforsvaret.no/globalassets/dokumenter/hms/sikkerhetsbestemmelse-r-for-sivilforsvaret.pdf> Lastet ned 29.05.2019

Sivilforsvaret (2019). *Dette er Sivilforsvaret*. Tilgjengelig på: <https://www.sivilforsvaret.no/dette-er-sivilforsvaret/> Lastet ned 29.05.2019

Sivilforsvaret (2019). *Innkalt for første gang*. Tilgjengelig på:
<https://www.sivilforsvaret.no/innkalt-for-forste-gang/> Lastet ned 30.05.2019

Sivilforsvaret (2019). *Kurs og opplæring*. Tilgjengelig på:
<https://www.sivilforsvaret.no/globalassets/dokumenter/kurs/kursplan-grunnopplaring-rad-10.pdf> Lastet ned 25.05.2019

Skants, Petter. (2014). *Omsorg i Kriser – Håndbok i psykososialt støttearbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Skoglund, T. H. og Risan, P. (2013) *Psykologi i operativ tjeneste: stress og psykiske lidelser*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Thorsvik, J. og Jacobsen, D. I. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Weisæth, Lars. Kjesrud, Ragnar. (2014). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Wennes, G. og Kvålshaugen, R. (2012) *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforl.

Vedlegg 1 Informasjon og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

”kompetanseutvikling og ivaretagelse av befalet i Sivilforsvaret”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på:

Identifisere tiltak som på flere nivåer kan legge til rette for hensiktsmessig

kompetanseutvikling og ivaretagelse av befalet i Sivilforsvaret

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Prosjektet er en masteroppgave ved studiet for erfaringsbasert master i ledelse ved UIT/Campus Harstad.

Oppgavens hensikt

Oppgaven er min "finale" på treårig masterutdanning i ledelse ved UIT Norges Arktiske universitet. Jeg ønsker med bakgrunn i anerkjente teorier, relevant forskning og egne undersøkelser å sette fokus på de befalet i Sivilforsvaret står ovenfor på innsatser og tjenesten. Videre ønsker jeg å bidra til utvikling av ideer og tanker om hvordan befalet som ledere kan gis nødvendige forutsetninger for å lede innsatser i Sivilforsvaret.

Problemstilling

Hvilke belastninger opplever befalet ved ledelse av innsatser i sivilforsvaret, og hva kan gjøres for å forberede befalet på møtet med fremtidige belastninger?

For å svare på denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilke fysiske og psykiske belastninger opplever befalet i Sivilforsvaret?

F2: Hva kan gjøres for å forebygge fysiske og psykiske belastninger?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Lars Kristian Gjertsen, tlf: +4741214131 og e-post: larsgjertsen@outlook.com

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er blitt forespurt om å delta på bakgrunn av at du er avdelingsbefal i en avdeling i Midtre Hålogaland Sivilforsvarsdistrikt. Undersøkelsen er frivillig

Hva innebærer det for deg å delta?

- Dersom du deltar så blir du med på et intervju som varer i ca. 60 minutter. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet på båndopptakere som er eid, og lånt ut ved UIT Campus Harstad. Det er på forhånd laget en intervjuguide, men basert på dine svar kan det bli aktuelt å komme med oppfølgingsspørsmål.
- Spørsmålene vil ta utgangspunkt i din opplevelse av det å være befall i Midtre-Hålogaland Sivilforsvarsdistrikt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Din deltakelse vil ikke påvirke din stilling som leder, eller på annen måte påvirke videre lederoppgaver eller lederutdanning i Sivilforsvaret.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det samles ikke inn personidentifiserende informasjon under intervjuene. De data som samles inn anonymiseres og oppbevares i et låsbart skap utilgjengelig for andre. Det er bare min veileder og meg selv som har tilgang til dataene. Når oppgaven leveres vil de innsamlede data destrueres. Det samles ikke inn data om ditt navn, bosted, yrke, sivilstatus eller andre identifiserende opplysninger. I oppgaven vil du bli omtalt som informant.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2019. Når oppgaven leveres vil de innsamlede data destrueres

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om

deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UIT Norges arktiske universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Veileder for oppgaven er: Hilde Nordahl-Pedersen, tlf: +4777058107 og e-post: hilde.nordahl-pedersen@uit.no.*
- *Student: Lars Kr. Gjertsen, tlf: 41214131 og e-post: larsgjertsen@outlook.com*
- *Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, tlf: 776 46 322 og 976 915 78 og e-post personvernombud@uit.no*
- *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.*

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "kompetanseutvikling og ivaretagelse av befall i Sivilforsvaret", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervju.

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

31.05.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 intervjuguide

Tema

Tema for oppgaven er med bakgrunn i teori og kvalitative undersøkelser se på ulike belastninger som befal i Sivilforsvaret kan oppleve ved ledelse av innsatser i Sivilforsvaret. I tillegg skal jeg Identifisere tiltak som på flere nivåer kan legge til rette for hensiktsmessig kompetanseutvikling og ivaretagelse av befal i Sivilforsvaret

Problemstilling

Opplever befalet i Sivilforsvaret belastninger ved ledelse av innsatser i sivilforsvaret, og hva kan gjøres for å forberede befalet på møtet med fremtidige belastninger?

For å svare på denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilke fysiske og psykiske belastninger opplever befalet i Sivilforsvaret?

F2: Hva kan gjøres for å forebygge fysiske og psykiske belastninger?

Hva menes med belastning i oppgaven?

Begrepet belastning er kjent fra organisasjonspsykologien og brukes ofte i sammenhenger med arbeidsmiljø. Begrepet omhandler de faktorer som har potensiale i seg til å påvirke ytelse på gruppe og individnivå. Kjente faktorer som kan oppleves som belastende er blant annet stress og konflikter (Kaufmann & Kaufmann 2015s, s. 299), men også tidspress og liten grad av variasjon i arbeidsoppgaver kan oppleves som belastende. (Eid. Mfl. 2018, s. 147). Hos Eid mfl (2018) fremkommer det at belastninger er faktorer som kan være utslagsgivende for reaksjoner på stress og som kan påvirke prestasjoner (Eid mfl. 2018, s. 145). Belastninger kan også være faktorer som kan påvirke helsen på en negativ måte (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 299). Eksempler på slik faktorer kan være miljømessige påvirkninger som kulde, overoppheting og støy. Det må også kunne forventes at liten, eller ingen tilgang på søvn over tid vil oppleves som belastende. Belastninger kan også være relatert til de ressurser som må være tilstede for at Sivilforsvaret skal kunne utføre sine verdiskapende aktiviteter. Eksempler på slike ressurser er kompetanse, tekniske løsning, kjøretøy (Kvålshaugen & Wennes 2015. s. 31).

Organisering

Hovedhensikten med dette intervjuet er å avdekke om det er faktorer du som leder i Sivilforsvaret opplever som belastende i forbindelse med utøvelse av ledelse i Sivilforsvaret.

Dette vil jeg gjøre ved å stille deg som informant spørsmål og eventuelt oppfølgingsspørsmål der det er naturlig. Intervjuet vil være av semistrukturert karakter. Intervjuet vil beregnet til å vare i ca. 60 minutter.

Praktisk informasjon

Her finner jeg det naturlig å si noe om meg selv som student og hvorfor jeg ønsker å svare på akkurat disse problemstillingene. Jeg vil også gjenta at informantenes deltakelse er basert på frivillighet, og at de fortsatt kan trekke seg. I tillegg vil jeg understreke at intervjuet tas opp med utstyr som er lånt ved UIT. Opptakene vil bli destruert når prosjektet avsluttes.

Spørsmål

Introduksjonsspørsmål

1. Hva motiverte deg til å bli leder i Sivilforsvaret?
2. Har du lederfunksjoner på andre arenaer? Eks yrke, frivillige organisasjoner, verv, etc
3. Hva trives du best med som leder i Sivilforsvaret? Er det noe du ikke trives med?

Hovedspørsmål

4. Hva påvirker ditt valg av lederatferd?
5. Opplever du mestring i rollen som befal i Sivilforsvaret?
6. Hvor mange innsatser har du deltatt på som befal de siste to år?
7. Er det noe du husker spesielt godt fra innsatsene? Eventuelt hva?
8. Hva skal til for at du ikke vil delta på en innsats? /Når vil du ikke delta på en innsats?
9. Kan du gjøre rede for faktorer som du opplever som fysisk belastende på innsatser?
10. Kan du beskrive faktorer som du opplever som psykisk belastende?
11. På hvilken måte opplever du at belastninger påvirker deg på innsatser?
12. Utsettes du for belastninger (ubehagelige episoder) som følge av lederrollen din? (eks. personellansvar/konflikter etc.) Utdyp svaret.

13. Hva gjør deg trygg som leder?
14. Stoler du på at mannskapet som møter på innsats har nødvendig kompetanse?
15. Hvilke tanker gjør du deg om øvingsaktiviteten i Sivilforsvaret? (Utgangspunkt i 2 kvelder og 2 dager).
16. Hva kan gjøres i forkant og etterkant av innsatser for å ta vare på befalet i Sivilforsvaret? (Hvordan kan SF forberede deg best mulig på det som kommer, og i fasen etterpå).
17. Hvordan påvirkes du av å lede personell du ikke kjenner, eller har liten kjennskap til?
18. Hvordan trives du med å ta beslutninger alene?
19. Hvem vil du helst prate med etter en krevende innsats?
20. I hvilken grad opplever du at det er mulig å komme med løsningsforslag på en innsats?
21. Hva skal til for at du som leder blir stresset og hvordan opptrer du når du er stresset? Vil de rundt deg merke det dersom du er stresset? (På hvilken måte, nervøs, urolig, skjelven, etc).
22. Hva mener du må være tilstede for at du som befal skal oppleve å ha tilstrekkelig med forutsetninger for å håndtere rollen som befal?
23. Opplever du at Sivilforsvaret/de du leder på innsatser blir gitt meningsfulle oppgaver som samsvarer med personellens utdanning og kompetanse? (Hvis nei, beskriv).
24. Har dine kollegaer på jobb, familie, venner etc. forståelse for at du av og til på svært kort varsel må stille til tjeneste for å delta på en innsats? Får du noen reaksjoner fra omgivelsene?
25. I hvilken grad får du tilbakemeldinger som gir deg grunnlag for videre utvikling som leder?
26. Arbeider du strukturert mellom øvelser for å utvikle deg som leder?
27. Har du tatt beslutninger som har satt andre i fare, eller medført at de har utført oppgaver med fare for egen sikkerhet? Hvis ja, hva tenker du om det? Hvorfor tok du en slik beslutning? Ble eventuelt oppdrag utført utenfor eller innenfor rammene av Sivilforsvarets sikkerhetsbestemmelser?

Avsluttende spørsmål

Er det andre forhold som du ønsker å få frem

Figurer

Figur 1: Yerkes og Dodsons lov fremstilt som U-kurve.	9
Figur 2: Kategori-tre Forskningsspørsmål 1	22
Figur 3 Kategori-tre Forskningsspørsmål 2.	23
Figur 4 Sivilforsvarets ansatte og deltakelse på kurs i regi av Sivilforsvaret.	50