



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelse

Frank W. Lie Bråten og Erik Ødegård

Krisehåndteringsprosesser i Hæren knyttet til internasjonale operasjoner

**Mellomlanding – forebyggende krisehåndtering, anerkjennelse og
ivaretagelse**

**Mellomlanding - arena for feedback av informasjoner til gjenbruk
i fremtidig produksjon av stridsevne i Hæren**

Krisehåndtering, deltid 2010-2012

3SK 900 Prosjektoppgave Krisehåndtering

Vår 2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Forord

I mai 2011 ble Regjeringens handlingsplan ”I tjeneste for Norge” implementert som et politisk styringsdokument for å ivareta personell som tjenestegjør i internasjonale operasjoner i settingen før, under og etter. Dokumentet har som hovedhensikt å ivareta våre soldater som har tjenestegjort og tjenestegjør i internasjonale operasjoner, samt å regenerere kampkraft – dvs. gjenbruk av kompetanse – re-rekruttering til internasjonale operasjoner. Effekten av gjenbruk av kampkraft er blant annet reduserte kompetansebyggingskostnader, økt erfaringsbasert operativ sikkerhet i operasjonsområdet.

Denne oppgaven ble til som følge av synergi effekten mellom arbeid og skole. Nærmere forklart er våre arbeidsoppgaver i nåværende stillinger direkte involvert i å legge til rette for prosjekt mellomlanding. Erik har vært en foregangsmann bak ideen om å skrive om denne ”nye” prosessen for å ivareta personell som har avsluttet sitt oppdrag i internasjonale operasjoner. Årsstudium i krisehåndtering har gitt oss påfyll av teori og bekreftet nødvendigheten av å gjennomføre gode og grundige prosesser for å kunne forebygge krisehåndtering. Prosjektet har pågått siden oktober 2011 til mai 2012, det har vært en svært lærerik prosess innenfor mange områder. Vi startet med en rund formulering av prosjektet, dette viste seg å bli altfor omfattende og vanskelig å holde en rød trå igjennom oppgaven. Igjennom dialog har vi kommet frem til en hypotese med en problemstilling som vi ønsket svar på. Underveis i prosjektet fikk den ene av oss beordring til et nytt tjenestedistrikt, dette ga oss utfordringer innen kommunikasjon og samvirke. Samtidig har dette også gitt oss kunnskap om hvordan man kan bruke teknologiske hjelpemidler til og nettopp sikre kommunikasjon og samvirke.

Vi vil gjerne få takke forelesere, studenter og Høgskolen i Hedmark for engasjerende, interessante og tilrettelagte samlinger på Rena. Studieansvarlig og vår veileder Tore Hafting, har hjulpet oss med konstruktiv tilbakemelding, honnør til Tore.

Til slutt vil vi takke våre familier som har gitt oss rom for å studere og gjennomføre denne oppgaven på en skikkelig måte.

Kirkenær – Trysil 08.mai 2012

Erik Ødegård og Frank W. Lie Bråten

Innholdsfortegnelse

Forord	2
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Avgrensning	9
2.0 Presentasjon	9
2.1 Presentasjon av sentrale aktører	11
2.1.1 Regjeringens handlingsplan ”I tjeneste for Norge” (mai 2011)	11
2.1.2 Forsvarets implementering av Regjeringens Handlingsplan	12
2.1.3 Forsvarsstaben / Forsvarets Veterantjeneste (FST/FVT)	16
2.1.3 Hæren	17
2.1.4 ”AFA-familien”	18
2.1.5. Hærstaben/Personellavdelingen/AFA-Land	19
2.1.6 Norske enheter i internasjonale operasjoner	20
2.1.7 Presentasjon av samarbeidspartnere ift. ”mellomlandinger”	20
2.1.8 Oppsummering av presentasjonskapittelet	21
3.0 Teorigrunnlag	22
3.1 Organisasjonsmodell	23
3.2 Hva er mål	23
3.3 ”Empowerment” Delegering av makt til ansatte	24
3.4 Stressmestring	25
3.4.1 Proaktive forhold	26
3.4.2 Reaktive forhold	27
3.5 Hva er psykologisk debrifing	29
3.5.1 Fasene i psykologisk debrifing – strukturen på møtene	30
3.6 Ledelse i team	31
3.7 Oppsummering av teorikapittelet	32

4.0 Metode	33
4.1 Kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse.....	33
4.2 Metodevalg	33
4.3 Reliabilitet og validitet	35
4.4 Etikk.....	35
5.0 Analyse	36
5.1 Intervjuobjektene	37
5.2 Funn i undersøkelsen.....	37
5.3 Analyse av mål i forhold til redeployeringsprosesser.....	41
5.4 Analyse av empowerment: Delegering av makt til ansatte.....	42
5.5 Analyse av stressmestring	43
5.6 Analyse av Psykologisk debriefing.....	45
5.7 Analyse av ledelse av team.....	47
6.0 Oppsummering med konklusjon.....	48
6.1 Hovedinntrykk	50
6.2 Usikkerhetsfaktorer.....	51
6.3 Anbefalinger	51
7.0 Vedlegg	53
8.0 Litteraturliste.....	53

1.0 Innledning

Forsvaret har i ”nyere” tid bidratt med soldater til internasjonale operasjoner fra UNIFIL (United Nations Interim Forces in Lebanon) siden våren 1978 via en mengde andre internasjonale operasjoner frem til dagens bidrag i Afghanistan. Totalt er ca 100 000 personer å regne som veteraner i Norge.

En veteran er en soldat med erfaring fra operasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Inspektøren for Veterantjenesten, generalmajor Mood definerer veteraner slik: ”Våre veteraner har praktisk erfaring med å løse krevende oppdrag i en kompleks situasjon under tidspress i møte med vanskelige verdspørsmål. Soldatenes erfaring og kompetanse skiller seier fra nederlag, og det innebærer større belastning på menneskene”

(<http://forsvaret.no/veteraner/veterantjenesten/Sider/hva-er-veteran.aspx>) 8. mai 2012.

Erfaringene og kompetansen innebærer også en høy grad av beredskap i forhold til omgivelsene i operasjonsområdet. Ved hjemkomst er opplevelsen av å være fysisk i Norge, men mentalt i et tidligere operasjonsområde er utvilsomt svært slitsom å leve med. Den høye mentale beredskapen ovenfor plutselige påvirkninger som kan skade eller drepe, er ikke blitt deaktivert. De fleste av oss har sett veteraner på tv, som flere tiår etter at de kom hjem forteller om den brå overgangen mellom operasjonsområdet og Norge. De forteller om sine handlinger som å kaste seg i skjul og dekning ved skarpe smell, eller at de finner det naturlig å lage stillinger av sandsekker på terrassen sin. Dette er stressreaksjoner som kan utvikle seg til post traumatisk stressyndrom (PTSD), dette er en diagnose som det har tatt lang tid å erkjenne som en sykdom eller skade som følge av opplevelsene i operasjonsområdet.

Hvordan kan Forsvaret ivareta sine veteraner på en måte hvor de føler sin egen innsats og erfaring blir verdsatt av Forsvaret og det øvrige samfunn. Vi har valgt å se nærmere på et helt nytt konsept innen krisehåndtering i Hæren, knyttet til internasjonale operasjoner. Konseptet kalles ”Mellomlanding” og er forankret i Regjeringens handlingsplan (RHP) som tiltak nr 48. Hensikten med ”Mellomlanding” er å skjerme personellet for å gjennomføre debriftingsprosesser, dette skal gi mulighet til å kunne tilpasse seg fra ”operasjonsmiljøet” og tilbake til ”normalmiljøet”. Kan Hæren og Forsvaret dra nytte av et slikt konsept, ved å lage en vinn, vinn situasjon?

1.1 Bakgrunn

Denne prosjektoppgaven er skrevet som en avslutning på studiet "Krisehåndtering" (60sp) ved Høgskolen i Hedmark, våren 2012. Vi har begge gjennomført et ganske likt studieløp siden 2006, innen Krisehåndtering, Organisasjon og ledelse og Kunnskapsledelse, og dette er også med på å påvirke formen på denne prosjektoppgaven. Begge arbeider også på AFA Land (Administrativt foresatt avdeling for Hærens styrkebidrag til internasjonale operasjoner), hvor vi daglig har et krisefokus i forhold til våre soldater i internasjonale operasjoner. Med felles bakgrunn fra Forsvaret og som studenter ved Krisehåndteringsstudiet ved Høgskolen i Hedmark har vi valgt en oppgave hvor vi knytter teori fra studiene inn i vår arbeidshverdag. Prosjekt "Mellomlanding" er gjennom pilotprosjekter blitt implementert som et fast tiltak. Det finnes ikke tidligere studier eller analyser av noe tilsvarende i Norge.

1.2 Problemstilling

Vår hypotese: *"Under gitte forutsetninger, vil debriefings prosesser (mellomlanding) ved avsluttede internasjonale operasjoner virke forebyggende på psykisk stress, styrke samhold for fremtidig kameratstøtte og tilføre Forsvaret kunnskap og erfaring som bidrar positivt i fremtidig produksjon av stridsevne og operativ sikkerhet".*

Opplevd anerkjennelse, og informasjon om fremtidige støttetiltak (ivaretagelse) mener vi også er med på å redusere risiko for fremtidige personlige kriser for veteraner, noe som også vil få effekt mot fremtidig veteranivaretagelse.

Vi vil med bakgrunn i hypotesen diskutere problemstillinger knyttet til prosjekt mellomlanding og mot slutten presentere hovedproblemstillingen.

- Mellomlandingen finner sted på vei fra operasjonsområde, men før hjemkomst til Norge.

Hovedinnhold er sosial/mental tilpassing (senke stressnivået) til hjemlige forhold, arena for samhold og sosiale prosesser, erfaringsoverføring og mental debrief i en tidsramme på minimum 60 timer i et anerkjennende miljø.

Tidligere praksis på debriefinger har vært å gjennomføre disse etter hjemkomst i Norge, disse ble gjennomført på militært område under et stramt tidsprogram med lite medvirkning fra soldatene. Erfaringene fra den gang var at prosessen resultatmessig ble veldig dårlig. Fokuset til de hjemvendte veteranene var på familie, venner eller på muligheten til å dra ut på byen for

å feste/avreagere. Hvis debrifingen finner sted i operasjonsområdet, eller på et sted som minner om operasjonsområdet vil dette gjøre det umulig å oppheve eller starte prosessen med å oppheve den mentale beredskapen hos veteranene. Det er derfor viktig at stedet som velges er var kjent karakter, men såpass skjermet at fokuset ikke blir borte fra debrifingsprosessene. Rammene rundt en debrifing prosess må være løse, men ikke for løse. Hvis en debrifingsprosess blir regulert med stramme tidskrav, vil dette legge et psykologisk negativt press på prosessen. Likevel må det settes grenser, men det må være plass i programmet til å strekke disse grensene. Veteranene må oppleve at de er med på å påvirke prosessen, at de er den viktigste delen av prosessen. Lokasjonen må være i tilknytning til en by, med mulighet til å bevege seg i både urbant, men også med mulighet til å trene, samt oppsøke naturskjønne lommer hvor man hører vinden suse og fuglene kvitre. På denne måten fanger man opp alle veteraner, som får noe kjent i omgivelsene som de kjenner igjen med det som er normen hjemme.

- Ledelse av debrifingsprosessene.

Det er ofte enkelt å tro at nærmeste sjef bør lede debrifingene, være seg teknisk, taktisk eller psykologisk. Det er store fordeler ved at den som leder debrifing har tillit blant de som skal debrifis. Men det kan også virke mot sin hensikt, ved at det ligger latente konflikter som gjør at personer velger å tie fremfor å bringe ting frem på banen. Dette er spesielt i forhold til psykologisk debrifing. Å ha en uavhengig person til å lede en debrifing, kan gjøre det vanskelig å bryte isen. Med dette mener jeg at for å få til en god prosess innen debrifing er tillit avgjørende, den som leder en debrifing må bygge opp tillit for å få en god prosess. Ekspertise personell innen stressmestring, våpenskoler og staber har tradisjonelt sett anerkjennelse og troverdighet blant veteraner, men de må også bygg tillit for å få til en god prosess. Ved å være oppriktig interessert i å høre hva veteranene har med seg av kunnskaper og erfaringer, og ikke bortforklare eller forsvare hvorfor ting er som de er, vil man trolig komme langt. Veteranene opplever det som anerkjennende å bli lyttet til – ”noen bryr seg”. Teknisk og taktisk debrifing kan også virke forebyggende på stress knyttet til opplevelser, ved gjennomgang av enkelt episoder hvor taktikken slo feil eller materiellet ikke holdt mål. Kan det dukke opp informasjon som setter enkelte veteraners opplevelse i et annet perspektiv. Likeledes kan også en teknisk eller taktisk debrifing avdekke behov for psykologisk debrifing, eller ekspertise hjelp til enkeltpersoner. Det var ingen ved redeployering tidligere som var

interessert i hvilke kunnskaper eller erfaringer du hadde opparbeidet deg, ingen så nytteverdien i å samle disse for så å bruke dem til produksjon av stridsevne i fremtiden.

- Forutsetninger som må ligge til grunn for å få best mulig effekt på forebygging av psykisk stress.

Kamerat støtte: Våre egne erfaringer viser at veteraner hjelper veteraner med å forebygge og redusere psykisk stress. De som har felles opplevelse, kan snakke samme for å få en felles forståelse for hendelsesforløpet og hvorfor ting ble som de ble, veteranene har bygget opp tillit til hverandre gjennom trening i Norge før utreise og gjennom oppdragsløsning i operasjonsområdet. Denne tillitten og kameratskapet kan også være med på å skjule hendelser som noen ikke ønsker skal komme frem i lyset. Dette løses enkelt ved å ha tilgjengelig fagpersonell som enkeltpersoner kan henvende seg til, uten å involvere hele gruppen.

Fagekspertise innen psykologi må være tilstede, for å vise gi en seriøsitet rundt psykologisk debrifing. Ved å normalisere følelser, tanker og reaksjoner vil det bli en mye lavere terskel for å ta kontakt med stressmestringsteamet (SMT) eller andre fagpersoner innen psykisk helse. Videre må personell fra Hærens Våpenskole (HVS) være tilstede for å høre om deres taktiske strategi eller tekniske materiell holder mål, om det er noe som bør gjøres annerledes eller materiell som bør anskaffes for å bedre sikkerheten og oppdragsløsningen med tanke på fremtidig kompetansebygging. Fagekspertisen må ikke snakke akademisk og fagspråk, dette vil føre til unødvendig avstand mellom dem og veteranene.

Anerkjennelse og ivaretagelse: Standarden på gjennomføringssted som velges må være som man kan forvente av et anerkjent hotell. Etter å ha levd tett sammen i telt, med begrenset mulighet for privatliv, oppleves enkeltrom som luksus (anerkjennende). Samtidig skal man være på vakt for personer som isolerer seg og som drikker seg igjennom prosessen alene. Veteraner er voksne / ansvarsfulle mennesker som ikke trenger noen ”gjeterhund”, med dette mener jeg at de kan få frihet under ansvar i forhold til romslige tidsplaner og med en liberal alkoholpolitikk. Fravær av romslige tidsplaner fører til at veteranene føler seg som et fanget dyr, og tar ”tyv-perm”. Likeledes vil et alkoholforbud virke mot sin hensikt, dette vil bare føre til smugdrikking og høyt fravær i viktige prosesser. Selv om vi er klar over at alkohol kan forsterke psykisk stress og føre til en forverring mot post traumatisk stressyndrom, har vi valgt å gi veteranene denne tilliten. Veteranene vet selv at det er forventet at de klarer å kjenne sin egen begrensning og å ta vare på seg selv, da dette er grunnleggende soldategenskaper. Tidsvinduer hvor veteranene har helt fri må også være med, dette vil skape

en følelse av frihet. Sosial ramme er en viktig faktor, det må være bankett med god mat og drikke som gir veteranene en følelse av å være på en bankett etter å ha gått i mål i en idrettskonkurranse. Denne følelsen av å være i mål, kan være med på å sette i gang prosessen med å redusere den mentale beredskapen. For å gi veteranene den anerkjennelse de fortjener bør Hærens ledelse være tilstede, samt Forsvarets øverste ledelse.

På bakgrunn av vår hypotese og overstående diskusjon, har vi følgende problemstilling:

”Virker mellomlanding forebyggende på psykisk stress? Og vil prosessene i mellomlanding bidra positivt i fremtidig produksjon av stridsevne?”

Risikoen med å gjennomføre prosjekt mellomlanding med frihet under eget ansvar er at friheten misbrukes, men vinningen er tillit. Den som ønsker tillit må gi tillit, på denne måten er dette en måte å kommunisere at vi har troen på hver enkelt veteran. Veteranene vil på denne måten gi mer av seg selv når de gjennomgår debrifingene, når de vet at deres kunnskaper og erfaringer vil komme sin neste til gode, vil dette forsterke en følelse av å bli verdsatt og tatt på alvor. Stressmestringsteamet til Forsvaret vil normalisere følelser, tanker og reaksjoner, knyttet til psykisk stress. Dette vil føre til at veteranene ikke er redde for å snakke om sine opplevelser til andre personer (bekreftende prosesser), dette i seg selv er god terapi. Er veteranene fornøyde med prosessene i mellomlanding, eller er det prosesser eller ressurser som bør justeres, tilføres eller fjernes?

1.3 Avgrensning

Vi velger å avgrense denne oppgaven til å beskrive og drøfte aktive og reaktive forhold til krisehåndteringsprosesser i Hæren, knyttet til internasjonale operasjoner. Vi har valgt å beskrive flere prosesser som bidrar til å forebygge krisehåndtering og øke stressmestringen, men oppgavens hovedfokus vil være ”Prosjekt mellomlanding” som en integrert del av Hærens internasjonale virksomhet.

2.0 Presentasjon

Gjennom presentasjon ønsker vi å beskrive sentrale dokument og avdelinger i Forsvaret som bidrar til forståelse for vår tilnærming til prosjektoppgaven. Proaktiv tilnærming til forebyggende krisehåndtering, handler om strategisk tenkning og handling, samt samspill som

inkluderer mange aktører i perspektivet / prosessen før, under og etter intops tjeneste. Gjennom veteranorganisasjonene NVIO og SIOPS, samt de militære tjenestemannsorganisasjonene BFO, NOF og KOL er blant annet politikerne blitt gjort oppmerksomme på dett forsømte kapitlet av ettervirkninger av deltakelse i internasjonale operasjoner. God media dekning har bidratt til politikerfokus, som igjen har bidratt til styringsdokumenter, ressurstildeling og organisasjon / struktur / ansvar i forhold til ivaretagelse i et strategisk HRM perspektiv.

I forbindelse med presentasjon av viktige dokumenter og aktører, vil vi også synliggjøre hva vi legger i noen sentrale definisjoner:

- Strategisk; langsiktig, helhetlig, overordnet

- HRM; Human resources management – strategisk personalledelse i forhold til prosessen før – under – etter. Kan også defineres som prosessen; rekruttere, utvikle, anvende, avhende.

- Krise; *en krise er en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den representerer en alvorlig trussel mot liv og personlig sikkerhet eller truer virksomhetens kommersielle interesser. Eller sagt på en annen måte: Det er en kritisk periode da ledelsens handlingsmåte kan bli avgjørende for virksomhetens fremtidige forretninger, handlingsfrihet og gode anseelse* (Weiseth og Kjeserud, 2008;21)

- Krisehåndtering; *Krisehåndtering kan betegnes som summen av den aktivitet og de tiltak som må iverksettes for å sikre liv, helse, samfunnsviktige funksjoner, materielle verdier, begrense skadeomfang og bringe krisen til opphør. For å kunne løse alle disse oppgavene kreves både ressurser, kompetanse og en organisering som muliggjør en effektiv håndtering av situasjonen og en rask tilbakestilling til det normale* (Politidirektoratet/PBS I, 2007;15)

- Psykologisk debrief; *Møte der man bearbeider hendelsen for å forebygge mulige følelsesmessige etterreaksjoner* (Politidirektoratet/PBS I, 2007;15)

- ”Mellomlanding” er en aktivitet for militær avdeling av minimum 60 timers varighet som foregår mellom operasjonsområdet, men før kryssing av Norges grense. Aktiviteten har fokus på omstilling / sosialt samhold fra tjeneste i operasjonsområdet til normalsituasjon hjemme. Aktiviteten skal oppleves som en anerkjennelse for utført tjeneste. Det skal i løpet av mellomlanding gjennomføres en taktisk / teknisk debrief – erfaringsoverføring med kvalifisert personell, samt individuelle stressmestringssamtaler med psykolog. Aktiviteten må ses i sammenheng med medisinsk dimisjon (i operasjonsområdet eller hjemme) og medaljeseremoni (ankomst Norge) som også er elementer i redeployeringsfasen.

- Styrkeprodusent med AFA ansvar; relatert til Regjeringens handlingsplan ”I tjeneste for Norge”. Det er totalt 21 DIF’er (driftsenheter i Forsvaret). Tre av disse DIF’ene er styrkeprodusenter med AFA ansvar (AFA er administrativ foresatt avdeling for militære styrkebidrag i internasjonal tjeneste). En styrkeprodusent er en DIF som kaller inn soldater til førstegangstjeneste, utdanner og trener og gjennomfører oppsetting / klargjøring til deltakelse i internasjonale operasjoner. Styrkeproduserende DIF’er er Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret.
- Grenader; vervet yrkessoldat som har gjennomført 12 måneder førstegangstjeneste og undertegnet kontrakt med Forsvaret for blant annet deltakelse i internasjonale operasjoner. Kan åremålstilsettes for inntil 9 års tjeneste.
- Avdelingsbefal; befalingsmann i forsvaret med minimum sersjants grad – maksimalt løytnant, som tilsettes på kontrakt inntil normalt fylte 35 år

2.1 Presentasjon av sentrale aktører

2.1.1 Regjeringens handlingsplan ”I tjeneste for Norge” (mai 2011)

Innledning til handlingsplanen: *Handlingsplanen skal styrke samfunnets anerkjennelse og ivaretagelse av personell som tjenestegjør i internasjonale operasjoner. For utenriktjenesten og justissektoren vil planen også inkludere annet personell som tjenestegjør i utlandet på vegne av den norske stat.* (Regjeringens handlingsplan – I tjeneste for Norge, mai 2011)

Handlingsplanen er et styringsdokument, med hovedmålsetting å styrke samfunnets anerkjennelse og ivaretagelse av det personellet som handlingsplanen omfatter.

Handlingsplanen er underskrevet av statsråder fra 6 departement, for tverrfaglig samarbeid mot målgruppene.

Regjeringens handlingsplan (RHP) består av 126 tiltak rettet mot personell som deltar / har deltatt i internasjonal tjeneste. I forhold til denne prosjektoppgaven retter vi fokus mot tiltak 48 i RHP. Dette tiltaket dreier seg om ivaretagelse av personell fra avreise i operasjonsområdet, og prosessen frem til 12 måneder etter redeployering. I løpet av denne prosessen gjennomføres det ”mellomlanding” som en aktivitet mellom avreise fra operasjonsområdet, men før hjemkomst til Norge. Mellomlanding for avdelinger har som formål å ”senke skuldrene” – tid til mental omstilling, gjennomføre erfaringsoverføring og individuell samtale med psykolog. Det avsettes normalt 2 – 3 dager til dette programmet. Det

ble gjennomført 2 ”piloterprosjekt mellomlanding” med positiv tilbakemelding før dette ble en etablert ordning fra sommeren 2011. For individuelle stabsoffiserer og observatører gjennomføres en ”etterlanding” etter stort sett samme konsept i Norge sammen med ektefelle / partner.

3 til 6 måneder etter hjemkomst mottar personellet et standardisert spørreskjema, med informasjon om oppfølgingstilbud, og 9 til 12 måneder etter hjemkomst kalles det inn til gjensynstreff, hvor blant annet NAV og BUF etat skal være tilgjengelig med informasjon og veiledning. Etter 12 måneder har ikke styrkeprodusent med AFA ansvar pålegg om mer oppfølging – da blir det opp til den enkelte å ta kontakt mot for eksempel Forsvarets Veterantjeneste hvis motto er: *Vi er der for veteraner – alltid*

FORSVARET



Regjeringens handlingsplan for ivaretagelse av personell før, under og etter utenlandstjeneste
2011 - 2013

Interdepartemental arbeidsgruppe
7. februar 2012

Forsvarets veterantjeneste

2.1.2 Forsvarets implementering av Regjeringens Handlingsplan

Regjeringens handlingsplan for ivaretagelse av personell før, under og etter utenlandstjeneste - ”I tjeneste for Norge”; Oppdrags og koordineringsmatrise. (Tiltak 48)

Forsvaret skal etablere et program for aktiv, personlig og tilpasset oppfølging av den enkelte veteran det første året etter hjemkomst. Programmet skal forebygge, kartlegge og avdekke skader samt avklare behov for støtte til å komme tilbake til arbeidslivet. Dette tiltaket må sees i sammenheng med andre tiltak som seleksjon, oppsetting og midtevaluering. Det må vurderes

hvorvidt programmet for ettårig oppfølging blir en gjensidig forpliktende del av tjenestegjøringen.

Konkrete tiltak i programmet vil være:

- Senest ved retur til Norge skal hver enkelt fylle ut et skjema som skal fange opp individuelle oppfølgingsbehov.
- Forsvaret skal videreutvikle prøveprosjektet der kontingenten mellomander og skjermes før ankomst til Norge for å få tid til å omstille seg fra de normer, regler og atferd som gjelder i operasjonsområdet til det som gjelder hjemme. Det skal skapes en arena for felles gjennomgang av opplevelser i et trygt og avslappet miljø uten påvirkning utenfra, der blant annet Forsvarets stressmestringsteam medvirker.
- Ved ankomst til Norge vil veteranene utklareres gjennom Administrativt foresatt avdeling (AFA) med blant annet samtale med lege. Representanter fra NAV og Bufetat skal være tilgjengelige med informasjon og veiledning.
- 3–6 måneder etter hjemkomst skal Forsvaret tilskrive veteranene med standardisert spørreskjema og gi informasjon om oppfølgingstilbud med oppfordring om å ta kontakt ved behov for spesiell oppfølging eller veiledning. De som ikke responderer på kontakt vil gis spesiell oppmerksomhet.
- Det er en målsetting at Forsvaret skal arrangere gjensynstreff for veteranene 9–12 måneder etter hjemkomst. NAV og Bufetat skal være tilgjengelig med informasjon og veiledning.
- Forsvaret skal sikre en helhetlig og langsiktig rehabilitering, veiledning, samt hensiktsmessig omskolering og sysselsetting for personell som kommer hjem med nedsatt funksjonsevne som et resultat av tjeneste i internasjonale operasjoner.
- Forsvaret skal etablere et system som i løpet av det første året etter hjemkomst rutinemessig gjennomfører debriefing og erfaringsoverføring, med en aktiv og personlig oppfølging spesielt tilpasset sjefer.
- I de tilfellene hvor veteranen ikke har vært en del av en større kontingent, skal programmet tilpasses veteranen for å ivareta kartlegging og en aktiv, personlig og tilpasset oppfølging.

- Debriefing og erfaringsoverføring for individuelt deployerte, slik som FN-observatører, skal ivaretas i oppfølgings-programmet. Det innebærer at det etableres rutiner slik at erfaringer fanges opp i forberedende kurs og øvelser.

Erfaringsoverføringen skal omfatte både sikkerhetsaspekter, HMS og nødvendig kjennskap til organisasjonen de skal fungere i.

STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN og andre, skal etablere et program for aktiv, personlig og tilpasset oppfølging av den enkelte veteran det første året etter hjemkomst. Programmet skal forebygge, kartlegge og avdekke skader samt avklare behov for støtte til å komme tilbake til arbeidslivet. Dette tiltaket må sees i sammenheng med andre tiltak som seleksjon, oppsetting og midtvaluering. Det må vurderes hvorvidt programmet for ettårig oppfølging blir en gjensidig forpliktende del av tjenestegjøringen. Konkrete tiltak i programmet kan være:

Redeployering/hjemkomst:

a) STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN skal senest ved retur til Norge sørge for at hver enkelt fyller ut et skjema som skal fange opp individuelle oppfølgingsbehov.

b) STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN og andre, skal mellomlande personell og skjerme disse før ankomst til Norge slik at de får anledning til å omstille seg fra de normer, regler og den atferd som gjelder i operasjonsområdet til det som gjelder hjemme. Det skal skapes en arena for felles gjennomgang av opplevelser i et trygt og avslappet miljø uten påvirkning utenfra der blant annet Forsvarets stressmestringsteam medvirker.

c) STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN, skal sørge for at veteranene ved ankomst til Norge utklarerer gjennom sin Administrativt foresatt avdeling (AFA) med blant annet samtale med lege. Representanter fra NAV og Bufetat skal være tilstede og informere og veilede.

"Midtoppfølgning":

d) STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN og FVT, (Dersom en STY PROD produserer store bidrag, f eks FSAN produserer et lett feltsykehus, gjennomfører STY PROD dette.), skal innen 3–6 måneder etter hjemkomst sende veteranen et standardisert spørreskjema som vedkommende fyller ut og sender tilbake. Samtidig skal det informeres om oppfølgingstilbud. Veteranen skal oppfordres til å ta kontakt ved opplevd behov for spesiell oppfølging eller

veiledning. De som melder inn spesielle behov skal følges aktivt opp. Det samme gjelder dem som ikke responderer.

Gjensyn/avvikling:

e) STYPROD med AFA-ansvar støttet av FSAN og FVT, (Dersom en STY PROD produsere store bidrag, f eks FSAN produserer et lett feltsykehus, gjennomfører STY PROD dette), skal arrangere gjensynstreff for veteranene 9–12 måneder etter hjemkomst. NAV og Bufetat skal være tilstede og informere og veilede.

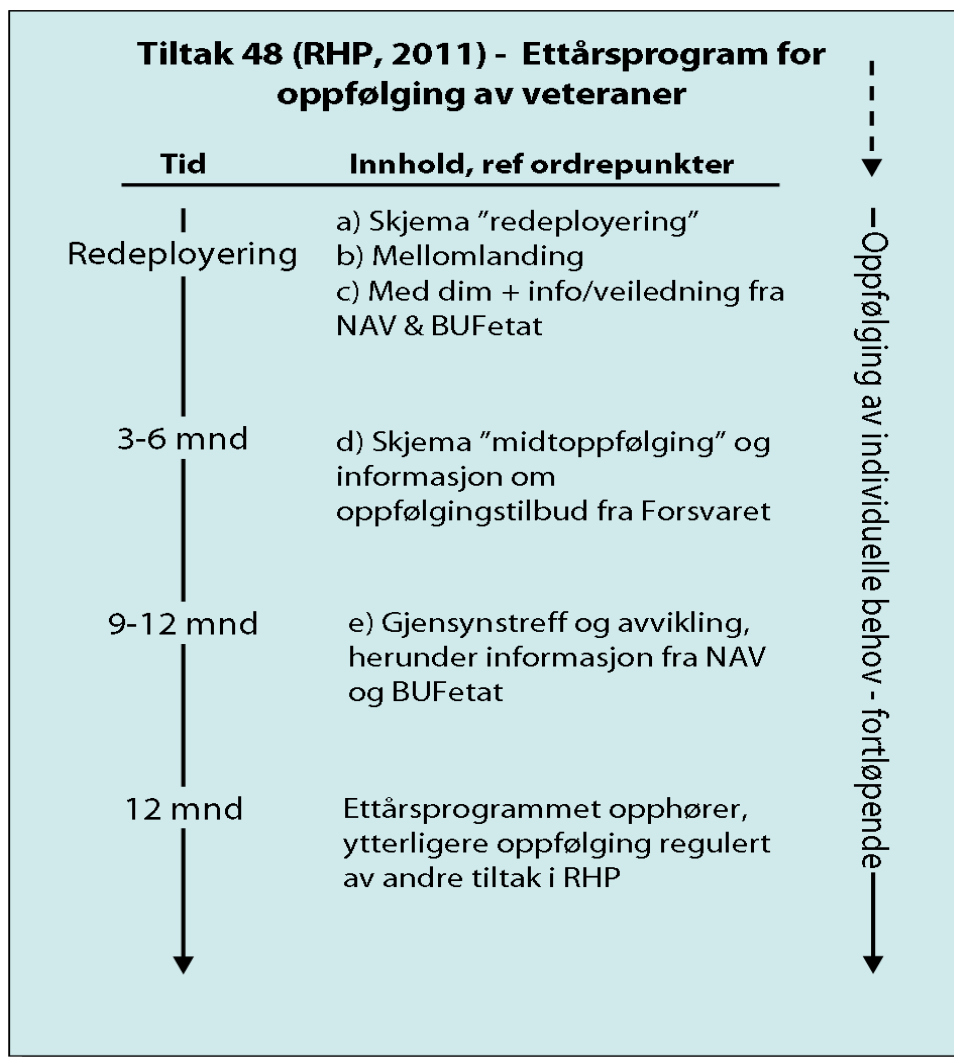
IIa hele ettårs programmet:

f) STYPROD støttet av FST, skal sørge for helhetlig og langsiktig rehabilitering av personell som kommer hjem med nedsatt funksjonsevne som et resultat av tjeneste i internasjonale operasjoner. I tillegg skal de veilede samt sørge for hensiktsmessig omskolering og sysselsetting.

g) STYPROD skal etablere et system som i løpet av det første året etter hjemkomst rutinemessig gjennomfører debriefing og erfaringsoverføring, med en aktiv og personlig oppfølging spesielt tilpasset sjefer.

h) STYPROD med AFA-ansvar skal - i de tilfellene hvor veteranen ikke har vært en del av en større kontingent - tilpasse ettårs programmet slik at det ivaretar kartlegging og sørge for en aktiv, personlig og tilpasset oppfølging av veteranen.

i) STYPROD med AFA-ansvar skal gjennomføre debriefing som sikrer erfaringsoverføring for individuelt deployerte, herunder FN-observatører. Det skal etableres rutiner slik at erfaringer fanges opp til bruk i forberedende kurs og øvelser. Erfaringsoverføringen skal omfatte sikkerhetsaspekter, HMS og nødvendig kjennskap til organisasjonen de skal fungere i.



Figur 3: T-48, Ettårs program for oppfølging av veteraner

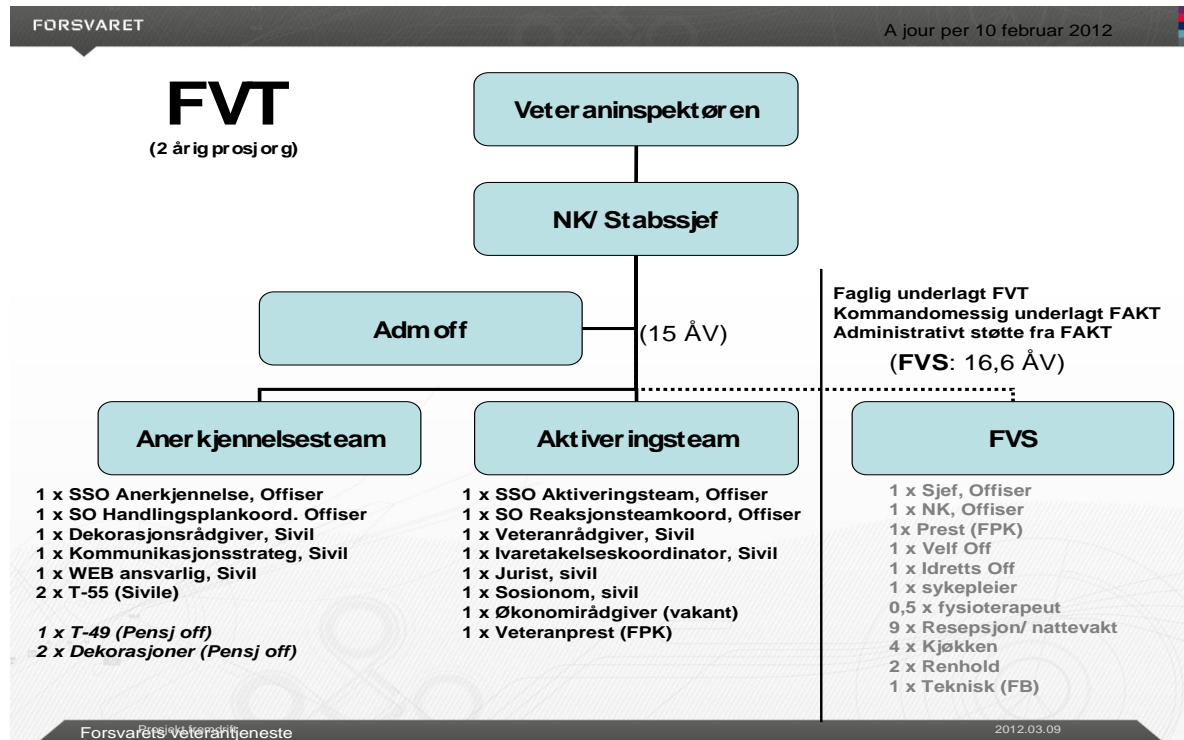
2.1.3 Forsvarsstaben / Forsvarets Veterantjeneste (FST/FVT)

Prosjekt Forsvarets Veterantjeneste er etablert som en midlertidig prosjektorganisasjon fra 1 august 2011 til 31 juli 2013. Prosjektet er faglig underlagt Sjef FST / Personell.

Forsvarets Veterantjeneste, ledet av Forsvarets Veteraninspektør general Robert Mood, har i oppdrag å implementere forbedringstiltakene og fylle rollen som Forsvarssjefens rådgiver og talsperson i veteransaker. Forsvarets Veterantjeneste består av ca. 30 heltidsansatte militært og sivilt personell.

For å ivareta tiltak 48 i handlingsplanen har FST avsatt totalt 16 millioner kroner til mellomlandinger og etterlandinger, samt 6 millioner til gjensynstreff for budsjettåret

2012. FOH (Forsvarets operative hovedkvarter) anviser og AFA disponerer disse ressursene



2.1.3 Hæren

Hæren skal skape trygghet for folket i Norge og i internasjonale konflikter. Hæren er en av totalt 21 Driftsenheter (DIF'er) i Forsvaret, og er definert som styrkeprodusent med AFA ansvar. Det vil si at Hæren selvstendig styrkeproduserer soldater, og har ansvar bla. før (forberedelse), under (drift) og etter (ivaretagelse) tjeneste i internasjonale operasjoner. Hærens motto er: *Styrke for fred – evne til strid*, og Hæren kjerneverdier er: *Respekt – ansvar – mot*.

Tall for Hæren i 2011 er: 4300 fast ansatte – 4500 vernepliktige, driftsbudsjett på 5 milliarder kroner, 3000 kjøretøy, 840 000m2 bygningsmasse.

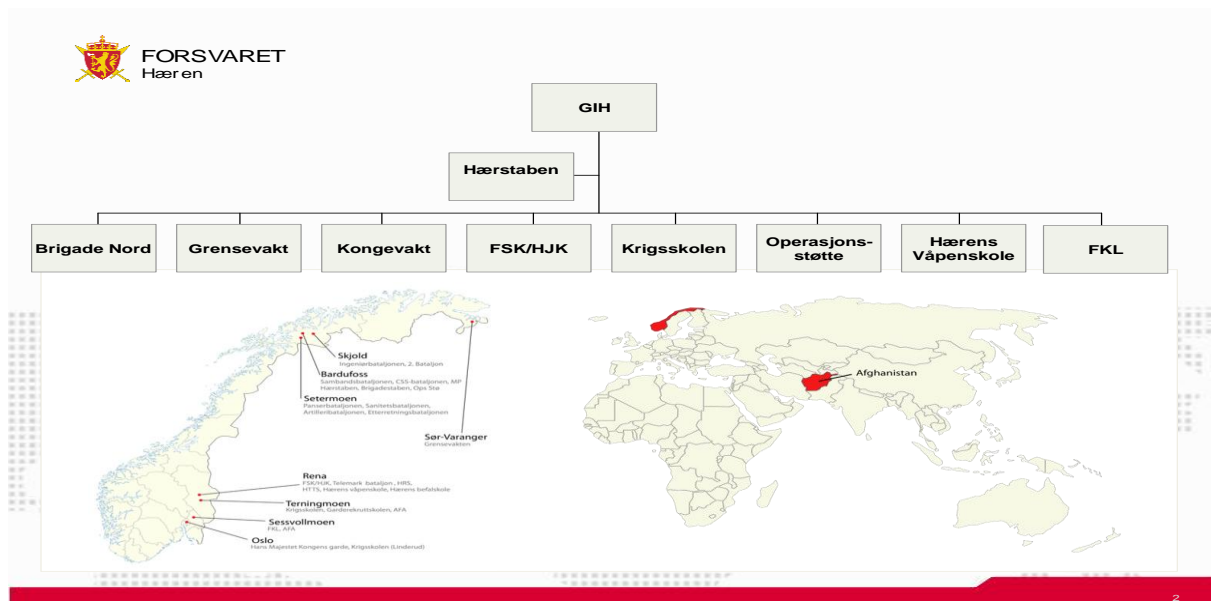
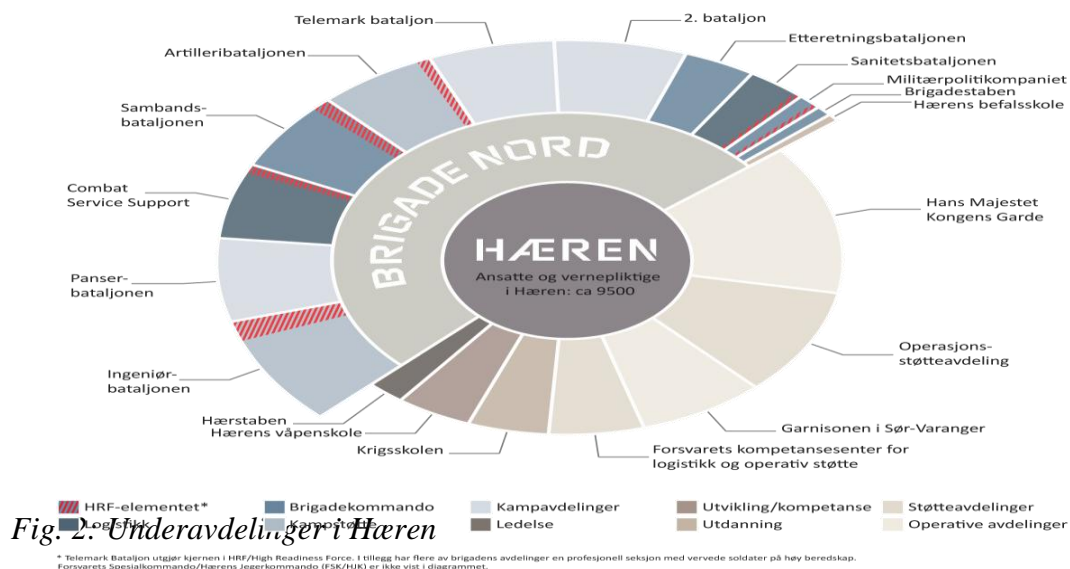


Fig 1: Organisatorisk oversikt over Hærens enheter



2.1.4 "AFA-familien"

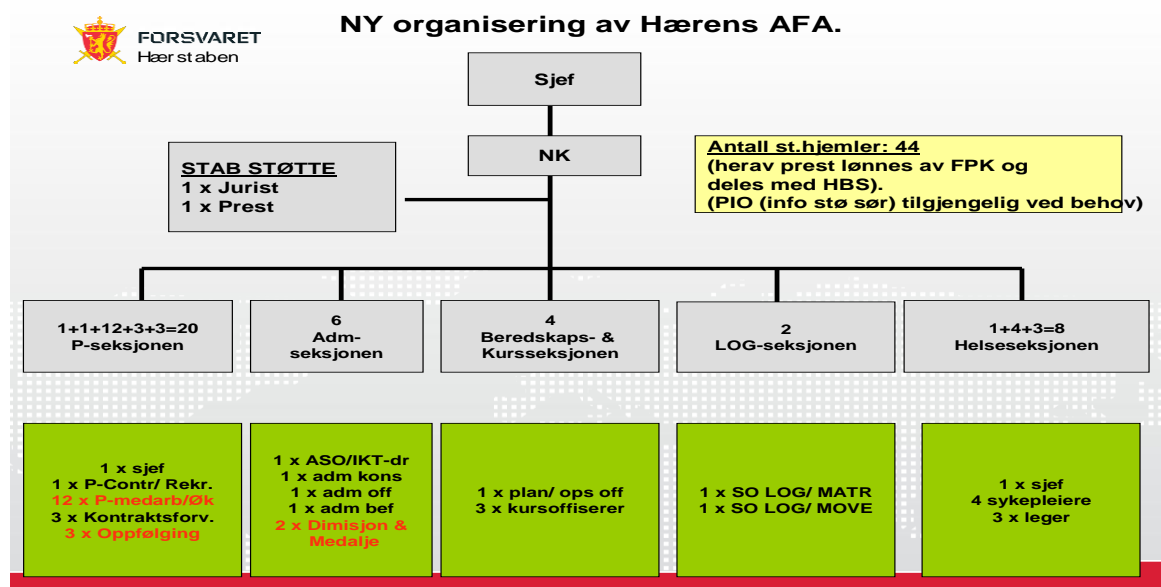
For å administrere, forberede, drifte og ivareta våre soldater i internasjonale operasjoner, er det etablert AFA (administrativt foresatt avdeling) for styrkeprodusenter med AFA ansvar. Det er etablert AFA i Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Etterretningstjenesten og Forsvarets spesialkommando. Hver for seg håndterer de respektive AFA sitt personell i forhold til enhetens behov. AFA'ene samarbeider i forhold til krisehåndtering, kurs og trening / øvelser

2.1.5. Hærstaben/Personellavdelingen/AFA-Land

AFA land er Generalinspektøren for Hæren sitt ”verktøy” for å forvalte Hærens styrkebidrag til internasjonale operasjoner. Hvert år forvalter AFA Land ca 1500 soldater og befal i forhold til internasjonal tjeneste. Hovedgjøremål for AFA Land er krisehåndtering når behovet melder seg, og det har dessverre vært behov for det ved flere anledninger de senere år.

2 mai 2010 var det en episode i Afghanistan hvor 10 norske soldater var involvert, hvor 2 ble livstruende skadd. 27 juni samme år kjørte 4 soldater på veibombe, og de omkom på stedet. 1 april 2011 ble oberstløytnant Siri Skare drept av opprørere. Alle disse tre episodene ble håndtert av AFA Land i forhold til familieivaretagelse, hjemsendelse, båremottak, pårørendekontaktstøtte med mer.

Foruten krisehåndtering, er hovedgjøremål for AFA Land: Forberede personell til internasjonale operasjoner ved å gjennomføre initialkurs (3 uker) for stabsoffiserer og observatører. Ivareta personellansvaret for personellet ute, herunder lønn, kontrakter, reise familieinformasjon og annen administrasjon. Støtte personellet i forhold til materiellforvaltning. Ivareta beredskapen mellom avdeling ute og familie / Forsvaret hjemme gjennom vakthavende befal. Gjennomføre / administrere redeployeringsprosesser.



2.1.6 Norske enheter i internasjonale operasjoner

AFA Land forvalter til en hver tid ca 550 personell ute i internasjonale operasjoner. På årsbasis ca 1500 personell. Hovedbidraget er til Afghanistan, hvor vi opererer med følgende underenheter:

NCC – Norsk kontingent stab

NSE – Nasjonalt støtteelement

PRT – Provincial reconstruction team

OMLT – Operational mentoring and liaison team

Videre forvalter AFA personell i UNTSO – FN-observatører Midt Østen, Observatører i MFO (Multinational force and observer) i Sinai. Vi har også personell på Balkan (UNMIK) og Kongo, samt Sudan (UNMISS) og det siste bidraget går nå inn i Syria.

2.1.7 Presentasjon av samarbeidspartnere ift. ”mellomlandinger”

I forhold til forebyggende krisehåndtering er det mange aktører i samspill som kan bidra til god ivaretagelse i et livsløpsperspektiv. Slik vi ser det er kanskje det aller viktigste tiltaket i forhold til proaktiv krisehåndtering det forebyggende arbeidet – dvs. seleksjon, kompetansebygging / erfaringsbasert læring.

Samarbeidspartnere er:

OPE (Oppsettende enhet) som kan være flere avdelinger i Hæren, men som oftest er Brigade Nord (Bardufoss) eller Forsvarets kompetansesenter Logistikk (Sessvollmoen). OPE gjennomfører seleksjonstester, kontrollerer sikkerhetsstatus, bygger kompetanse – ”autoriserer” soldatene for tjeneste i internasjonale operasjoner. For avdelingspersonell er opptreningsperioden 3 – 6 måneder før utreise.

FOH (Forsvarets operative hovedkvarter, Reitan, Bodø) har operativ kommando over norske avdelinger i utlandet. FOH har det daglige situasjonsbildet, og NCC rapporterer direkte til FOH ved hendelser i operasjonsområdet. FOH ”eier” avdelingen frem til kommandooverføring dvs. dimisjon etter medaljeparade ved hjemkomst.

HVS (Hærens våpenskole) er en sentral aktør / koordinator i forhold til erfaringsoverføring / anerkjennelse i mellomlandingsperioden. Denne enheten bidrar til å hente inne relevant informasjon / erfaring fra hjemkommet avdeling / personell for å omsette operativ erfaring til ny kunnskap til deployerende avdeling – dvs. en kontinuerlig læringsprosess. Videre har det også vist seg at det ligger mye anerkjennelse i at fagpersonell tar seg tid til å lytte på redeployert personell.

FSAN / SMT (Forsvarets sanitet / stressmestringsteamet) er også en viktig aktør i prosessen før, under og etter. Avdelingens psykologer bidrar i seleksjonsprosessen, reiser til avdelingen midtveis i kontingenten og deltar på mellomlandinger med individuelle samtaler og informerer om ”normale” psykiske reaksjoner etter tjeneste i internasjonale operasjoner.

FPK (Feltprestkorps) stiller med feltprester i tjeneste ute og under mellomlanding.

FSA (Forsvarets sikkerhetsavdeling) sikkerhetsklarer personellet før utreise, og blir informert om sikkerhetsrelaterte aspekt under tjenesteforholdet.

FVS (Forsvarts veteransenter, Bæreia, Kongsvinger) deltar på mellomlandinger, hvor de informerer om rekreasjonsmuligheter / ivaretagelse derom behov melder seg på et senere tidspunkt.

NAV (Arbeids- og velferdsetaten) bidrar under mellomlandinger, og deres informasjon er spesielt rettet mot personell som dimitterer etter endt tjeneste ute.

FAKT (Forsvarets avdeling for kultur og tradisjon) er en vesentlig aktør i forhold til anerkjennelse i redeployeringsfasen. FAKT i samråd med AFA arrangerer medaljeseremoni på Akershus festning (sommer) og Gardermoen militære flyplass (hangar vinter). Ved store arrangement - opptil 1300 gjester, er det mye som skal koordineres i forhold til invitasjoner, oppstilling av avdeling, presseinvitasjon, taler, sikkerhet, transport, musikk, lokaliteter med mer.

FD (Forsvarsdepartementet) stiller som regel med hovedtaler (statsråd) under medaljeseremoni. Dette er også en viktig del av opplevd anerkjennelse for redeployert personell.

135 LV (135 Luftving – Herculesfly avdeling) Avdelingen er stasjonert på Gardermoen, og er vertskap under medaljeseremoni på vinterstid. Avdelingen bidrar også til flytransport av personell i forbindelse med mellomlandinger.

FLO Trans (Forsvarets Logistikkorganisasjon – Transport) Avdelingen koordinerer all flytransport for deployerende / redeployerende personell til internasjonale operasjoner.

2.1.8 Oppsummering av presentasjonskapittelet

Våre folkevalgte på Stortinget har i løpet av de senere år besluttet at Forsvaret skal i større grad endres fra et invasjonforsvar til et innsatsforsvar. Dette medfører også endring i forhold til oppdrag, kompetanse, motivasjon og ressursstyring – herunder strategisk HRM. For å styre prosessene i riktig retning er det utarbeidet overordnede styringsdokumenter, det er avsatt

både økonomiske ressurser, menneskelige og materielle ressurser for å oppnå mål på både individuelt og strategisk nivå.

Det utøvende gjennomføringsansvar er tillagt Styrkeprodusent med AFA ansvar – i Forsvaret er dette definert til Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret. For å kunne gjennomføre en mellomlanding i forhold til styringsdokumenter er mange aktører involvert og alt skal nøye koordineres for et godt opplevd resultat.

3.0 Teorigrunnlag

Med bakgrunn i styringsdokumenter og målsettinger, velger vi å starte teorigrunnlaget med Jacobsen og Thorsvik (2005) sin gjennomgående organisasjonsmodell hentet fra boka ”Hvordan organisasjoner fungerer”. Organisasjonsmodellen beskriver aspekt / element som er allmenngyldige for enhver organisasjon, men vi avgrensner teoridelen til mål, strategi, tilbakemelding / ”feed back”, motivasjon og ressurser.

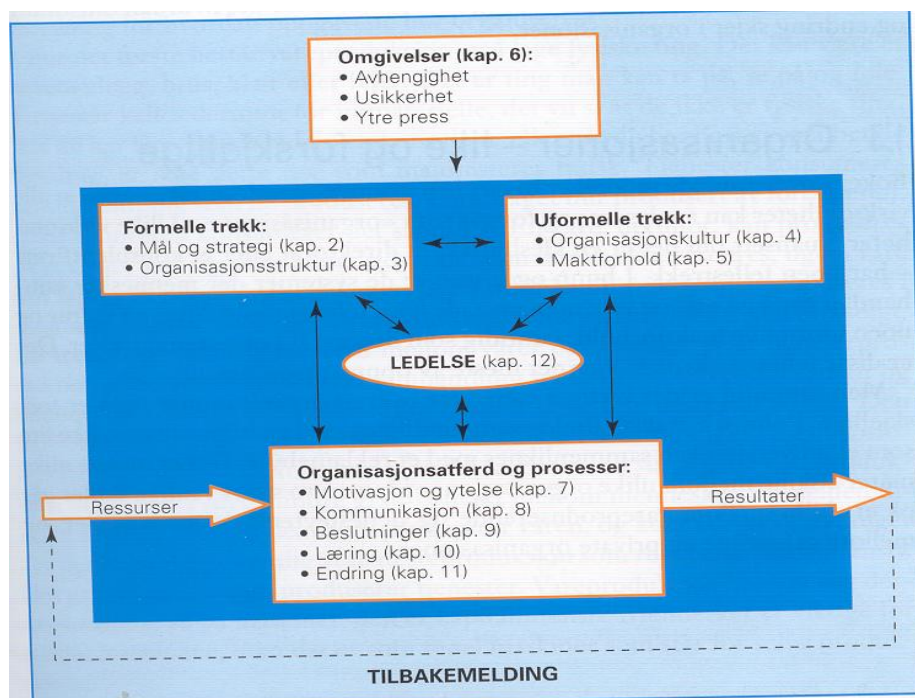


Fig 2: Gjennomgående organisasjonsmodell,
”Hvordan organisasjoner fungerer” (Jacobsen og Thorsvik, 2005)

3.1 Organisasjonsmodell

Organisasjonsmodellen viser helheten og kompleksiteten for helhetlig organisasjonstenkning, og hvordan elementene ”spiller” sammen. En organisasjon er satt sammen for å fylle en funksjon i forhold til omgivelsene. Relatert til dagens situasjon i Forsvaret, er organisasjonen Forsvaret i prosess / transformasjon / omstilling fra invasjonforsvar til innsatsforsvar. Dette medfører at det er satt opp ett målhierarki, med tilhørende strategier og tiltak for å nå politisk besluttede mål. Før å nå målene må det tildeles / tilføres ressurser (økonomi, kompetanse, personell, materiell med mer). Ressursene omsettes til resultater gjennom organisasjonsatferd og prosesser. Sist men ikke minst er det viktig med tilbakemelding / ”feed back” / kontroll som grunnlag for læring / endring / korrigerende av iverksatte tiltak.

Teoretiske modeller brukes når vi ønsker å forenkle / forklare strukturer / prosesser / fenomen på en pedagogisk forenklet / strukturert måte. Overført til Forsvaret, ser vi Forsvaret som et produksjonssystem som skal løse ulike oppgaver etter samfunnets behov, ressurstildelinger og føringer.

3.2 Hva er mål

Generelt kan vi si at et mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Når målene får karakter av å beskrive hva som vil være den ideelle situasjonen for organisasjonen i fremtiden, kalle man ofte slike mål for visjoner. En visjon kan utvikles ved at man analyserer muligheter, utfordringer og trusler knyttet til utviklingen i det eksterne handlingsmiljø, og stiller følgende spørsmål: Hvordan vil organisasjonen ideelt sett være i fremtiden? Hva vil være de viktigste produkter og tjenester? Hva vil være organisasjonens kjerneteknologi? Hvem vil være ansatt? Hvilke kvalifikasjoner vil de ha? Hva vil kjennetegne de ansattes atferd? Hvilke verdier vil prege organisasjonen? Etter hvert som man besvarer slike spørsmål, tegnes et bilde som i beste fall kan kjennetegne organisasjonen i fremtiden. For at dette ikke bare skal bli ønsketenkning, må visjonen relateres til hva som kjennetegner organisasjonens situasjon i dag, og det må utledes konkrete mål for aktiviteter som må gjennomføres for å realisere visjonen, og lages en strategi for hvordan aktivitetene skal gjennomføres.

Sentralt i definisjonen av mål som ”ønsket fremtidig tilstand” står to forhold. For det første er en organisasjons mål en beskrivelse av ”det domenet organisasjonen ønsker å opptre i”. Hva består så en organisasjons domene av? Vi har definert en organisasjon som et åpent system, dvs. som er avhengig av ressurser fra omgivelsene. (Jacobsen og Thorsvik, 2005;42)

For å sette mål inn i en ledelseskjede, er det viktig å forankre elementene i organisasjonen for å skape aksept og motivasjon for gjennomføring. Øverst i denne ledelseskjeden er et kommunisert motto som er oppsummert det viktigste kommuniserte budskapet til omgivelsene. AFA Land sitt motto er: ”Vår støtte – din trygghet”, som signaliserer omsorg / ivaretagelse til både de vi forvalter utenlands og til familiene hjemme, samt ivaretagelse av egne ansatte. En visjon er med på å underbygge mottoet – dette er en mer utfyllende fremtidig ønskesituasjon beskrevet tilsvarende ½ til 1 A-4 side. For å underbygge visjonen setter vi opp en del resultatmål med tilhørende effektmål som er målbare. For å kunne oppnå målene må en ha noen strategier / hvordan gjør vi dette (prosesser). I strategiene inngår tiltak, og her kommer et av våre refererte styringsdokumenter inn ”I tjeneste for Norge” med tiltak 48 som omhandler redeployerings-prosesser for INTOPS personell. For å nå målene som er definert, trenger en ressurser i form av for eksempel økonomi, personell, kompetanse, materiell, tid med mer. Oppsummert i denne ledelseskjeden er det også viktig med ”feed back” i prosessene for å korrigere utvikling mot mål.

3.3 ”Empowerment” Delegering av makt til ansatte

Nøkkeltbetingelsen for å mestre de nye utfordringene er læring og utvikling av kompetanse. En vesentlig del av ansattes innsats i moderne organisasjoner består av intellektuelt arbeid, og det er slik at det stadig større grader de ansattes kompetanse som avgjør hvor godt organisasjonen fungerer. Empowerment viser seg å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet forløser initiativ og kreativitet, og gir de ansatte anledning til å eksperimentere og finne nye måter å løse oppgavene på. Dessuten viser studier at når leder gir makt til sine ansatte, kan det bidra til å fremme motivasjonen, oppslutning og lojalitet omkring organisasjonsmessige mål (Jacobsen og Thorsvik, 2005;183).

Begrunnelsen for at vi bringer inn ”empowerment” inn i prosjektoppgaven, er at det danner grunnlaget for prosesser / omdømme i forhold kvalitet i mellomlanding. Forsvarets ledelse innså at noe måtte gjøres i redeployeringsfasen fra intops tjeneste, da det ikke var et strukturert system for erfaringsivaretagelse fra læring til endring. Det var avsatt for liten tid til omstillingsprosesser fra ”battlemind” til ”homemind”. Det var ikke noe fokus på samhold / sosialt samvær / intern sosial debrief i avslutningsfasen. Videre var det ønske om bedret fokus på de psykososiale forholdene. Dette var blant annet utgangspunkt for en noe uklar ordre til AFA Land, som også startet utviklingen uten garanti for økonomiske ressurser.

Hvordan kommer så ”empowerment” inn i bildet? Dette handler da om å gi en utfordring med noen rammer til personer i organisasjonen som ”brenner for” / er indre motivert for å løse oppgaven uten stramme føringer. Med bakgrunn i at gjennomføring er forankret og utviklet nede i organisasjonen, er eierskapet til suksess hos utøvende personell stort. Resultatene lot heller ikke vente på seg – mellomlandinger ble / er en suksess med gode prosesser for alle involverte parter, herunder politisk vilje til videreføring og ressurstildeling.

3.4 Stressmestring

Organisasjoner må regne med å bli utsatt for hendelser som blir ansett som traumatiske og kritiske. Disse hendelsene vil utsette de enkelte i organisasjonen for sterke inntrykk, som kan påføre enkelt mennesker eller hele organisasjonen for sterke påkjenninger fysisk og psykisk.. Langvarige psykisk stress kan føre til vevsødeleggelse både i kroppen og i hjerne. Med betegnelsen psykisk stress forstår vi belastning eller påkjenning. Stressreaksjon oppstår når kroppens likevekt trues, med dette forstår vi når det forekommer en uoverensstemmelse mellom egne mestringsforutsetninger og stressbelastningen. Denne stressreaksjonen er det svært vanskelig å bestemme objektivt, da hvert enkelt individs subjektive oppfatning av påkjenningen er avgjørende. Noen individer vil oppleve en psykisk påkjenning som svært stressende, men andre vil oppleve samme påkjenning som ikke stressende i det hele tatt. Dette henger sammen med at vi er svært forskjellig utrustet til å mestre stress. Når organismen oppfatter påkjenningen som psykisk stress, vil hypofysen friggi ACTH (adrencorticotrofisk hormon). Dette vil gjøre at binyrebaken frisetter ”stresshormonet” kortisol. Kortisol vil igjennom blodet influerer sentralnervesystemet. Ifølge Trond Myhrer i Operativ Psykologi (2006), gir langvarig kortisol skadelig virkning på organismen i form av vevsødeleggelse på hjerne og muskler.

Mestring er handling som reduserer truende faktorer, og som gir en opplevelse av mestring. Graden av mestring er svært subjektivt i forhold til individets evne til å mestre situasjonen. Trening på mestring av psykisk stress vil kunne redusere nivået av kortisol i kroppen. Trond Myrer med sitt kapittel Fysiologiske prosesser i Operativ Psykologi (2006), nevner at fallskjermhoppere tidlig i utdannelsen bare etter noen få hopp har redusert nivået av kortisol i kroppen, selv om elevene er langt unna å være fullkomne fallskjermhoppere. Evne til å mestre belastende eller truende situasjoner ser ut til å være forbudet med individets psykologiske forsvar. Individet vil anvende sitt psykologiske forsvar for å opprettholde psykisk likevekt når en angsttilstand er under utvikling. Personer som er rikt utstyrt med

forsvarsmekanismer, vil prestere dårligere i en farlig situasjon, fordi de bruker lang tid på å oppdage trusselen. Psykologisk forsvar er knyttet til forventninger om stimuli, mens mestring er forventninger om reaksjoner og resultatet deretter. Psykologisk forsvar utgjør dermed et filter, som fører til fordreining, fornektning eller bortforklaringer av truende stimuli. Slike individer vil prestere dårlig i farlige situasjoner, når personene selv oppfatter sine prestasjoner som dårlige kan organismen reagere med langvarig aktivering av utskillelse av kortisol. Ursin og Erikson 2004 i Operativ Psykologi (2006) peker på at når forventningene om å kunne mestre er høy og selve mestringsfølelsen er lav, kan dette lett føre til helse problemer. Vi ønsker å gå videre inn på to forhold som kan være med på å redusere psykisk stress til å kunne utvikle seg til post traumatisk stressyndrom.

3.4.1 Proaktive forhold

Forhold som vil virke inn på individet før en hendelse, og vil virker mot at hendelsen utvikler seg til en sykdom, med å være tilstede.

- Seleksjon av personell som man vet vil bli utsatt for psykisk stress.

Personell som man vet vil bli utsatt for hendelser som kan bli oppfattet som psykisk stressende, må rekruttere personell som har best forutsetninger for å kunne takle dette. Det må stilles krav til holdninger, kompetanse, fysisk og psykisk egenskaper. Holdninger som ser en mulighet for å kunne lære noe av utfordringer, som aktivt søker personlig vekst og utvikling er å foretrekke. Personer med en holdning om å holde seg til det trygge, og rutinemessige liv basert på minst mulig utfordring vil ha en større sjanse til å føle situasjonen som psykisk traumatisk. Positivitet til det å mestre ukjente situasjoner, en løsningsorientert person som ser muligheter å løse situasjonen. Det motsatte vil være en emosjonellorientert person som vil prøve å sette ord på følelsene og diskuterer egen frustrasjon og håpløshet. Kompetanse som kunnskap om hvordan et individ kan reagere på en psykisk traumatisk hendelse, erfaringer fra tidligere hendelser. Fysisk kondisjon vil kunne påvirke et individs oppfattning av graden av psykisk traumatisk stress. Studier viser at fysisk trening forbedrer utføringen av eksekutive oppgaver og øker individets kapasitet til å behandle større informasjonsmengder (Hansen, Johnsen og Thayer 2004 i Operativ Psykologi (2006). En sliten og trøtt person vil være mer mottakelig for å kunne tolke inntrykkene ved hendelsen som psykisk traumatiske. Det samme vil en psykisk lite robust person gjøre.

- Opplæring og trening av utsatt personell.

Alle ansatte bør ha samme kunnskap om hvordan jobben kan påvirke hver enkelt psykisk, og hva trening og øvelser kan tilføre av psykisk styrke. Alle må vite om hva en konflikt mellom to medarbeidere kan ødelegge i en vanskelig tid, alle må ha tillit til hverandre.

Kunnskap om hvilke reaksjoner, tanker og emosjoner som kan bli utløst ved en psykisk stress, vil kunne være med på å øke forståelsen hos individet og gruppen. Denne kunnskapen vil være avgjørende for å kunne lokalisere og iverksette reaktive forhold.

- Organisasjons kultur og ledelse.

Ledelsen, tillitsvalgte og ansatte må sammen lage en kultur, korpsånd (samhold) og preget av åpenhet i egen organisasjon. Alle skal vite at det er mulig å komme og snakke om alt mellom himmel og jord. Spørsmål fra yngre ansatte til eldre, overføring av kunnskap og erfaring. Holdning om at det ikke finnes dumme spørsmål, etablering av kameratstøtte. Dette er viktig forhold som legger forholdene til rette for at reaktive tiltak. En åpen tilnærming til psykisk traume vil kunne gjøre at dette blir ansett som normale reaksjoner på ekstraordinære hendelser, en slik innstilling hos individ og avdeling vil føre til at man anser dette som normalt, og planlegger med å gjøre tiltak for å begrense skadene slike hendelser fører til hos individ og gruppe.

3.4.2 Reaktive forhold

Forhold som finner sted etter at en hendelse har funnet sted, og vil motvirke en utvikling av sykdom på grunn av en traumatisk hendelse med sin tilstedeværelse.

- Psykologisk debrifing

Dette er forebyggende tiltak mot personell som har vært utsatt for traumatiske hendelser. Denne debrifingen bør finne sted minimum 48 timer etter hendelsen, de involverte får anledning til å bearbeide egne inntrykk, reaksjoner, og tanker rundt det som har hendt. Lederen for debrifingen vil avgjøre om det er behov for videre oppfølging eller ikke, for å unngå at hendelsen utvikler seg til sykdom.

Vi har vært med på noen psykologiske debriefinger i forbindelse med utenlandsoperasjoner. Vi som deltakere hadde hørt om post traumatisk stress syndrom, men viste lite om hvordan veien til en slik kronisk lidelse kunne være. Forståelsen for hvor viktig debriefingen var, kan ikke sies var til stede. Vi var mest opptatt av å bli fort ferdig og komme oss hjem. Min

erfaring skulle tilsi at kunnskap om psykologisk debriefing ville ha hjulpet oss selv i å motivere oss til å gjøre dette seriøst og riktig. Det blir pekt mot at operative avdelinger bør være forberedt på å gjennomføre tiltak som kan bidra til å øke livskvalitet og rehabilitering av personer med psykiske traumer i Operativ Psykologi (2006). Når vi kom tilbake fra Bosnia fra midten av 1990 tallet, ble det fortalt av eldre veteraner at man måtte ikke fortelle om sine traumatiske opplevelser til helsepersonell. Dette var den sikreste veien ut av Forsvaret, og vi kunne glemme å få dra ut igjen. Kulturen for å ta opp temaer rundt traumatiske hendelser var ikke tilstede, det å snakke om sine opplevelse, tanker, følelser eller reaksjoner var et ikke tema på midten av 1990 tallet. Jeg vil med dette si at de operative avdelingene må ha en kultur for å kunne snakke om psykologiske traumer, dette må være forankret i toppledelsen. Kulturrendringer i Forsvaret gjorde at allerede i Kosovo 1999 var dette standardisert med en taktisk debrief etter hvert oppdrag og økt forståelse for den mentale delen av å komme hjem. Det ble gjennomført psykologisk debrief halvveis og etter hjemkomst.

Det finnes ikke vitenskaplige bevis for at psykologisk debriefing reduserer antall Post Traumatiske Stress Syndrom, Operativ Psykologi (2006). Erfaring tilsier at dette er et viktig tiltak tidlig i etterkant av en hendelse som kan ha virket psykologisk traumatisk for personer som har vært involvert eller berørt. Dette har redusert akutte aktiviserings symptomer og fremmet personlig vekst og mestring hos personell i operative avdelinger. Dette kan forklares ved at man ved en psykologisk debriefing får et mer komplett bilde på en svært kompleks situasjon både fysisk og psykisk. Fra mitt ståsted vil jeg fremheve kunnskap om psykologisk debriefing i organisasjonen og hos hvert enkelt medlem. Kunnskap om dette vil gjøre at hver enkelt vil ta denne delen seriøst og kunne være en støtte for den eller de som får psykiske traumer. Kunnskap rundt psykologiske traumer, avdelingskultur som gjør debriefing til en sannhet for å få avdelingen til å utvikle seg videre og vokse. Dette vil gjøre at kameratstøtte blir effektiv og god, slik at de som sliter og er på vei til å falle igjennom, blir fanget opp.

- Kameratstøtte

Når hendelsen har skjedd og påvirkningen funnet sted, er det ikke alltid det finnes fagfolk tilgjengelig eller tid for å kunne gjennomføre en psykologisk debrief. Min egen erfaring tilsier at det kjente og trygge er enklest å trekke til for å få forståelse, støtte og hjelp videre. Hvis man har et miljø (kultur) for å kunne snakke om hendelsen, sammen med de som var med. Oppsøke en kamerat hvis det er noe man vil snakke om og vite at den du snakker med forstår hva du sier. Jakob Inge Kristiansen sin artikkel ”organisert kollegastøtte” (Krisepsykologi i praksis 2008 s 82 -96) understøtter mine erfaringer. Kamerater og familie vil være de første

som ser at en person ikke er seg selv lengre. De vil oppdage om personen trekker seg unna, øker sitt alkoholforbruk, sover lite, er urolig, nervøs, aggressiv osv...

Våre observasjoner:

Blant soldater som vi har tjenestegjort sammen i operasjoner i utlandet og som har opplevd traumatiske hendelser vil det være en frykt for å si i fra om dette. Det er en kjensgjerning at de tror at dette vil sette en stopper for videre soldatkarriere. Det kan være vanskelig for psykologer, leger eller andre å få innpass i disse gruppene. Kameratstøtten vil i denne sammenheng være til stor hjelp, soldatene har tillit til hverandre. De stoler på sin makker og vet at han eller hun vil forstå og ikke minst har grunnlaget for å forstå, fordi makker var på samme sted og hadde sine opplevelse om samme hendelse. Vi har selv snakket med noen av mine like menn flere år etter at vi tjenestegjorde sammen i utlandet. Ofte varer samtalen flere timer, det er så godt og trygt å snakke med mennesker som har de samme referansene til situasjoner som jeg, selv om vi kan være uenige om enkelte ting. Vi tror manglende anerkjennelse fra myndigheter og offentligheten rundt PTSD, har vært med å forsterke de psykiske skadene som tidligere FN/ NATO soldater har pådratt seg.

3.5 Hva er psykologisk debrifing

En psykologisk debrifing er et gruppemøte som er organisert for at mennesker i fellesskap og på en strukturert måte kan gjennomgå fakta, tanker, inntrykk og reaksjoner etter en traumatisk hendelse. Dessverre har uttrykket debrifing blitt benyttet om alle slags samtaler og møter som blir holdt etter en kritisk hendelse, slik at det er blitt vanskelig å vite hva som menes med debrifing. Dett har skap svært mange unødvendige problemer med hensyn til å forstå nytten av debrifing. En uformell samtale på 15 minutter vil trolig være nokså forskjellig fra et strukturert møte som varer i 2,5 timer.

Målet med debrifingsmøter er:

- Forhindre unødvendige ettervirkninger
- Fremskynde den normale demping av ettervirkninger
- Stimulere gruppesamhold og støtte
- Opprettholde gruppeånd og motivasjon for fremtiden

- Fremme et tankemessig ”grep” om situasjonen
- Stimulere til eventuell følelsesmessig ventilering
- Normalisere deltakernes erfaring
- Sikre mer hjelp for de som trenger det
- Ved siden av at deltakerne gis en sjanse til å snakke om opplevelser relatert til mer eller mindre livstruende eller traumatisk hendelse, tillater det også et uttrykk for tanker og reaksjoner relatert til viktige tap som deltakerne kan ha lidd (Dyregrov, 2010;19)

3.5.1 Fasene i psykologisk debriefing – strukturen på møtene

Debriefingsstrukturen som blir fremhevet nedenfor, har over tid, og i forhold til forskjellige kulturer, vist seg å være en god struktur for slike møter. Man må likevel være fleksibel når man leder slike møter, og om gruppens behov krever det, må man forlate strukturen. De med liten erfaring råder jeg imidlertid til å følge modellen, og heller avvike fra den etter hvert som de begynner å få mer erfaring med å lede slike grupper.

Strukturen på slike møter er følgende:

- Introduksjon
 - Introduksjon av lederne
 - Regler
 - Formålet med møtet
 - Oversikt over møtet
- Fakta
 - Deltakernes konkrete opplevelse
 - La gruppedeltakerne få snakke etter tur
- Tanker
 - Tidlig eller første tanker, senere tanker
 - Viktige beslutninger
 - Mental mobilisering eller konstruktive tanker

- Sanseinntrykk
 - Forsiktig gjennomgang når det er passende
- Reaksjoner
 - Spørsmål om tanker som ofte gir følelsesbetonte svar
 - Det verste med det som skjedde
 - Umiddelbare reaksjoner, senere og nåværende reaksjoner (følelsesmessige, atferdsmessige og somatiske)
- Normalisering
 - Kommentering av likheter i erfaring og reaksjoner
 - Informasjon om forventede reaksjoner
 - Råd om handlingsstrategier
 - Formidling av skriftlig informasjon
- Fremtidsplanlegging og avslutning
 - Sammenfatte lærdommen
 - Planlegge oppfølgingsmøte hvis det er nødvendig

De fleste debrifinger følger denne strukturen, selv om noen faser kan gå over i hverandre, og selv om man noen ganger bare bør diskutere enkelte temaer overfladisk. I de forskjellige delene legger lederen vekt på forskjellige aspekter for å oppnå forskjellige mål (Dyregrov, 2010;45)

3.6 Ledelse i team

Generelt kan et team defineres som en liten gruppe av personer med komplementær kompetansesom samarbeider for å realisere felles mål. Ved å presisere at medlemmene i teamet må ha komplementær kompetanse, fremhever vi at oppgavene som må løses for å realisere felles mål, er av en slik karakter at en person ikke kan klare dem alene på en tilfredsstillende måte. Ellers ville det ikke være behov for team.

”Det er flere fordeler knyttet til teamarbeid. For det første gir teamarbeid muligheter til å utnytte flere personers komparative fortrinn i løsning av oppgaver, slik at resultatene blir kvalitativt bedre enn de ellers ville blitt. For det andre kan man gjennom teamarbeid kompensere for svakheter som den enkelte mangler, ved å inkludere slik kompetanse i teamet. For det tredje bidrar samarbeid i team til å utvide den enkeltes læringshorisont ved at man deler informasjon, kunnskap og erfaring med hverandre. For det fjerde vil forandringer i den enkeltes læringshorisont bidra til at man blir mer åpen for alternative måter å definere

problemer på, og alternative løsninger på problemer, slik at man kan lære seg mer kreative måter å tenke på. For det femte gir teamarbeid den enkelte en mer helhetlig forståelse av de sammenhengervedkommendes arbeid og funksjoner i organisasjonen er en integrert del av. For det sjette kan deltakelse i beslutningsprosesser gjennom teamarbeid fremme engasjement og oppslutning omkring organisasjonsmessige mål, og gi legitimitet til beslutninger som fattes. Teamarbeid kan dessuten ha en rekke andre fordeler, avhengig av hva som kjennetegner den konkrete situasjon og oppgavene som skal løses, hvem som deltar i teamet, og hvordan arbeidet er organisert og ledet” (Jacobsen og Thorsvik, 2005;409).

Suksessen i forhold til mellomlandinger er også godt teamarbeid i praksis. Teamarbeide handler også om vilje til å ta ansvar, og forplikte / motivere involverte aktører. I forhold til mellomlanding utviklet teamarbeidet seg som en naturlig prosess da gjennomføringsoppgaven ble tildelt AFA Land. Med bakgrunn i oppgavens innhold, er den så kompleks, med stort behov for faglig kompetanse som må settes i prosess. Prosessen inkluderer forankring av program hos militær redepolyerende avdeling, koordinering av flytransport og busstransport. Koordinering av hotell / forpleining / forlegning / sikkerhet og sosiale aktiviteter. Faglig innhold skal koordineres i tid og rom.

Dette involverer som eksempel: Prosjektleder ved AFA land, administrasjonsoffiser AFA Land, koordinering av flytransport / Gardermoen mil. flystasjon, koordinering mot busselskap i Sverige, hotell i Sverige, koordinering og utvikling i samråd med Hærens våpenskole (erfaringsoverføring), koordinering og utvikling med Stressmestringsteamet i Forsvaret (psykisk debrief), koordinering og utvikling sammen med helseseksjonen AFA (medisinsk dimisjon), koordinering med Forsvarets avdeling for kultur og tradisjon (medaljeseremoni) og mange flere. Alle deltakerne lærer av og med hverandre, og mellomlanding er i stadig utvikling og endring, med bakgrunn i egne erfaringer og tilbakemeldinger fra avdelingene.

3.7 Oppsummering av teorikapitlet

Med bakgrunn i våre erfaringer i forhold til mellomlandinger gjennomført siden sommeren 2010, har vi valgt å bruke teori relatert til en induktiv tilnærming (fra empiri til teori). Vi har funnet teori som vi mener er relevant til erfaringer, metode, analyse, tilbakemeldinger og egne observasjoner. Beskrevet teori berører organisasjonsmodell, mål, ”empowerment”, stressmestring, psykologisk debriefing og ledelse i team.

4.0 Metode

Metode betyr å følge en bestemt vei til et mål. Metode dreier seg om å beskrive hvordan vi velger å gå frem for å hente inn informasjon, hvordan vi analyserer informasjonen og hvordan den nye informasjonen forklarer samfunnsmessige forhold og prosesser.

Vi har valgt å skrive en oppgave om krisehåndtering i Hæren i forbindelse med internasjonale operasjoner. Vår oppgave vil i størst mulig grad basere seg på eksisterende forskning, og da med pensum litteratur som kilde. Med bakgrunn i innføring av ”prosjekt mellomlanding” i Forsvaret, har vi allikevel valgt å gjennomføre en undersøkelse av dette prosjektet.

4.1 Kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse

Når valget av metode skulle gjøres var bevisstheten rettet opp mot hvilke egenkaper dataene skulle inneha. Konflikten mellom kvalitativ- og kvantitativ- metode kan diskuteres vil forsette ut i det hinsidige. Hva er egentlig det beste? ”If you can’t count it, it doesn’t count” blir besvart med “If you can count it, it anit it” (Holsti 1969, Kompendum i metode H-2002). Vår undersøkelse skulle gi svar på om prosjekt ”mellomlanding” har en positiv virkning på de som kommer fra internasjonale operasjoner på vei hjem. For å kunne dekke størst mulig bredde valgte vi å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, dette for å kunne generalisere ut fra et bredest mulig utvalg. Videre så lagde vi noen kvalitative spørsmål, hvor respondenten stod åpen til å kunne svare ut fra sine egne tanker og følelser. En slik fremgangsmåte med både kvantitative og kvalitative data kan være metodetrianglerende. Dette innebærer at bestemte fenomener belyses ut ifra forskjellige synspunkter og synsvinkler. Utfordringen med å velge begge metoder er bruk av tid. Vi valgte å gjøre undersøkelsen så enkel som mulig, dette for å kunne få et klart svar på om intensjonen med prosjektet blir nådd. Samtidig ville vi vite om metoden mellomlanding ble gjennomført på burde gjøres annerledes, sett fra brukernes ståsted. Undersøkelsen er på mange områder en tilfredshetsundersøkelse blant brukerne av denne tjenesten.

4.2 Metodevalg

Med bakgrunn i formulert problemstilling, og vår nære medvirkning til prosesser og aktører, har vi funnet det riktig å kvalitetssikre våre antatt riktig valgte metoder for forebyggende krisehåndtering i et anerkjennelsesperspektiv. Helt bevisst har vi på AFA-kontoret også hatt fokus på omdømmebygging for Forsvaret, Hæren og AFA-kontoret ved valg av gjennomføringsmetode for mellomlandinger. Det skal være en motivasjon hos den enkelte

redeployerte til å møte opp til mellomlandingsprosesser, og teknisk arrangør i samarbeid med samarbeidspartnere skal levere et ”mellomlandingsprodukt” som ligger over deltakernes forventninger for å sikre gode prosesser som kan forebygge krisehåndtering.

Forløperen til dagens mellomlandinger i AFA Land regi, startet med ”pilot” mellomlanding for OMLT 3 (Operational mentoring an liaison team) (ca 48 personell) i en svensk militærleir sommeren 2011. Denne ble så fulgt opp med en ny ”pilot” for OMLT 4 på hotell i Stockholm i desember 2010, og tredje og siste ”pilot” for NSE / NCC (Nasjonalt støtte element / national contingent commander) (105 personell) januar 2011.

For å kvalitetssikre at dette var noe som hadde ”livets rett”, gjennomførte vi skriftlige spørreundersøkelser med høy svarprosent på de to første pilotene, i tillegg til ”mingling” / samtaler med redeployert personell. Metoden for den skriftlige spørreundersøkelsen var en kvantitativ undersøkelse med verdier på definerte spørsmål, samt en kvalitativ undersøkelse med åpen tilbakemelding.

Tilbakemeldingen på spørreundersøkelsene var meget gode i forhold til administrative forhold og programmets innhold – den skriftlige spørreundersøkelsen bekreftet det inntrykket vi som teknisk arrangør hadde i forhold til sosialt prat med / observasjon av redeployert personell. Som en følge av denne suksessen, ble adm.seksjonen ved AFA Land i februar 2011 forespurt fra HST (Hærstaben) om dette ”mellomlandingstiltaket” kunne innføres i AFA sin oppdragsportefølge. Vår forutsetning for å påta oss oppdraget, var at det fulgte med ressurser til oppdraget. Vi fikk 10 millioner kroner fra politisk ledelse til Forsvaret for å gjennomføre mellomlandinger i 2011, og i mai 2011 kom regjeringens handlingsplan som fastslår at dette tiltaket skal være en obligatorisk del av redeployeringsfasen.

Vi vil bruke dagens praksis sentralt i våre drøftinger og teori i analysen, dette vil underbygge våre konklusjoner. Oppgaven vil også bestå av personlige erfaringer fra internasjonale operasjoner og hvordan Hærstaben AFA-Land er organisert og ivaretar krisehåndtering i Norge ved alvorlige hendelser i operasjoner i utlandet. Vår undersøkelse av prosjekt ”mellomlanding” bygger på både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Ved å velge begge tilnærmingene får vi både en systematisk og strukturert undersøkelse, som former informasjonen til målbare enheter, slik at vi kan bruke statistiske beregninger for å teste våre hypoteser eller årsakssammenheng. Den kvalitative metoden gir oss dybdeforståelse med mer detaljer og nyanserte informasjonen. Denne metoden vil i all hovedsak formidle forståelse for hypotesen og årsakssammenhengen.

4.3 Reliabilitet og validitet

Når vi har valgt å lage en undersøkelse føler vi at vi må si noe om reliabilitet og validitet. Forskning setter krav til at disse to hovedkrav er oppfylt, vår enkle undersøkelse kan ikke være enklere enn at den oppfyller disse krav. Reliabilitet eller pålitelighet knytter seg til hvordan informasjoner er hentet inn og hvordan de blir behandlet. Det skal være mulig for utenforstående å kontrollere vår undersøkelse og se våre rådata. Vår undersøkelse er gjennomført med et standardisert og strukturert spørreskjema, som hver enkelt deltaker på mellomlanding fikk utlevert helt mot slutten av arrangementet.

Validitet eller gyldigheten til en undersøkelse er avgjørende, måler undersøkelsen det den er ment å måle? Dette må sees i sammenheng med problemstillingen om hvorvidt prosjekt mellomlanding er en suksess og om prosjekt mellomlanding kan bidra til å heve den opplevde anerkjennelsen og respekten den enkelte soldat fortjener etter fullførte operasjoner i utlandet. Hvorvidt prosjekt mellomlanding vil virke proaktivt eller reaktivt i forhold til å begrense utvikling av posttraumatisk stressyndrom hos den enkelte vil ikke komme frem i denne oppgaven.

Når det gjelder resten av oppgaven som omhandler våre erfaringer fra internasjonale operasjoner og vårt daglige virke i Forsvaret. Ettersom vi begge jobber i Forsvaret og har en stor grad av nærhet til det vi skriver om, er det en stor fare for å bli farget av dette. Dette setter gyldigheten av oppgaven i fare. Våre erfaringer og innsikt i temaet kan komme i skade for å bli pyntet på, eller i verste fall totalt forvrengt for å tilfredsstille våre personlige eller arbeidsgivers meninger. Vår presentasjon av krisehåndteringsprosesser i Hæren har vi forsøkt å være bevisst på denne utfordringen og hele tiden distansere oss fra vår fysiske plassering.

4.4 Etikk

Studentoppgaver skal følge de samme etiske og juridiske vurderinger som andre forskningsarbeider og må forholde seg til gjeldene lovverk og de krav som fremgår av nasjonale og eventuelle fagspesifikke forskningsetiske retningslinjer.

(<http://www.hihm.no/Hovedsiden/Student/Eksamen/Oppgaveskriving>).

Vi har i vår oppgave vært svært bevisst på å holde privat informasjon konfidensielt, dette gjøres ved at privat informasjon ikke skal kunne identifiseres til noen personer. Måten vi har hentet informasjon på er gjort ved en anonym undersøkelse, hvor de fleste spørsmål er av kvantitativ karakter. Kvantitative data er tall som blir satt inn i en generaliserbar

sammenheng, denne sammenhengen vil være svært vanskelig å spore tilbake til en person. Kvalitative data kommer fra samme anonyme undersøkelse, dette gjør det umulig å kunne koble informasjonen sammen med persondata, da de kvalitative dataene ikke er mulig å koble mot personer. Våre kvalitative data mangler intervjuereffekter, som gjør at vi mangler emosjonens og sinnstilstander hos respondenten. Dette gjør at våre kvalitative data blir overfladiske og svært anonyme. Dette gjør at den etiske problemstillingen blir splittet, på den ene siden vil dataene være anonyme og ikke sporbare til våre respondenter. På den andre siden kan det stilles spørsmål om de kvalitative data forteller hele sannheten?

All analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. Det er derfor en umulighet å kunne presentere gjengivelse av et ideal, men vi bør strebe etter å være så nær som mulig. Alle slutninger skal være begrunnet og med referanse til hvor denne informasjonen er hentet ifra. Teoretiske underbygninger av våre funn skal også være sporbare. Vi har lagt vekt på åpenhet i vår oppgave, det skal være mulig for den som leser å se hvor vår informasjon kommer fra og kunne kontrollere denne. Informasjoner som ikke er åpne for samfunnet er utelukket fra denne oppgaven, på denne måten unngår vi vår taushetsplikt som ansatte i Forsvaret.

Grensen for hva som bør formidles, hva som må formidles og hva som kan gjemmes i skrivebordskuffen kan være svært vanskelig å trekke, dette med hensynet til den enkeltes integritet eller en hel gruppes selvbilde, kan føre til at verdifull kunnskap ikke blir formidlet.

Etikk handler om å velge å gjøre det rette.

5.0 Analyse

Vi vil med analysekapitlet redegjøre for hvordan Hæren med AFA-Land utfører sine krisehåndteringsprosesser i Norge ved hendelser i internasjonale operasjoner. Vi vil beskrive hvordan prosjekt mellomlanding er organisert, ledet og utrustet til å gjennomføre prosesser som skal forebygge krisehåndtering så vel som å generere ny og bedre stridsevne. Dette vil vi gjøre ved å sette Hærens nye praksis for ivaretagelse av personell som har avsluttet sitt oppdrag i internasjonale operasjoner, mot teori som vi har beskrevet i oppgaven.

Vi har som nevnt tidligere gjennomført en undersøkelse på Forsvarets nye prosjekt ”mellomlanding”, som er et direkte resultat av regjeringens handlingsplan punkt 48.

” Forsvaret skal videreutvikle prøveprosjektet der kontingenten mellomlander og skjermes før ankomst til Norge for å få tid til å omstille seg fra de normer, regler og atferd som gjelder i

operasjonsområdet til det som gjelder hjemme. Det skal skapes en arena for felles gjennomgang av opplevelser i et trygt og avslappet miljø uten påvirkning utenfra, der blant annet Forsvarets stressmestringsteam medvirker.”

Vi ønsker å starte med å presentere funnene fra vår undersøkelse og knytte funnene opp mot teori.

5.1 Intervjuobjektene

I januar 2012 redeploerte NCC og NSE tilbake fra Afghanistan, etter å ha fullført sitt oppdrag over 6 mnd. Av de 107 som returnerte, var det 65 som valgte å svare på vår undersøkelse. Det tilfeldige utvalget av intervjuobjekter, frivilligheten og anonymiteten til å delta gjør at vi ikke kan generalisere funn rundt aldersgrupper, kjønn, stilling eller avdeling. Det vil heller ikke være mulig å generalisere på bakgrunn av tjenestebakgrunn eller geografisk tilhørighet, etnisk eller religiøs tilknytning. Dette er i tråd med våre etiske prinsipper, hvor verken enkelt personer eller grupper skal kunne gjenkjennes.

Alderssammensetting: Respondentenes alder varierer fra 21 år til 50 år.

Tjenestebakgrunn: Variasjon fra 1 år med førstegangstjeneste til 30 års yrkesliv i Forsvaret. Mange har deltatt tidligere i internasjonale operasjoner både i Afghanistan, men også Irak, Kosovo, Somalia, Bosnia og Libanon.

Felles for alle er dette er første gang de er med på prosjekt ”mellomlanding”.

5.2 Funn i undersøkelsen

Tilfredshet:

Kvantitative funn:

55 av 65 er fornøyd til meget godt fornøyd med måten gjennomføringen av mellomlanding ble gjennomført på. Dette viser at prosjektet i sin helhet blir oppfattet som en positivt og nyttig. For å kunne si noe mer om hva som er bra og hva som kan bli bedre må vi bryte dette ned i de ulike delene av prosjektet og se mer på de kvalitative funnene.

Uten å spørre spesifikk etter dette, får vi mange gode tilbakemeldinger i det åpne kommentarfeltet i undersøkelsen.

Sitat 1 ”Har vært ute tidligere, dette opplegget var veldig mye bedre”.

Denne respondenten sammenlikner sine tidligere erfaringer fra hjemreise, med sine nye erfaringer fra prosjektet og synes dette er langt bedre.

Sitat 2 ”Jeg følte meg velkommen og godt i varetatt, fikk god respons på mine erfaringer og anbefalinger”

Respondenten føler seg godt i varetatt, dette handler i første rekke om anerkjennelse og respekt. Videre synes han at responsen på erfaringene og anbefalingene som positiv, hans innsats kan bidra med å gjøre de operative forholdene bedre for de som kommer etter han.

Sitat 3 ”Tror dette er måten å gjøre det på i fremtiden”

Respondenten er fornøyd, og ”tror” dette er måten å gjøre det på i fremtida. Trolig har ikke respondenten noe å sammenlikne med.

Sitat 4 ”Meget god gjennomføring, god oppfølging og flott at så mange personer fra de enkelte avdelinger kunne møte”

Respondenten er meget godt fornøyd med prosjektet, og synes det er flott at så mange fra de enkelte avdelinger er med på mellomlanding. Oppdragsløsning i felten innebærer svært ofte at de ulike enheter må løse oppdrag og problemer sammen. Respondenten synes det er positivt med at ”alle” er samlet i denne arenaen. Jakob Inge Kristiansen sin artikkel om organisert kollegastøtte i Krisepsykologi i praksis (2008), understøtter fuktbarheten ved å ha personene som har opplevd det samme tilstede.

Sitat 5 ”Bra NAV var til stede”

Respondenten blir trolig arbeidsløs når hans midlertidige arbeidsforhold med Forsvaret avsluttes. Han opplever det som positivt at de er tilstede for å informere og hjelpe de som har behov for støtte.

Sitat 6 ” Pr. nå virker det som veldig bra å kunne slappe av og ta ut litt ”steam” før man kommer hjem. Var nok litt skeptisk før gjennomføringen, men ser nå en god nytteverdi. Det var verdifullt å få avslutte på en god måte”.

Denne respondenten setter sin opplevelse mot målet med mellomlanding. Respondenten var i utgangspunktet skeptisk til prosjektet, men ser nå en nytteverdi. Respondenten føler selv det som positivt å kunne slappe av og tilvenne seg ”normale” omgivelser, samt å ta ut litt ”steam”. Vi tolker respondentens uttrykk ”steam” som psykisk stress som har bygget seg opp i løpet av perioden. Psykologisk debriefing (2010), slår fast at psykologisk debrief er et forebyggende tiltak mot personell som har vært utsatt for traumatiske hendelser.

Tre respondenter er meget tilfreds med å få bo alene.

Sitat 1 ”Veldig herlig å bo alene på rommet”.

Sitat 2 ”Det største plusset ved dette var at samtlige fikk enerom”.

Sitat 3 ” Det å ha enerom var helt kjempe etter 6 mnd i telt”.

Disse tre respondentene peker mot noe så enkelt som å få bo alene på rommet. Dette settes i sammenheng med den påkjenning som respondentene har opplevd de siste 6 mnd ved å bo tett sammen i telt. Respondentene setter pris på dette og anser samtidig dette som respektfullt, i stedet for å måtte bo sammen to og to på rommene.

Forbedringspotensialet:

Et svært viktig ledd i undersøkelsen var å finne ut hvor vidt det var ting som bør endres til neste mellomlanding. Vi fikk mange, konstruktive gode tilbakemeldinger som går på forbedringspotensialet.

En respondent ønsker mer tid til teknisk og taktisk debrief.

Sitat ” Litt mer tid på teknisk/ taktisk debrief”.

Respondenten har mer erfaring som han vil dele med Hærens Våpenskole. Respondentens oppfattelse av at det ikke var tid nok, kan bidra til at prosjektet ikke blir oppfattet som seriøst nok. Videre kan dette gjøre at viktig informasjon ikke kommer tilbake til organisasjonen, slik at den kan brukes i fremtidig produksjon av stridsevne.

To respondenter synes det burde vært flere psykologer tilgjengelig hele perioden.

Sitat 1: ”Synd at psykologene dro og bare 1 igjen den siste dagen”.

Sitat 2: ”Psykologene må være flere enn en, så lenge en skal gjennomføre samtale med alle”.

Respondentene opplever å måtte vente for å få tilgang til psykolog, respondentene kan også oppleve at de ikke får nok tid sammen med psykolog. Dette er svært uheldig med tanke på å forebygge psykisk stress til å utvikle seg til post traumatisk stress syndrom.

En respondent savner mer fokus på veien videre med tanke på å mestre stress.

Sitat: ”Sterkere fokus på etter-reaksjoner, måten å møte stress på og hvordan komme tilbake til et sivilt samfunn”.

Respondenten ønsker mer informasjon prosesser og tips til å kunne takle stresset som kommer, ved å vende tilbake til et miljø som man tidligere var en del av. Respondenten har et subjektivt inntrykk av at det var for lite fokus på dette. Behov for informasjon og oppfølging vil alltid være individuelle, og dette funnet setter vi i sammenheng med funnet av begrenset

kapasitet på psykologer. Psykologisk debriefing (2010) sier at lederen bør gi råd når og hvor man skal søke hjelp, gi generelle og spesifikke råd om; stresshåndtering, uttrykksmåter og kontrollstrategier. Avtale om oppfølgingsdebriefing, det må informeres om tilgjengelig oppfølgings ressurser. Leder må ta umiddelbar kontakt med medlemmer som viser oppgitthet eller bekymring når møte er ferdig. Uansett om det ikke er slike reaksjoner mot slutten av møtet, skal en leder være igjen etter møte en stund for å kunne fange opp medlemmer som vil ha hjelp eller uttrykke sin takknemlighet, Dyregrov (2010).

En respondent synes stressmestringen ble for useriøs.

Sitat: ”Stressmestring virket useriøs. Min mening er at det kanskje bør bli gjort etter rekreasjonsdagene, i hvert fall for ansatte i Forsvaret.

Respondenten synes det er for tidlig med psykologisk debrief, og ønsker seg denne etter rekreasjonsdagene (ca 2 uker). Respondenten ønsker at inntrykk og følelser skal modne noe før man tar tak i dette. På denne måten mener respondenten at prosessen ikke blir like useriøs.

Fire respondenter synes det blir feil at det er de samme personene som har ansvaret for utdanning og materiell før avdelingen drar ut, som også kommer for og debriefer avdelingen.

Sitat 1 ” Taktisk/teknisk debrief for oss bar noe preg av at repr. Fra Hærstaben og OPSTØ til tider forsøkte å diskutere/ unnskyldte/ bortforklare noen av våre tilbakemeldinger. Dette forårsaket tidvis noe tvil om i hvilken grad våre tilbakemeldinger faktisk ble skrevet ned eller ikke”

Sitat 2 ”Under den tekniske/taktiske debriefen må aktørene som er med uten ifra f.eks OPSTØ og Våpenskolen lære seg å høre på våre meninger i stedet for å forsvare de tingene vi mener bør forbedres”.

Sitat 3 ” Teknisk taktisk debrief følte jeg ble et diskusjonsforum mellom Hærstaben, OPSTØ og Hærens Våpenskole. Våre momenter ble diskutert i stor grad av disse aktørene og jeg følte ikke dette var riktig fora”.

Sitat 4 ”Personer som har med oppsetting og gjøre bør kun få rapporten og legge den til grunn for neste oppsetting og ikke være tilstede ved debrief, da det kun fører til trang til å forsvare ser og det trekker ut debriefen og kan vanskeliggjøre det å være oppriktig for de som vil opp i systemet og trenger vedkommendes gunst”.

Respondentene føler seg ikke hørt i sine tilbakemeldinger om hvordan deres erfaringer ikke blir tatt til følge, men på stedet bortforklart. Hvis det samme personellet som har ansvaret for

prosesser underveis også skal gjennomføre evaluering av de samme prosessene, vil mange ha vanskeligheter med å svare oppriktig og være ærlige. På samme måte vil de som leder evalueringene ha vanskeligheter med å være objektive, og vil ha lett for å gå i forsvar av sine egne meninger og følelser rundt de prosesser som de selv har hatt ansvaret for. Disse tre respondentenes sterke og resolute meninger er det svært viktige å ta med seg videre, deres opplevelse kan føre til at personer føler prosjektet ikke blir tatt på alvor. Respondentene kan også føle at de mister sin ære og respekt, ved og ikke blir tatt på alvor. Dette kan igjen være med på å forsterke respondentenes psykiske stress, snarere enn å redusere stress nivået.

5.3 Analyse av mål i forhold til redeployeringsprosesser.

Hvorfor har regjeringen valgt å innfase styringsdokumentet "I tjeneste for Norge" – hva er hensikten, hvilke resultatmål skal nås, hvorfor og hva er ønsket effekt(mål).

En organisasjon (Forsvaret) er til for dets omgivelser – nasjonalt og internasjonalt.

Omgivelsene må forholde seg til personell i Forsvaret før – under og etter tjeneste, og samfunnet har et moralsk ansvar også å ivareta / forebygge senskader etter traumatiske opplevelser.

RHP har derfor gjennom tiltak 48 et uttalt resultatmål om at "forebyggende ivaretagelse og anerkjennelse" skal gjennomføres for styrkebidrag som redeployerer etter utenlandsopdrag. Effektmålet er ikke tydelig uttalt, men slik vi ser det er det blant annet i form av anerkjennelse ved å bli lyttet til, bringe operative erfaringer til nye kontingenter som settes opp, styrke samholdet i avdelingen med tanke på fremtidige gjensynstreff / kameratstøtte for kanskje å forebygge psykiske senskader. Effekten videre er å avdekke personell som trenger videre psykisk oppfølging. Den største gevinsten er kanskje rett og slett at mellomlanding er en arena for å senke skuldrene og ta av stresset før en møter familien hjemme. Dette er også en arena for å "lukke gruppen" – dvs. snakke ut om både sorger og gleder – gi både ris og ros – gjøre seg ferdig med, og gi og få tilbakemeldinger fra kollegaer.

Relaterer vi det ovennevnte til tidligere omtalt teori:

Sentralt i definisjonen av mål som "ønsket fremtidig tilstand" står to forhold. For det første er en organisasjons mål en beskrivelse av "det domenet organisasjonen ønsker å opptre i". Hva består så en organisasjons domene av? Vi har definert en organisasjon som et åpent system, dvs. som er avhengig av ressurser fra omgivelsene. (Jacobsen og Thorsvik, 2005;42)

For å analysere / drøfte Regjeringens / Forsvarets mål i forhold til mellomlandingsprosesser ser vi at ved å gjennomføre mellomlandinger, har dette bidratt til at den sittende regjering og Forsvaret har fått et godt omdømme i forhold til anerkjennelse og ivaretagelse for utført tjeneste. Videre er dette en arena hvor det inviteres til god veteranivaretagelse ved at Forsvarets veteransenter på Bæreia er representert og informerer om sine tilbud. Nav og Bufetat er også bidragsytere og informerer om deres tilbud primært mot personell som slutter i Forsvaret etter endt utenlandsoppdrag.

Dersom vi hadde fortsatt som tidligere redeployeringsprosesser uten mellomlanding, uten å ha et resultatmål, med fokus på effektene av målene, ville nok både nåværende og fremtidige regjeringer fortsatt hatt et dårlig rykte i forhold til veteranivaretagelse. Familiene ville fortsatt mottatt soldater som ikke helt hadde fått senket skuldrene og kanskje latt stresset gå utover familiemedlemmene ved hjemkomst. Det avsluttende soldatsamholdet ville kanskje heller ikke blitt like sterkt forpliktende mtp. fremtidige gjensynstreff / kameratstøtte. Det er derfor viktig at det fra politisk hold er kommunisert en handlingsplan med mål og tiltak, som skal understøtte uttalt anerkjennelse, respekt og ivaretagelse av våre soldater fra internasjonale operasjoner.

Relatert til teoriutdraget, er mellomlanding en proaktiv handling i forhold til at samfunnet anerkjenner og verdsetter tjenesten. Det har forhåpentligvis også en forebyggende effekt i forhold til at samfunnet kanskje ikke på sikt trenger å nytte store ressurser på for eksempel behandling av post traumatisk stress syndrom. Dette er en ikke ukjent lidelse for veteraner som har hatt utenlandstjeneste på 1980 og 1990 tallet.

5.4 Analyse av empowerment: Delegering av makt til ansatte

Empowerment – delegering av makt til ansatte var og er en forutsetning for suksess i forhold til mellomlandings tiltaket. Prosjektet startet som en ide i forhold til redeployeringsprosesser som ikke fungerte tilfredsstillende. Mellomlanding - Pilot 1 startet helt åpent, med utvikling basert på engasjement og meninger om hvordan ting burde være. Det var ikke gitt noen klare rammer, og regjeringens handlingsplan kom ca 11 måneder etter pilot 1.

Som ansvarlig arrangør av pilot nr 2 (desember 2010 – avdeling: OMLT 4 – 47 personer), var fortsatt ”veien åpen”. Drivkraften var at dette skulle bli en god opplevelse for involverte, redeployerte soldater. Fagpersonell i form av militære psykologer og militært våpenfaglig personell skulle være tilstede. Resurser i form av økonomi, støttepersonell, hotell og god

forpleining og gode transportmidler, samt tilbud om sosiale aktiviteter var også tilstede. Totalopplevelsen skulle gi et godt omdømme. For å få til et godt resultat, var det derfor viktig å ha et eierforhold til prosess og resultat.

Når jeg senere som sjef for adm.seksjonen for AFA Land fikk føring om at dette skulle videreføres, visste jeg hva dette innebar av koordinering og ressursbruk. Min seksjon fikk oppdraget, og jeg ga åpne føringer til 2 av mine medarbeidere. Rammene var enkle – norske avdelinger fra Afghanistan skal mellomlandes i Sverige – vi har ressurser – administrer mellomlandinger og koordiner med involverte parter. Mine to unge medarbeidere fikk derfor et sterkt eierforhold til prosjekt mellomlanding. De sto frie til valg av hotell, inngikk kontrakter i mange hundretusenkronersklassen, ordnet med transport og charterfly, koordinerte med psykologer og andre og fikk kjempegod tilbakemelding både fra soldater, militære ledere og politisk ledelse.

Dersom dette hadde blitt håndtert på en annen måte, er det ikke sikkert vi hadde fått samme eierforhold til mellomlandingskonseptet. Hadde dette kommet som en ”ferdig tygd pakke”, uten påvirkningsmuligheter og fleksibilitet, som kanskje i tillegg var blitt pådyttet personell som ikke var motivert for dette ville dette ganske sikkert fått et annet utfall. Relaterer en dette til teori:

Empowerment viser seg å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet forløser initiativ og kreativitet, og gir de ansatte anledning til å eksperimentere og finne nye måter å løse oppgavene på.

Som leder av adm.seksjonen på AFA Land kan jeg bekrefte teorien i forhold til empowerment – mine medarbeidere fikk muligheten til å utvikle nye konsept med godt resultat for alle involverte.

5.5 Analyse av stressmestring

Hæren har etter den kalde krigen utviklet seg til å bli en innsats organisasjon, som settes inn hvor det måtte være behov for den. Hærens personell har de siste tiårene blitt hyppig brukt i utenlandsoperasjoner, som har utsatt organisasjonens personell for store fysiske og psykiske påkjenninger. Disse påkjenningen kan utvikle seg til stress, denne utviklingen er svært subjektivt betinget. Individets subjektive persepsjon, utdanning, miljø og tiltakene som iverksettes etter påkjenningene er avgjørende.

Proaktivt

Forsvarssjefen har satt krav til det personell som skal tjenestgjøre i internasjonale operasjoner. Hærens personell blir derfor satt krav til fra øverste ledelse i Forsvaret. Personellet blir selektert, først ved grunnleggende tester av allmentevnenivå, psykologiske tester, medisinsk undersøkelse og fysisk nivå ved sesjon. Dette er første seleksjon på veien til å komme i betraktning til å tjenestegjøre i internasjonale operasjoner. Under hele førstegangstjenesten, vil den enkelte person bli utsatt for utfordringer, som har til hensikt å øke personlig vekst og økt mestringstro.

Selv om en person tilfredsstillende de formelle kravene til evnenivå, psykiske, medisinske og fysiske krav, må personen utvist gode holdninger under førstegangstjenesten. Disse gode holdningene er forankret i Forsvarets verdi grunnlag. Personen må ha utvist evne til å mestre ukjente situasjoner og være åpen for andre personers meninger og behov.

Gjennom en gradvis progresjon skal treningen og øvelsene under førstegangstjenesten og under forberedelsene før utreise gi den enkelte kompetanse om hvordan jobben kan påvirke en person og hvordan trening og øvelser kan virke forebyggende på nivået av opplevd stress. Øvelsene vil sette personellet i situasjoner hvor de må stole på hverandre, for å kunne løse oppgavene. Dette vil bygge tillit mellom gruppens medlemmer. Personellet vil under forberedelser hjemme i før avreise om reaksjoner, tanker og emosjoner som kan bli utløst ved psykisk stress. Slitsomme øvelser med høyt tempo og stort press med gode evalueringer i etterkant vil normalisere det å snakke om følelser og emosjoner.

Hæren og Forsvaret har alltid blitt sett på som en veldig formell og hierarkisk organisasjon. Forsvarets kultur har igjennom de siste tiårene blitt transformert, operative avdelinger bruker fornavn på sine kollegaer og menig mann kan føre dialog med hvem han ønsker. Hærens økte fokus på å normalisere reaksjoner på ekstraordinære hendelser, gjør at personene nå i langt større grad snakker om dette og vet hvilke tiltak man kan iverksette for å begrense skadene.

Reaktivt

Hæren har tilgang på Forsvarets stressmestringsteam, dette teamet har spesialkompetanse innenfor debriefing og mentalhygiene. Ved hendelser i utlandet, vil denne kompetansen gjøres tilgjengelig for de som har vært involvert i hendelsen, for en psykologisk debrief.

Forsvarets stressmestingsteam vil uansett midtveis i kontingenten gjennomføre en midtveisevaluering for å lokalisere eventuelle hendelser som ikke har blitt rapportert som kritiske. Stressmestingsteamet er også til stede ved mellomlandingene og ved gjensynstreffet som er planlagt for avdelingene som er i utlandet.

Tiden personellet i de ulike avdelingene tilbringer sammen både hjemme i Norge, men også i utlandet fører til et samhold og kameratskap som man trolig ikke finner noe annet sted i Norge. Disse relasjonene er svært viktig i forhold til kameratstøtte etter en hendelse i utlandet, men desto viktigere når man har kommet hjem og inntrykkene fra hendelsene får tid til å modne. Det er utvilsomt lettere å oppsøke en kamerat for å snakke om sine opplevelser, tanker og følelser som har vært med og opplevd hendelsen. Dette kan medvike til at man får løst opp i utfordringene eller søkt hjelp hos personell med spesialkompetanse.

5.6 Analyse av Psykologisk debriefing

Vi starter denne analysen med å gjengi relevant teori: *En psykologisk debriefing er et gruppemøte som er organisert for at mennesker i fellesskap og på en strukturert måte kan gjennomgå fakta, tanker, inntrykk og reaksjoner etter en traumatisk hendelse.*

Mellomlandingskonseptet gjennomfører en tretrinnsmodell i forhold til psykologisk debriefing. For å illustrere en stor mellomlanding, vil jeg nytte PRT (Provincial reconstruction team) en samlet enhet på ca 300 personell som roterer på 6 måneders kontingenter. Denne type avdelinger gjennomfører først en psykologisk prosess før utreise – samme psykologer reiser til operasjonsområdet for midtveisevaluering / samtaler, og de samme psykologene møter soldatene igjen ved mellomlanding. Effekten er at tillit og felles operativ forståelse er etablert over en lengre periode.

Når soldatene kommer til mellomlanding, informerer et makkerpar med psykologer i plenum om hva som er naturlige reaksjoner etter endt utenlandstjeneste i krigsområde. Del to av denne prosessen er at alle hjemvendte soldater og befal skal gjennom individuelle stressmestringssamtaler med psykolog. Del tre av den psykologiske debriefingen, er å følge opp de som psykolog / den enkelte i fellesskap ser behov for mental oppfølging i DIF'enes 12 måneders program etter redeployering (tiltak 48 i regjeringens handlingsplan). Dersom det skulle vise seg å være behov for ytterligere oppfølging, er det det sivile helsevesen som er hovedansvarlig for videre helseoppfølging. Fra Forsvarets side støtter også FVT, FVS, SMT, andre videre opp dersom ønskelig.

Vi har ikke belegg for å si noe om langtidseffektene i forhold til psykologisk debriefing etter denne modellen, men umiddelbar tilbakemelding er at dette er godt mottatt.

For å analysere i forhold til denne modell, vil vi trekke frem hvordan dette har vært gjennomført for noen tid tilbake.

Forsvaret har i lang tid benyttet psykologer i personellforvaltningen, og det har vært ”spede forsøk” på psykologisk debriefing i grupper etter endt INTOPS tjeneste. Med egen erfaring fra tidligere prosesser, har ikke psykologene og ”systemet” hatt samme tillit som nåværende prosesser. På 1980 og 1990 tallet var ikke psykologene i samme grad involvert i forberedelses-, seleksjons-, midtveisevurderingsprosesser. Dette medførte også at de ei hadde tillit fra soldatene når de kom hjem – psykologene forsto ikke hva soldatene hadde opplevd. Soldatene hadde heller ikke tillit til ”systemet”. De mente at dersom de evt. utleverte seg i forhold til psykiske etterreaksjoner etter sterke opplevelser ville dette bli registrert og sette en stopper for fremtidig utenlandstjeneste.

I dag er holdningen en helt annen i forhold til å snakke om psykiske reaksjoner etter sterke opplevelser. Styrkebidrag / avdelinger bruker nå lang tid på å sette opp avdelinger før utreise. Dette er dels for å bygge kvalitativ god kompetanse, men også for å styrke samhold og tillit i avdelingen. Effekten av dette er god kameratstøtte, åpenhet i forhold til psykiske reaksjoner som er naturlige etter sterke hendelser. Det er også fokus på fagpersonell i forhold til mental helse i form av avdelingsprest og psykologstøtte (med taushetsplikt).

Sett i forhold til prosess / effekt, starter det psykologiske debriefingsarbeidet (proaktivt) allerede med riktig seleksjon av personell. Dette er kanskje den største og viktigste endringen i forhold til bedret psykisk helse hos våre veteraner i forhold til Norges deltakelse i INTOPS fra 1978 og flere tiår fremover.

I forhold til mellomlandinger er det også viktig at psykologene gjennom plenums og individuelle samtaler bekrefter hva som er naturlige psykiske reaksjoner. Dette gjør at den enkelte soldat tør å være mer åpen om egne tanker og væremåte både i forhold til helsepersonell og egen familie. Denne prosessen tar av noe av ”trykket og spenningen” etter 6 måneder med mentalt stress.

Dersom Forsvaret hadde fortsatt med psykologiske prosesser som for 20 år tilbake, ville vi nok hatt en utfordring i forhold til mental helse blant soldater både omdømmemessig, sikkerhetsmessig og ikke minst helsemessig i forhold til det enkelte individ, familien og samfunnet. Vi ser at det er mange som sliter mentalt i dag med bakgrunn i dårlige psykologiske prosesser fra UNIFIL/Libanon perioden i 1978 via Iraq og Balkanperioden og frem til i dag. Dette har medført mange enkeltskjebner i forhold til tap av venner, familie, rusmisbruk og selvmord. Staten / Forsvaret har i etterkant forsøkt å rette på noe av skadene ved å gi økonomisk erstatning for ødelagte liv.

Relatert til teori og mellomlandingskonsept er det å skape en strukturert plan / helhetstenkning i forhold til mentale prosesser / psykologisk debriefing viktig i forhold til forebyggende mental helse.

5.7 Analyse av ledelse av team

Mellomlanding er definitivt et godt stykke teamarbeide i en strukturert prosess. Aktiviteten startet som et pilotprosjekt under utvikling, ledelse og administrasjon av AFA Land. Vi innså tidlig at vi var avhengig av komplementær kompetanse, for å lage et godt tilpasset produkt for den enkelte soldat, for fagmiljø relatert til erfaringsavtapping og stressmestring, for å tilfredsstille overordnede føringer / registreringer i forhold til medisinsk dimisjon, samt at dette skulle være en arena for sosialt samvær – ta av stress før hjemkomst.

Vi identifiserte tidlig aktører vi mente hadde et eierforhold til prosess mellomlanding. Etter å ha gjennomført noen pilotprosjekt, innså vi at prosessen med å planlegge mellomlanding startet allerede før utreise. Vi måtte for eksempel forklare familie at mellomlanding var tjeneste med faglig innhold, og ikke bare en utsettelse for endelig hjemkomst.

AFA administrerte etter hvert prosessen, i god dialog med de øvrige involverte. Det faglige innholdet ble koordinert og ivaretatt av respektive relevante aktører.

Ved å involvere fagmiljøene, og gjennomføre koordinerte møter, fikk alle en forståelse for ”pakkeløsningen”, og dannet seg et helhetsbilde av effekten. Underveis har det skjedd endringer i prosess – for eksempel ble det sommeren 2011 gjennomført medisinsk dimisjon i operasjonsområdet for ca. 400 soldater. Effekten ble bedret kvalitet i helseregistreringer som følge av bla. bedre tid til undersøkelser og soldater som ikke var i ”festlig redeployeringsmodus”. En effekt av dette igjen ble bedre tid til mellomlanding uten medisinsk dimisjon – dvs. bedre tid til mental og faglig debrief, samt bedre tid til sosiale aktiviteter.

I innledningen av denne prosjektoppgaven har vi beskrevet identifisert mange aktører som er involvert for å få et godt resultat i og med at vi var avhengig av fagkompetanse for å være troverdige i prosessen.

For å knytte del av valgt teori til mellomlandingsprosessen, vil vi gjennomføre en drøfting relatert til teori.

”Det er flere fordeler knyttet til teamarbeid. For det første gir teamarbeid muligheter til å utnytte flere personers komparative fortrinn i løsning av oppgaver, slik at resultatene blir kvalitativt bedre enn de ellers ville blitt

Dersom AFA i sin helhet skulle gjennomført mellomlandings- / redeploierings- / debriefingsprosess uten kvalitativ, faglig, komparativ støtte fra andre aktører, ville nok ikke prosessen fått samme positive omdømme som den frem til nå har fått. AFA land besitter ikke i sin organisasjon all faglig kompetanse vi innså var nødvendig i prosessen. Dersom vi ikke hadde kunnet spille sammen med identifiserte ressurser ville dette sannsynligvis gitt prosessen et dårlig omdømme, ressurser i for av økonomi ville ikke bli videreført med mer.

Ved å nytte vårt nettverk i prosessen, identifisere hva vi mente var viktige gjøremål, lage en god agenda og prosessbeskrivelse, og ha fokus på ”quick wins” – levere godt omdømme raskt – alt dette gjorde at politisk ledelse tildelte økonomiske ressurser for videre gjennomføring. Vi anser derfor at god ledelse og administrasjon av ”mellomlandingsteamets alle komparative aktører” var sentralt i forhold til videreføring av mellomlanding som konsept. Det var og er viktig at aktørene har et eierforhold til sin del av prosjektet, og at ikke mellomlanding er styrt på detaljer fra Forsvarets øverste ledelse. Sentralt var også at det ble avsatt og forpliktet nok økonomiske ressurser til gjennomføring.

6.0 Oppsummering med konklusjon

Vår problemstilling har to sider, på den ene siden skal mellomlandingen forebygge psykisk stress hos våre hjemvendte veteraner og på den andre siden skal veteranens kompetanse bidra til å produsere fremtidig stridsevne.

Mellomlandingen slik vi har beskrevet, drøftet og analysert den, ser ut til å ha en forebyggende virkning på av psykisk stress. Som en respondent beskriver i et åpent kommentar felt i undersøkelsen: ***” Pr. nå virker det veldig bra å kunne slappe av og ta ut litt ”steam” før man kommer hjem. Var nok litt skeptisk før gjennomføringen, men ser nå en god nytteverdi. Det var verdifullt å få avslutte på en god måte”***. Dette sitatet sier veldig mye om nytten ved mellomlanding hva angår psykisk stress. Respondenten var kritisk før gjennomføringen, om dette er basert på tidligere erfaringer eller på bakgrunn for respondentens mentale beredskap ovenfor det ukjente skal ikke sies. Uansett har respondenten fått slippe ut trykket og ser en god nytteverdi. Dette utsagnet må settes i et midlertidig tidsperspektiv, da han innleder med ”pr. nå”. Er virkningen kun midlertidig? Eller er det starten på en gradvis nedskalering av mental beredskap han sikter til? Respondenten nevner videre opplevelsen av å få avslutte på en god måte, dette setter vi i sammenheng med den anerkjennelse og respekt som skal gjennomsyre hele mellomlandingen.

Den andre siden av problemstillingen var å bruke veteranenes kunnskap og erfaringer til å produsere fremtidig stridsevne. En respondent uttaler seg: **”Jeg følte meg velkommen og godt i varetatt, fikk god respons på mine erfaringer og anbefalinger”**. Respondenten har blitt tatt på alvor i forhold til den informasjonen han har gitt til de som gjennomførte teknisk/taktisk debrief. Dette kan i seg selv ha en god effekt på selvbildet til denne veteranen, den informasjonen han har gitt til sin neste, kan redde liv eller gjør oppdragsløsningen sikrere. Hva som skjer med informasjonene som blir til i forbindelse med teknisk/ taktisk debriefing kan vi ikke svare for. Når vi setter ivaretagelse av hjemvendte veteraner i et tidsmessig perspektiv, er holdningen utvilsomt en helt annen i forhold til det å snakke om psykiske reaksjoner etter sterke opplevelser. Avdelingen bruker god tid på sine forberedelser før utreise, dette innebærer seleksjon, utdanning og bygging av korpsånd. Dette er dels for å bygge gode enkeltmenn, men også for å styrke samhold og tillit innad i avdelingen. Effekten av dette er et sterkt kameratskap, åpenhet i forhold til psykiske reaksjoner som er naturlige etter sterke hendelser. Det er også fokus på fagpersonell i forhold til mental helse i form av avdelingsprest og psykologstøtte, som normaliserer tanker, handlinger og reaksjoner både før, under og etter deltagelse i internasjonale operasjoner. Sett i forhold til prosess, starter den forbebyggende krisehåndteringen allerede med å selektere riktig personell. Dette er kanskje den største og viktigste endringen i forhold til bedret psykisk helse hos våre veteraner i forhold til Norges deltakelse i internasjonale operasjoner fra 1978 og frem til i dag.

Prosjektet har fått avdekket viktige områder som må justeres til neste mellomlanding. En respondent sier: **”Sterkere fokus på etter-reaksjoner, måten å møte stress på og hvordan komme tilbake til et sivilt samfunn”**. Behovet for oppfølging og tid og ressurser til å ivareta hver enkelt veteran er et mål i regjeringens handlingsplan. Vi setter også denne uttalelsen i sammenheng med to andre respondenter: **”Synd at psykologene dro og bare 1 igjen den siste dagen”** og **”Psykologene må være flere enn en, så lenge en skal gjennomføre samtale med alle”**. Det er tydelig at det var for få psykologer tilstede på denne mellomlandingen, dette er en alvorlig mangel som truer selve grunnlaget for ivaretagelse av våre veteraner.

Videre har vi avdekket svært viktige forbedringsområder som sørge for at ikke ledere som har ansvar for prosessene som skal evalueres, ikke leder debriefingen. Jeg har tatt med to uavhengige uttalelser: **” Taktisk/teknisk debrief for oss bar noe preg av at repr. Fra Hærstaben og OPSTØ til tider forsøkte å diskutere/ unnskyldte/ bortforklare noen av våre tilbakemeldinger. Dette forårsaket tidvis noe tvil om i hvilken grad våre tilbakemeldinger faktisk ble skrevet ned eller ikke”** og **”Under den tekniske/taktiske debriefen må aktørene**

som er med uten ifra f.eks OPSTØ og Våpenskolen lære seg å høre på våre meninger, i stedet for å forsvare de tingene vi mener bør forbedres” Det ligger lite anerkjennelse og ivaretakelse disse to sitatene. Mennesker som opplever en slike holdninger velger som regel å ikke si noe, da de ikke når frem allikevel. Sitatene viser at det er nødvendig med selektering og opplæring av det personellet som skal gjennomføre teknisk og taktisk debrifing.

Konklusjon: Forsvarets metode for ivaretakelse av veteraner har tatt en brå og positiv vending, fra å være en kort affære med kald pizza, lunken øl og et klapp på skuldra. Har det blitt en anerkjennende og respektert arena for å kunne senke skuldrene og ta av stresset før veteranen møter familie og venner igjen. Valg av lokasjon og standard på fasilitetene har avgjørende betydning for resultatet av opplevd anerkjennelse og ivaretakelse, men også i forhold til å skjerme personellet slik at fokus kan være på dem selv. Lokasjonen bør ligge i Nord-Europa, men ikke i Norge.

Dette er også en arena for den indre sirkel i gruppen til å snakke ut om sorger og gleder, det er fullt aksept for emosjonelle utbrudd. Det skal være rom for å gi ris og ros – gjøre seg ferdig med latente konflikter, og både gi og få tilbakemeldinger fra gode kollegaer. Fagekspertise må være tilsted for å kvalitetssikre at prosessene når målsettingene sine.

Viktig kunnskap og erfaring kan med stor fordel innhentes fra hjemvendte veteraner og overføres til soldater som har startet sine forberedelser til å dra ut i internasjonale operasjoner. Dette vil føre til en positiv utvikling på produksjonen av stridsevne og på oppdragsløsningen i operasjonsområdet.

Ved å sette fokus på personell på vei hjem fra internasjonale operasjoner, gjennom ”mellomlandings prosesser” med fokus på taktisk, teknisk og psykologisk debrifing. Prosessene må være i en romslig og sosial ramme, som gir følelse av frihet og tillit. Vil dette muliggjøre en mental omstilling fra normene som gjaldt i utenlandstjeneste til normene som gjelder hjemme. Skal mellomlanding forbli en suksess, forutsetter dette kontinuerlige evalueringer og nok ressurser i form av støttepersonell med riktig kompetanse og økonomiske tildelinger til å løse oppdraget i riktige rammer, samt endringer av mellomlanding som prosjekt og som prosess.

6.1 Hovedinntrykk

Strukturen i oppgaven er god, men det kunne med fordel vært en noe tydeligere rød tråd igjennom hele oppgaven. For utenforstående kan de mange forkortelsene være vanskelig å

navigere i og rett og slett virke umotiverende. Problemstillingen er basert på en hypotese som er godt drøftet og ender i en ”hovedproblemstilling”. Problemstillingen er todelt, den ene delen er godt omhandlet og handler om forebygging av psykisk stress, fra rekruttering til dimisjon av personellet i et anerkjennelses- og ivaretagelsesperspektiv. Den andre delen omhandler gjenbruk av kunnskap og erfaring til produksjon av ny stridsevne, denne delen blir noe tynn og udokumentert fra informasjonen er nedskrevet til den rent fysiske påvirker en ny produksjon av stridsevne. Det er samsvar mellom problemstilling og oppsummering med konklusjon.

6.2 Usikkerhetsfaktorer

Mellomlandingsprosjektet kan for mange virke som et politisk prosjekt, som viser hvor bra regjeringen tar vare på sine veteraner. Å legge forholdene til rette med tanke på lokasjon, standard på hotell, mat og reise kan gi et bilde av og ”kjøpe” seg goodwill i form av god omtale. Med dette mener vi at når man får så store positive opplevelser, vil det kaste skygge på feil og mangler i selve krisehåndteringsprosessen.

Gjennomføringen av spørreundersøkelsen ble gjort avslutningsvis i bussen på vei til flyplassen tidelig om morgenen. Dette kan ikke sies å være det optimale stedet eller tiden å gjennomføre en undersøkelse, dette kan også være grunnen til at ca 10 deltakere ikke valgte å svare.

6.3 Anbefalinger

Dette er den første prosjektoppgaven som omhandler mellomlanding som vi kjenner til. Våre erfarte anbefalinger, er at dette danner og vil danne modell for øvrige AFA’er i Forsvaret, og kan med fordel også formidles til andre aktører som arbeider i internasjonale operasjoner (Politi, NGO’er, UD personell, mfl.) Vi registrerer også at gode gjennomføringer krever støttepersonell med riktig kompetanse – det å skaffe nok kompetansepersonell i forhold til hele tiltak 48 er en utfordring. Vi har nok penger, og vi må vurdere å organisere annerledes / kjøpe kompetanse for fremtidige gjennomføringer. Vi anbefaler også at mellomlandinger videreføres utenfor Norges grenser, da fokus er på mellomlandingsprosesser, og ikke på å komme hjem / avslutte, samt ikke bli forstyrret av familie / venner hjemme. Det bør også iverksettes tiltak for å måle effekten av mellomlandinger på kort og lang sikt. Soldatene opplever mellomlandinger som anerkjennende, hvilket også gir Forsvaret godt omdømme – soldater som er fornøyd er også gode ambassadører for Forsvaret.

Fremtidige undersøkelser av samme tema, anbefales å gjennomføre intervju med tilfeldig utvalgte veteraner. Slik vi ser det bør det være tre intervjuer, intervju nr 1 i forbindelse med mellomlanding, intervju nr 2 i forbindelse med gjensynstreff og intervju nr 3 ca 6 mnd etter gjensynstreffet fant sted.

7.0 Vedlegg

7.1 Prosjektskisse

7.2 Intervjuguide

8.0 Litteraturliste

- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan: Hvordan organisasjoner fungerer.
3. utgave, 2007, Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar: Hvordan gjennomføre undersøkelser
2. utgave, 2005, Høyskoleforlaget
- Karlsen, Jan Terje; Gottschalk, Petter Prosjektledelse
Universitetsforlaget 2006
- Kaufmann, Geir; Kaufmann, Astri Psykologi i organisasjon og ledelse
3. utgave, 2003, Fagbokforlaget
- Eid, Jarle; Johnsen, Bjørn Helge Operativ psykologi
2. utgave, 2005, Fagbokforlaget
- Dyregrov, Atle Psykologisk debriefing
2. opplag, 2010, Fagbokforlaget
- Dyregrov, Kari; Dyregrov, Atle Krisepsykologi i praksis
Fagbokforlaget 2008
- Politiet
Politiets beredskapssystem del I
Håndbok i krisehåndtering
Politidirektoratet, 2007
- Weiseth, Lars; Kjeserud, Ragnar Ledelse ved kriser
2. opplag, 2007, Gyldenlag Norsk Forlag
- Løvik, Kjell Håndbok i informasjonsberedskap
Høyskoleforlaget, 2007

Høst, Tor	Ledelse-en helhetlig modell Universitetsforlaget, 2009
Hovi, Jon; Malnes, Raino	Anarki, makt og normer 2. utgave, 2011, Abstrakt forlag
Polman, Linda	Krisekaravanen Arneberg forlag, 2010
Olsen, Bror; Øian, Hogne	Hvorfor skyter de 2. opplag, 2007, J. W. Cappelen Forlag
Johansen, Emil	Brødre i blodet 2. opplag, 2011, Kagge forlag
Soleim, Irene Ulstein	Oppdrag hjemmefront 2. opplag, 2009, J. M. Stenersens Forlag AS

STYRINGSDOKUMENTER

St.meld.nr.34 (2008-2009)	”Fra vernepliktig til veteran” Om ivaretagelse av personell før, under og etter deltakelse i utenlandsoperasjoner
Regjeringens handlingsplan	”I tjeneste for Norge” Regjeringens handlingsplan for ivaretagelse av personell før, under og etter utenlandstjeneste (2011)
Plan for Forsvarets implementering av tiltak fra Regjeringens Handlingsplan for ivaretagelse av personell før, under og etter utenlandstjeneste – I tjeneste for Norge, oppdrags og koordineringsmatrise (2011)	

ARTIKLER

Forsvarets mediesenter	INTOPS (desember 2010)
Forsvarets forum nr 12/10	”Å komme hjem” side 23 ”Lærer Hæren av sine erfaringer” side 77
Forsvarets forum nr 9/10	”Pusterommet” side 26

NVIO Sjekkposten nr 2 / 2011 ”Den nye veteranen” side 8

BFO Offisersbladet nr 5 / 2010 ”Vellykket pilotprosjekt”

RAPPORTER

Forsvarsdepartementet Fakta om Forsvaret 2011

Forsvarsstaben Forsvarets HR-strategi
31 mars 2010

INTERNETTADRESSER

www.regjeringen.no Informasjon fra Forsvarsdepartementet (09.03.2012)

www.forsvaret.no Forsvarsinformasjon (09.03.2012)

<http://forsvaret.no/veteraner/veterantjenesten/Sider/hva-er-veteran.aspx> (05.05.2012)

www.bfo.no Befalets fellesorganisasjon (09.03.2012)

www.nof.no Norges offisersforbund (09.03.2012)

www.nvio.no Norges Veteranforbund for Internasjonale Operasjoner
(09.03.2012)

www.siops.no Veteranforbundet – skadde i internasjonale operasjoner
(09.03.2012)

www.hihm.no Høgskolen i Hedmark (04.05.2012)

<http://www.hihm.no/Hovedsiden/Student/Eksamen/Oppgaveskriving> (04.05.2012)

Prosjektskisse

3SK900 Prosjektarbeid - Krisehåndtering

Våren 2012

Årsstudium i Krisehåndtering

Elverum 29.11.2011

Erik Ødegård og Frank W. Lie Bråten

Prosjektnavn:

Krisehåndteringsprosesser i AFA-Land.

Prosjektets undertittel:

-Krisehåndtering og stressmestring i Hæren i forbindelse med internasjonale operasjoner.

Hensikt:

Finne ut hvor god krisehåndteringen - / prosessen er når en tragisk hendelse rammer Hærens Administrative Foresatte Avdeling (AFA-Land).

Mål:

- Kunne lokalisere kritiske suksessfaktorer i Hærens krisehåndteringsprosesser og måle disse.

-Delmål 1: Finne avdelingens reaktive krisehåndteringsprosesser / stressmestringsprosesser (målbare?).

-Delmål 2: Finne avdelingens pro aktive krisehåndteringsprosesser / stressmestringsprosesser (målbare?).

-Delmål 3: Gi AFA-Land en tilbakemelding som styrker avdelingens tro på egen mestring ved krisehåndtering og videre utvikling.

Kritiske faktorer:

Avgrensning av oppgaven, sees på som avgjørende for å kunne nå målet. AFA-land sine krisehåndteringsprosesser er mange og omfattende. Det er mulig vi bare må fokusere på en eller noen utvalgte prosesser. Avgrense teori knyttet til oppgaven.

Usikre faktorer:

Bruk av kilder og opplysninger kan gjøre at oppgaven blir unntatt offentligheten. Prosjektet må avklare bruk av opplysninger med Forsvaret, unngå opplysninger og prosesser som får prosjektet til å bli unntatt offentligheten.

Gjennomføringsplan:

- Gjennomføre en undersøkelse (kvalitativ eller kvantitativ) som setter gjør en eller flere krisehåndteringsprosessene ved AFA-Land målbare.

- Tidperiode: 01.12.2011 – 20.04.2012.

- Prosjektet skal løses ved gruppearbeid.

Milepelsplan:

Milepelsplan og periode	HVA	HVEM	Frister og Merknader
Milepel 1 November 2011	Lage prosjektskisse og tenkt struktur.	Erik og Frank	Frist 01.12.2011
Milepel 2 Desember 2012	Oppstartmøte, avgrensning av prosjektet, Avklaring bruk av opplysninger i prosjektet, Utvikle problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign.	Erik og Frank	Frist 01.01.2012 Finne en ledig dag ila desember.
Milepel 3 Januar 2012	Ta stilling til praktiske og etiske forhold knyttet til prosjektet. Finne data som avklarer kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse. Eller gjøre en undersøkelse, spørsmåls formulering.	Frank og Erik	Frist 30.01.2012
Milepel 4 Februar 2012	Velge ut enheter, gjennomføre analyse av data. Knytte teori og funn.	Frank og Erik	Frist 30.02.2012
Milepel 5 Mars 2012	Sette våre funn i et kritisk lys, hvor gode er de.	Frank og Erik	Frist 30.03.2012
Milepel 6 April 2012	Beskrive metode og etikk. Reliabilitet og validitet.	Frank og Erik	Frist 30.04.2012
Milepel 7 Mai 2012	Presentasjon og analyse. Forord og Sammendrag, Kvalitetssikring.	Frank og Erik	Frist 15.05.2012
Mai 2012	Reservetid		

Struktur:

Forord.....

1.0 Innledning.....

1.1 Bakgrunn.....

1.2 Om AFA land.....

1.3 Problemstilling.....

1.4 Disposisjon.....

2.0 Teori og tidligere undersøkelser.....

3.0 Metode.....

3.1 Kvantitativ eller kvalitative data.....

3.2 Metodevalg.....

3.3 Reliabilitet og validitet.....

3.4 Etikk.....

4.0 Presentasjon og analyse.....

4.1.....

4.2.....

5.0 Drøftelse med konklusjon.....

6.0 Vedlegg.....

7.0 Referanseliste.....

Vedlegg 7.2

Evaluering mellomanding NSE / NCC

17 – 20. januar 2012, Stockholm

Sett kryss hvor 1 er dårligst og 5 er best.

	1	2	3	4	5
Informasjon i forkant av "mellomlanding"					
Var målet for mellomlanding klart?					
Prosess og kvalitet på medisinsk dimisjon i Afghanistan					
Invitasjoner til pårørende (medaljeseremoni Gardermoen)					
Mottak og orientering om mellomlanding i Sverige					
Sted, tidsbruk og egnethet for mellomlanding					
Innhold i mellomlanding					
Mental debrief / Stressmestringsteamet (SMT/FSAN)					
Din opplevelse av midtveiseevaluering i Afghanistan med psykolog / SMT					
Taktisk / teknisk debrief / Hæren våpenskole (HVS)					
Alenetid – senke skuldrene(trening, handling, med mer.)					
"Sosial debriefing" / tid for å snakke ut etter tjenesten					
Styrket mellomlandingens samholdet i avdelingen – ble det reflektert over situasjoner, prosesser etc.					
Er dine forventninger til "mellomlanding" innfridd?					
Din opplevde kvalitet av struktur(organisering), prosess og resultat under mellomlanding					

Hvilket omdømme vil du formidle i forhold til mellomlandinger(omdømme: forholdet mellom forventninger og leveranser)					
Var opplegget viktig for deg?					
Opplever du dette som anerkjennelse etter INTOPS tj.					
Er du motivert for mer INTOPS tjeneste senere?					
Familie / pårørende sin forståelse for mellomlanding					
Anbefaler du "mellomlanding" for andre avdelinger					
Opplever du det som anerkjennende med en høytidelig medaljeseremoni ved hjemkomst					
Hvordan opplever du involverte aktører i mellomlandingen totalt sett (AFA, SMT, HVS, FVS, FVT, NAV, GIH, FOH, hotellbetjeningen, transportører, mfl.)					
Hva er ditt samlede inntrykk av medisinsk dimisjon, mellomlanding og medaljeseremoni?					
Hvordan ser du på å delta på gjensynstreff 9 – 12 mnd etter redeploiering?					

Hvilke forventninger hadde du til "mellomlandingen"?

Kommentarer til gjennomføring - program, aktører, lengde på opphold, med mer.:

Momenter som burde vært med / burde ikke vært med i gjennomføring/program:

Kommentarer til sosiale aktiviteter:

Hva er du mindre fornøyd med ift: medisinsk dimisjon, mellomlanding, annet?

Hvilke endringer bør / kan etter din mening gjøres?

Kommentarer i forhold til planlagt gjensynstreff (9 – 12 mnd etter hjemkomst):

Andre kommentarer?

Tusen takk for utført tjeneste og tilbakemelding – God tur hjem – Mvh: AFA Land