



UNIVERSITETET I BERGEN
Institutt for sammenlignede politikk

SAMPOL650
Masteroppgave

*Samvirke politi og Forsvar; Et samvirke som fungerer men som
krisen utfordrer.*

Ann-Kristin Kvilekval

Våren 2018

Antall ord: 21.462

Takk

De siste årene har jeg jobbet og pendlet fra Oslo til Bodø. Det har vært mye jobbing og litt ekstra har det blitt da en master også skulle skrives. Dette har gått ut over noe og noen, jeg har ikke fått vært hjemme i Kragerø hos mine foreldre, mine tanteunger og mine venner så mye jeg både burde og skulle ønske.

Mange har bistått meg med å stille til intervjuer, diskutere undervegs og gitt meg gode råd på veien. Dette er kollegaer både i politiet og i Forsvaret. Takk for tiden dere har brukt til mine spørsmål og diskusjoner.

De siste månedene har jeg fått tildelt store og utfordrende oppgaver i UNFICYP. Dette har gjort det til at leveringsdato har måttet bli utsatt. Universitetet i Bergen har vært meget behjelpelige og positive og har støttet mine søknader om utsettelse, dette setter jeg umåtelig stor pris på. Tusen takk til Terje og Bjørg på UiB.

En stor, klok, kunnskapsrik og utrolig morsom mann gikk bort i tiden jeg jobbet med min oppgave. Professor Frank Aarebrot, din fantastiske formidlingskunnskap og gode kommentarer savnes.

En veileder skal så absolutt takkes, denne oppgaven hadde aldri kunnet bli til uten at du har støttet, veiledet, rettet og holdt ut med meg ó tusen takk til Ann-Kristin fra Ann-Kristin.

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse at kompetanse har en innvirkning på samvirke mellom Forsvaret og politiet i krisehåndtering. Utallige meldinger og proposisjoner fra Storting og regjering omhandler de fire krisehåndteringsprinsippene for nasjonal krisehåndtering som i og for seg gir ett godt utgangspunkt til samvirke. Dette er nok ikke alltid like enkelt å utføre på stedet når en akutt krise skal løses. Det kreves forståelse, tillit og kjennskap til hverandres kultur og organisering for ett godt samvirke.

Jeg har samlet data fra begge etater denne oppgaven omhandler, politi og Forsvar. Jeg har intervjuet tjenestepersonell fra begge etatene og de jobber flere steder i landet. Jeg har også samlet data fra relevante Meldinger til Stortinget, NOU'er samt fagskrifter.

Politiet og Forsvarets roller, ansvar og oppgaver, samt det juridiske grunnlaget for Forsvarets bistand til politiet, er omhandlet fra relevant teori og litteratur. Videre er mitt teorikapittel er basert på litteratur som omhandler begrepet krise. De fire grunnleggende prinsippene om krisehåndtering; ansvar, likhet, nærhet og samvirke er også omhandlet samt begrepet om kompetanse. Jeg har forholdt meg til Linda Lai og Odd Nordhaug sin litteratur om kompetanse.

Funn i oppgaven viser at gode holdninger vil gi tillit til hverandre og at gode holdninger kan bygges gjennom å få kunnskap og å trene ferdigheter sammen.

Det er en lik oppfatning i begge etater at holdninger til den andre etat er essensen for at man skal klare å stole på hverandre og ha tillitt til hverandre når den skarpe krisen skal løses. Utdanning, øving, trening og evaluering er viktig for kompetansen, denne må fordeles over landet og på flere nivåer innenfor begge etater og ikke kun hos spesialenhetene i Forsvaret og politiet. Videre tiltak foruten øvelser er å åpne for hverandre på utdanningsinstitusjonenes kurs og utdanninger. Der er ofte kravene til søknad meget etat spesifikke.

Innhold

1	INNLEDNING	8
1.1	BAKGRUNN	8
1.2	AKTUALITET	9
1.3	AVGRENSNING	9
1.4	PROBLEMSTILLING	10
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR	10
2	ETATENE POLITI OG FORSVAR, LOV FORANKRING FOR BISTAND OG HISTORIE	11
2.1	POLITIETS ROLLE, ANSVAR OG OPPGAVE	11
2.2	FORSVARETS ROLLE, ANSVAR OG OPPGAVE	14
2.3	JURIDISK GRUNNLAG FOR FORSVARETS BISTAND TIL POLITIET	16
2.4	HISTORISK TILBAKEBLIKK PÅ BRUK AV MILITÆRMAKT PÅ BEFOLKNINGEN	18
2.5	SAMVIRKE MELLOM FORSVARET OG POLITIET	19
3	TEORI	22
3.1	HVA ER EN KRISE	22
3.2	KRISEHÅNTERINGSPRINSIPPER	24
3.2.1	<i>Ansvarsprinsippet</i>	25
3.2.2	<i>Likhetsprinsippet</i>	26
3.2.3	<i>Nærhetsprinsippet</i>	26
3.2.4	<i>Samvirkeprinsippet</i>	27
3.3	KOMPETANSE	29
3.3.1	<i>Formell og uformell kompetanse</i>	30
3.3.2	<i>Kunnskap</i>	31
3.3.3	<i>Ferdigheter</i>	33
3.3.4	<i>Evner</i>	34
3.3.5	<i>Holdninger</i>	34
4	METODE	35
4.1	FORSKNINGSDESIGN	35
4.2	FORSVAR OG POLITI SOM UTVALGTE OBJEKTER	36
4.3	INNHEMTING AV DATA	38
4.4	ANALYSE AV DATA	38
4.5	DOKUMENTANALYSE	38
4.6	DATAINNSAMLING	39
4.7	UTVALG	39
4.8	ETISKE VURDERINGER	39
4.9	VALIDITET	40
4.10	RELIABILITET	41
5	ANALYSE	41
5.1	KRISEHÅNTERINGSPRINSIPPER	41

5.2	KOMPETANSE	44
5.3	KUNNSKAP.....	44
5.4	FERDIGHETER	47
5.5	EVNER	48
5.6	HOLDNINGER	49
5.7	TILNÆRMING TIL LÆRING OG KOMPETANSEHEVING RUNDT SAMVIRKE MELLOM ETATENE	50
6	DRØFTING.....	51
6.1	KRISEHÅNTERINGSPRINSIPPER.....	51
6.2	KOMPETANSE	55
6.2.1	<i>Kunnskap</i>	56
6.2.2	<i>Ferdigheter og evner</i>	57
6.2.3	<i>Holdninger</i>	59
6.3	LÆRING UNDER OG ETTER ØVELSER.	60
7	KONKLUSJON	61
7.1	OPPSUMMERING.....	61
7.2	TILTAK.....	62
7.3	VIDERE FORSKNING OG FEILKILDER	65
8	LITTERATUR	66

Figurer

1.	Nivåinndeling i politiet	12
2.	Nivåinndeling i Forsvaret	15
3.	Sammenhengen mellom kompetansekompener	29
4.	Case-study Research: A linear but iterative process	36
5.	Seks kilder til bevis	37

Vedlegg

1. Generisk intervjuguide

Forkortelser

BT:	Beredskapstroppen
EMK:	Europeiske Menneskerettighets Konvensjonen
FD:	Forsvarsdepartementet
FHS:	Forsvarets høyskole
FOH:	Forsvarets Operative Hovedkvarter
FSJ:	Forsvarssjefen
FSTS:	Forsvarets Stabsskole
FST:	Forsvarsstaben
FSK:	Forsvarets spesial kommando
GSV:	Grensevakten
HMKG:	Hans Majestet Kongens Garde
HRS:	Hovedredningssentralen
JD:	Justis- og beredskapsdepartementet
JOC:	Joint Operation Center
KSE:	Krisestøtte enheten
KV:	Kystvakta
LNO:	Liaison
LRS:	Lokal redningssentral
PD:	Politidistrikt
PHS:	Politi høyskolen
POD:	Politidirektoratet
PSS:	Politiets situasjonssenter
Sitsen:	Forsvarsstabens situasjonssenter
SOE:	Seksjon for Operativ Erfaringer
UD:	Utenriksdepartementet
VTC:	Video-telefon konferanse

1 Innledning

Dagens trusselbilde er mer sammensatt og uforutsigbart enn hva det har vært få år tilbake i tid. Eksempelvis kjennetegnes den sikkerhetspolitiske situasjonen av at de asymmetriske truslene knyttet til internasjonalt terror øker i omfang, samtidig som tradisjonelle utfordringer består ved at Kreml fører en selvbevisst og offensiv politikk overfor sine naboland. Et slikt trusselbilde krever at samvirke mellom politi og Forsvar fungerer, i det daglige så vel som i krise og krig. Grenseoverskridende organisert kriminalitet utfordrer politiet da det er krevende saker hvor samvirke ikke bare omhandler bistand fra Forsvaret men også fra naboland (Regjeringen, 2016). Denne oppgaven omhandler samvirke mellom politi og Forsvar, og hvilke faktorer som styrker og hemmer samvirket mellom de to etatene.

1.1 Bakgrunn

Det har vært flere medieoppslag som hevder at det eksisterer en revirkamp mellom politi og Forsvar (Bentzrød, 2017; Dagbladet, 2016; Iversen, 2016). VG publiserte på lederplass en artikkel som omhandlet nettopp denne såkalte revirkampen (VG, 2016). Noen dager senere ble det i samme avis publisert en kronikk av Politidirektøren og Forsvarssjefen, der de uttalte seg om at de ikke kjent seg igjen i tidligere VG uttalelse men derimot uttalte at samvirke mellom etatene er godt (VG, 2016).

Store hendelser krever samordning fra mange etater og organisasjoner. Beredskapsarbeidet i Norge bygger på fire krisehåndteringsprinsipper; ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet (Meld.st.29, 2012). Samvirkeprinsippet ble gjort gjeldende etter terroren som rammet Norge 22.juli 2011 og omhandler all form for samfunnssikkerhetsarbeid, både for offentlige organer og frivillige organisasjoner som bistår i hendelser (Lægreid, 2014:19). Samvirkeprinsippet rokker ikke ved ansvarsprinsippet hvor den enkelte statsråd har ansvar for løsningen av krisen innenfor sitt departement (Lægreid, 2014:17).

Gjennom oppgaven belyses politiets og Forsvarets oppgaver og roller og således omhandles ansvars- og samvirkeprinsippene. Politiet er gitt særskilte oppgaver om å forebygge kriminalitet, opprettholde ro og orden, og har ansvaret for samfunnssikkerheten. Forsvaret har ressurser og personell som kan bistå politiet om politiets egne ressurser er uttømt. Samtidig har Forsvaret sine egne primæroppgaver og skal sikre statsikkerheten mot ytre fiender.

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse at kanskje er samvirke så bra som det kan være mellom politi og Forsvar, når man ser at Forsvaret og politiet er to etater, tilhørende to statsråder og to departementer med ulike oppgaver og roller i samfunnet. Med ansvarsprinsippet i krisehåndtering liggende til grunn, er det kanskje naturlig at friksjon vil kunne oppstå når etatene skal samvirke i de minuttene krisen inntreffer. Alle de andre 346 dagene i året utfører etatene hver sine kjerneoppgaver og primæroppgaver og i hverdagen krysses ikke etatenes veier ofte.

1.2 Aktualitet

Samvirkeprinsippet kom inn som det fjerde krisehåndteringsprinsippet i samfunnsmeldingen til Stortinget i 2012 (Meld.st.29, 2011-2012). Samvirke er videre omtalt i Stoltenberg-regjeringens Melding til Stortinget. 10 ørisiko i ett trygt samfunn (2016-2017) som vektla blant annet samordningsansvar og kultur, holdning og ledelse (Meld.st.10, 2016-2017). I meldingen ble det presentert konkrete tiltak regjeringen ønsker skal bli iverksatt. Det er nok store forventninger fra samfunnet til at etatene som skal løse en krise er godt omforent, godt samtrent, har det tekniske utstyret som behøves og at de kjenner og snakker godt sammen, men er det så enkelt å gjennomføre? Media kan jo umulig ha øfunnet oppø informasjonen om revirkamp som de omtaler.

Både før og etter 22. juli rapporten er samvirke mellom politi og Forsvar vært ett tema. Evalueringsrapportene etter de store, nasjonale krisehåndteringsøvelsene som øGeminiø og øTyrø omhandler ulike utfordringer i og mellom etatene (PHS, 2013). 22. juli 2018 er det syv år siden terroren traff Norge, er samvirke fremdeles så vanskelig? Er det slik at disse to etatene ikke kan snakke sammen? Klarer de ikke samvirke etter 22. juli rapporten, politianalysen og andre meldinger til Stortinget som er utgitt etter 2011? Hva er det vanskelige? Forstår vi ikke hverandre?

1.3 Avgrensning

Oppgaven omhandler kriser som er av en slik karakter at det er mer enn en etat, organisasjon eller departement som må involveres for å løse krisen. Videre er krisen i denne oppgaven en krise hvor politiet anmoder om bistand fra Forsvaret og da i en hendelse man kan mulig forklare som en kriminell handling eller terror. Krisen i oppgaven vil være av en slik karakter at våpen og håndhevelse av makt kan bli benyttet for å løse krisen. Således vil bistanden fra Forsvaret være en anmodning hvor Politimesteren gir Forsvarets personell midlertidig

politimyndighet og de må følge politiets våpeninstruks ut fra den tidligere bistandsinstruksen (Bistandsinstruksen, 2017).

Problemstillingen omhandler ordet samvirke som er en av de fire krisehåndteringsprinsippene i Norge. Under prosessen med oppgaven så jeg at jeg at også ansvarsprinsippet ble viktig, da sett i forhold til samvirkeprinsippet. De to andre prinsippene; nærhet og likhet er ikke i like stor utstrekning omhandlet i oppgaven.

Jeg ønsker ikke komme inn på diskusjonen om ressurser og den såkalt økampen om ressursene i denne oppgaven. Når man i Forsvaret og politiet kommer inn på kapasiteter og kapabiliteter er dette gradert informasjon. Jeg har i hele prosessen ønsket å holde oppgaven ugradert etter sikkerhetsloven og således er teoriene nøye utvalgt.

1.4 Problemstilling

Våren 2016 fikk jeg godkjent problemstillingen; «Samvirke Forsvar og politi; hvorfor virker det ikke på Universitetet i Bergen. Samvirket virker på flere områder i det daglige, men likevel blir det i diverse media gjentatte ganger tatt opp at det ikke virker. Samvirke skjer daglig gjennom samvirke mellom politiet og Kystvakten, og mellom politiet og grensevakten i Finnmark (Forsvaret, 2017). Så oppgaven har følgende problemstilling:

Samvirke Forsvar og politi; et samvirke som fungerer, men som krisen utfordrer.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 2 blir politiet og Forsvarets roller, ansvar og oppgaver omhandlet. Det juridiske grunnlaget for Forsvarets bistand til politiet samt samvirke mellom etatene blir også omhandlet her.

I kapittel 3 går oppgaven inn på krisebegrepet. De fire grunnleggende krisehåndteringsprinsippene for arbeidet med samfunnsikkerhet blir omhandlet i dette kapitlet og senere i oppgaven, drøftet. Kompetansebegrepet med komponentene kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger blir også gjennomgått i dette kapitlet.

I kapittel 4 blir det redegjort for de ulike metodene som er benyttet for valg av objekter, analyse og innhentning av data samt vurderinger som er gjort.

Kapittel 5 omhandler analyser som er gjennomført. Krisehåndteringsprinsippene og kompetansekomponeentene er analysert fra teoretisk ståsted og fra intervjuer med

respondentene. Avslutningen på dette kapittelet omhandler en tilnærming til læring mellom etatene for å jobbe videre med og fremme samvirke.

I kapittel 6 blir det drøftet videre innenfor krisehåndteringsprinsippene og kompetansekomponeentene om og fra de utvalgte etatene politi og Forsvar. Videre kommer dette kapittelet også inn på læring i forbindelse med øvelser.

Det avsluttende kapittel 7, inneholde en konklusjon og forslag til tiltak for å jobbe videre med de funnene oppgaven viser. Avslutningsvis omhandler kapittelet forslag videre forskning.

2 Etatene politi og Forsvar, lov forankring for bistand og historie

For å forstå noen av diskusjonene som oppstår om samvirke mellom etatene i dag, bør man ha ett lite bakteppe på historien og lovverket rundt Forsvarets bistand til politiet og etatene forøvrig. Denne delen av oppgaven tar derfor for seg Forsvaret og politiet, deres roller, ansvar og oppgaver i samfunnet samt hvordan de to etatene er inndelt i nivåene, taktisk, operativt, strategisk nivå. Etatenes organisering samt utdanningsinstitusjoner blir kort også omtalt.

En del av bakteppe for oppgaven er Grunnlovens § 101 som omhandler at Regjeringen ikke har rett til å bruke militær makt mot innbyggerne uten etter lov. Videre tar denne delen for seg politilovens nye § 27a som lovhjemler Forsvarets bistand til politiet vedtatt i 2015. Den nye øbistandsinstruksen; Instruks om Forsvarets bistand til politiet som ble iverksatt i 2017, blir omhandlet i samme del som Politiloven. Oppgaven viser til eksempler på militær bruk mot befolkningen og går inn på det formaliserte samvirke mellom Forsvaret og politiet. Samvirke i praksis og samvirke i øvelser blir også omhandlet.

2.1 Politiets rolle, ansvar og oppgave

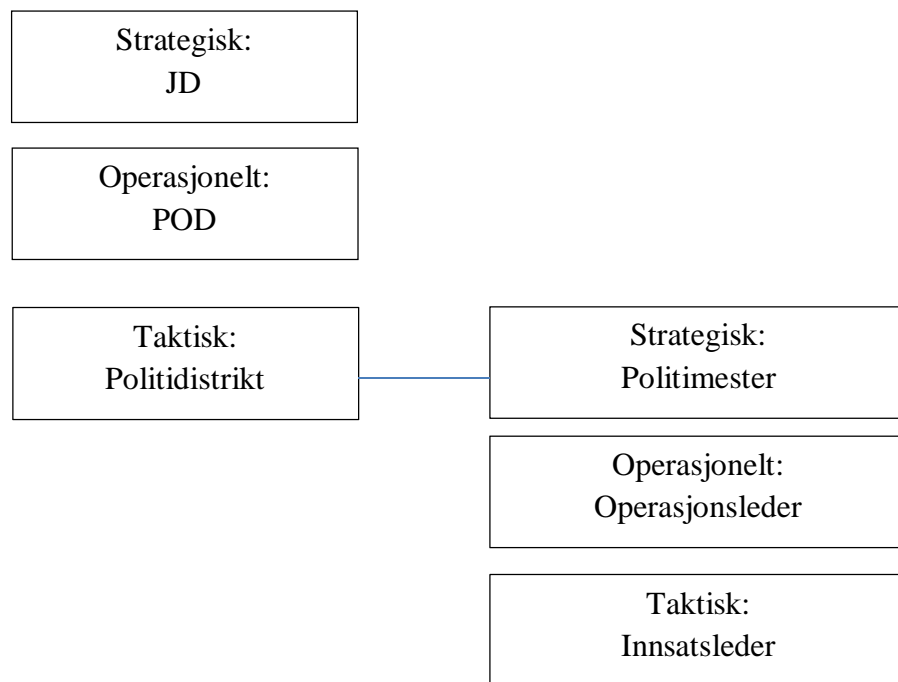
Organisatorisk er Politi- og lensmannsetaten underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (JD). Politidirektoratet (POD) er et forvaltningsorgan og er det øverste ledelsesnivået i politiet og ledes av Politidirektøren. 1 januar 2016 startet den nye nærpolitireformen i politietaten (Politiet, 2018). En av endringene ble at politietaten gikk fra 27 politidistrikt til 12 politidistrikt hvor det fremdeles er slik at det er den stedlige Politimester som leder politidistriktet og har det operative ansvaret i sitt distrikt. Vedkommende har utenom det operative ansvaret, også etterforsknings- og påtaleansvaret i sine distrikter.

Politiet er, jamfør Politilovens § 2, gitt i oppgave å forebygge, avdekke og stanse kriminalitet, samt bistå borgerne i faresituasjoner, dette være seg redningsoppdrag av små eller stor skala

(Politi-loven, 1995). Politiet har ansvar for å avdekke og forebygge organisert kriminalitet og terror oppdrag (Meld.st.21, 2013).

Sysselmannen på Svalbard er både Politimester og Fylkesmann. Politimesteren i Nordland og Sør-Vest politidistrikt har ansvar for å lede Hovedredningssentralen (HRS) i henholdsvis Sør- og Nord-Norge (Hovedredningssentralen.no, 2017). Fire Politimestere har sokkelansvar, dette er Politimesteren i Sør-Vest, Møre og Romsdal, Nordland og Troms (PBS I, 2011).

Politiets nivåinndeling er noe annerledes enn Forsvaret. Der Forsvaret har en operativ leder har politiet som nevnt 12 ledere gjennom stedlige Politimester. Som figur 1 viser har politiet en nasjonal struktur og en distrikts struktur. I strukturen viker politiet og Forsvaret hverandre, spesielt med tanke på det operative ledelsesnivået der Forsvaret har en operativ leder; Sjef Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH), mens politiet har 12 (se figurer 1, 2).



Figur 1: Nivåinndeling i politiet (PBS I, 2011:30)

I krisehåndtering er politiet gjennom politiloven gitt en særlig rolle og oppgave. Som figur 1 viser er Politidirektoratet det operasjonelle nivået i politiet (Meld.st.13, 2015:pkt.3.1.2). I politiet er det som nevnt Politimesteren som har ansvar, kommando og leder operasjoner, og i nivåinndelingen for politiet er de på ett taktisk nivå (Meld.st.13, 2015:pkt.3.1.3). Videre er det ny nivåinndeling hos politiet i de respektive politidistriktene, se figur 1.

I redningstjenesten har politiet en særlig rolle. Foruten HRS sør og nord leder stedlige Politimester lokal redningsentral (LRS) i eget distrikt når en redningsoperasjon iverksettes (Meld.St.13, 2015:pkt 5.1). Denne oppgaven omfatter ikke operasjoner i rednings-sporet.

Politiet forholder seg til responstid. Responstid er tiden fra meldingen mottas til første politienhet er på stedet (Meld.st.29, 2011-2012: pkt. 3.3.5). Responstiden måles og leveres i rapporter til POD. Responstid er således noe annet en det Forsvaret omtaler som klartider, som er tiden fra enheten får melding til den er klar til å dra fra leiren.

Det operative tjenestepersonellet i politiet er inndelt i 4 innsatspersonell (IP) kategorier. IP1 er personell tilhørende Beredskapstropen (BT) som ligger under Oslo politidistrikt. BT er en nasjonal bistandsenhet som kan benyttes i hele landet i spesielle operasjoner. Disse er trent for de mest krevende oppdragene. IP2 er personell tilhørende liv-vakttjenesten og er Den Kongelige politieskorte og livvakttjeneste som tilhører Politiets Sikkerhetstjeneste (PST). IP3 er mannskaper tilhørende egne utrykningsenheter (UEH) i hvert enkelt av de 12 politidistriktene. Disse utfører vanlig patruljetjeneste men er trent og utstyr for de skarpeste oppdragene. IP 4 er polititjenestepersonell som er det daglige operative personellet som patruljerer og utfører oppdrag i politi-Norge (PBS1, 2011).

Beredskapstropen (BT) til politiet ble etablert i 1976 og ble samlet som en enhet i Oslo politidistrikt for å bekjempe terror og annen alvorlig kriminalitet. BT var en videreføring av den tidligere østlandstropen som den gang var fordelt utover flere politidistrikt som innsatsstyrker. Gisselaksjoner og endring i kriminalitetsbildet var hovedargumentene for opprettelsen av BT. BT er en del av de nasjonale beredskapsressursene (Meld.st.21, 2013:82).

Politidirektoratet åpnet i januar 2016 Politiets situasjonssenter (PSS) som ligger i POD. Dette situasjonssenteret må ikke forveksles som en operasjonssentral men er ett situasjonssenter nasjonalt og som skal gi politiets ledelse en god situasjonsforståelse i det daglige og i krisen.

Politi høgskolen (PHS) er ett særorgan underlagt POD. PHS er den eneste utdanningsinstitusjonen i politi- og lensmannsetaten. PHS utdanner øpoliti generalisten og etter tre års utdanning får studentene en bachelor i politi fag (PHS, 2018). Det er ikke lengre ett krav for opptak til PHS at man skal ha gjennomført førstegangstjenesten i Forsvaret (PHS, 2018).

PHS har en egen etter- og videreutdanningsavdeling. Denne avdelingen har ansvar for all utdanning etter bachelor graden. I skoleåret 2016 var det over 2800 polititjenestepersoner som

gjennomførte en form for etter- og videreutdanning (PHS, 2018). De fleste av utdanningene er forbeholdt polititjenestepersoner, da det i søknadskriteriet står at politiskole/politihøgskole er ett ønsket krav.

Det er fra 2012 gjennomført årlig et studie hvor forsvars og politipersonell møtes. Dette er nasjonal beredskap og krisehåndtering som er ett samarbeid mellom Politihøgskolen (PHS) og Forsvarets høyskole (FHS) (PHS, 2018). I studiene operasjonsleder og innsatsleder studiet er det åpnet for at personell fra brann- og redningsetaten samt fra helse sektoren kan søke. Utenom disse og noen få andre studier ved PHS er det lite åpnet for andre uten politiutdanning til å søke forskjellige utdanninger ved PHS.

2.2 Forsvarets rolle, ansvar og oppgave

Den nye langtidsplanen for Forsvaret omhandler hvordan Forsvaret skal innrettes til år 2020 (Prop.151 S (2015-2016)). Konseptet bygger på gjensidig støtte til og fra samfunnet i hele krisespekteret fra fred til krig (Prop.151 S, 2015-2016:pkt.1.4.9).

Den niende av Forsvarets ni oppgaver er å støtte det sivile samfunnet basert på totalforsvarskonseptet. Forsvaret støtter det sivile samfunnet til daglig og støtter således politiet også daglig gjennom samvirke mellom politiet og Grensevakten (GSV), Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og KV.

NATO alliansen er en viktig del i norsk sikkerhetspolitikk og NATOs gjensidige samarbeids garanti betyr at Norge vil være forpliktet til å støtte andre NATO land i en krise som anslag eller angrep (Prop.151 S, 2015-2016: pkt. 2.2.1).

Forsvarets lokale baser og anlegg har grunnet teknologisk utvikling og endringer blitt færre de siste årene. Forsvaret er i dag lokalisert der de gir best forsvarsevne (Prop.151 S, 2015-2016:pkt.3.1.4). Forsvaret minsker sin infrastruktur på lokalisering av baser på samme tid som politiets politidistrikt og ledelselementer blir færre, men dette ikke på noe måte samkjørt.

Forsvaret skal redusere klartidene for å kunne stryke sin beredskap (Prop.151 S, 2015-2016:pkt.3.4.1) Klartider i Forsvaret er tiden fra alarmen går til enheten har møtt og er klar med utstyr til å dra fra basen eller leiren (Forsvaret, 2016).

Forsvarssjefen (FSJ) har full kommando over norske styrker og har delegert operativ kommando til Sjef FOH (Prop.151 S, 2015-2016:pkt.5.1). Her endres nivåinndelingen mot

hvordan politiets nivå inndeling som er beskrevet tidligere i denne oppgaven. Forsvaret har sine nivåer som beskrevet i figur 2 under.



Figur 2: Nivåinndelingen i Forsvaret (FFOD, 2014:59).

Det er Sjef FOH som leder alle operasjoner i Forsvaret enten det er nasjonale eller internasjonale operasjoner hvor norsk forsvarspersonell er med. Dette gjennomføres likt i alle spekter av krisehåndtering, fra fred, krise og krig. Sjef FOH på det operasjonelle nivået i Forsvaret må således i en krisehåndtering der JD er lederdepartement, forholde seg til POD på det operasjonelle nivået i politiet og de(n) av de 12 politimestrer på det taktiske nivå i politiet. Som nevnt i oppgaven er det Politimesteren og ikke Politidirektøren som leder operasjoner i Norge fra politiet. Politiressursene sitter hos Politimesteren.

De forskjellige forsvarsgrener er også ansvarlig for å produsere egne styrker deriblant utdanne dem. Hær, sjø, luft har også eget ansvar for utdanning av sine egne offiserer gjennom befalsskoler, krigsskoler og fagutdanninger (Prop.151 S, 2015-2016:95). Krigsskolen er på ett bachelor nivå og kan således sammenlignes med nivået til Politihøgskolen. Samtidig er det en stor forskjell da PHS er den eneste utdanningsinstitusjonen i politiet og som har en lik utdanning på de fire utdanningsstedene. Forsvaret har tolv utdanninger på Bachelor nivå som ligger organisert under Forsvarets høgskole (FHS), men er veldig ulike i fagretning og utdanner spesifikt til de forskjellige forsvarsgrenene. (Forsvaret, 2018). Langtidsplanen for Forsvaret ga føringer for starten på en utdanningsreform slik at de nevnte bachelorutdanningene ble lagt under FHS. Reformen skal ivareta egenartene til den militære profesjonsutdanningen og skal også sikre god kvalitet (Prop.151 S, 2015-2016:pkt.8.5.2).

For Forsvarets del er det Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) som blir det operasjonelle nivået. På FOH finnes det således ett operasjonssenter; Joint Operation Center (JOC). Ansatte og ledere ved POD og FOH har ved flere anledninger møttes og lært av hverandre og har ett meget godt samvirke i hverdagen (VG, 2016). Hver uke er det videokonferanse (VTC) mellom etatene, der de oppdaterer hverandre og veien for å ringe er blitt meget kort, så samvirke her blir bedre og bedre for hver dag. Disse VTCøene gjennomføres mellom JOC i Forsvaret og PSS i Politiet, dette er blitt en god rutine for begge etater.

2.3 Juridisk grunnlag for Forsvarets bistand til politiet

Under kapittelet om menneskerettigheter i Kongeriket Norges Grunnlov av 17. mai 1914 (grunnloven) omtales bruk av militær makt mot innbyggerne¹.

Grunnloven § 101 tredje ledd lyder som følger:

ōRegjeringen har ikke rett til å bruke militær makt mot innbyggerne uten etter lov, med mindre en forsamling forstyrrer den offentlige ro og ikke øyeblikkelig oppløses etter at de lovbestemmelser som angår opprør, tre ganger høyt og tydelig er opplest for forsamlingen av den sivile øvrighetö.

Det er verdt å merke seg tekstens første setning öbruke militær makt mot innbyggerne uten etter lovö. Grunnlovens kapittel E, som inneholder blant annet §.101, ivaretar individets grunnleggende menneskerettigheter og ethvert inngrep mot individet skal hjemles ved lov. Således er Grunnlovens § 101 en norsk særregulering som gir individet ytterligere menneskerettighetsvern sammenlignet med den Europeiske Menneskerettighets Konvensjonen (EMK) (Dokument 16, 2011).

Forsvarsdepartementet la frem ett lovforslag i 2013 som gikk ut på en egen lov om Forsvarets bistand til politiet (Regjeringen, 2013). Lovforslaget fikk mange innspill under høringen og rektor ved Politihøgskolen var en av de som gikk ut med ett negativt innspill til lovforslaget (Regjeringen, 2013). Lovforslaget ble ikke gjennomført.

¹ Grunnlovens § 99 ble i 2014 endret til Grunnlovens § 101 (Kongeriket Norges Grunnlov, 1814). Grunnloven § 99 lød som følgende: "Regjeringen er ikke berettiget til militær Magts Anvendelse mod Statens Medlemmer, uden efter de i Lovgivningen bestemte Former, med mindre nogen Forsamling maatte forstyrre den offentlige Rolighed og den ikke øieblikkelig adskilles, efterat de Artikler i Landsloven, som angaa Oprør, ere den trende Gange lydelig forelæste af den civile Øvrighed".

I 2015 ble det som nevnt over en lovendring i Politiloven, der bistand fra Forsvaret ble en del av politilovens § 27a og således endelig ble inkorporert i norsk lov slik hensikten har vært hele tiden (Lov om Politiet, 1995).

Politiloven § 27a ble lydende som følgende:

Etter anmodning kan Forsvaret bistå politiet ved

- 1. forebygging og bekjempelse av anslag av særlig skadevoldende eller omfattende karakter, herunder vakhold og sikring av objekter og infrastruktur,*
- 2. ettersøkning og pågrepelse av personer som kan sette menneskers liv og helse eller vesentlige samfunnsinteresser i alvorlig fare og*
- 3. ulykker, naturkatastrofer og lignede for å verne menneskers liv og helse, eiendom og for å opprettholde ro og orden.*

Ved bistand som nevnt i første ledd kan Forsvaret utøve makt innenfor de rammer som følger § 6. Det samme gjelder når Kystvakten utøver bistand etter kystvaktloven § 17 første ledd, og når Forsvaret utøver grenseoppsyn på landegrensen mellom Norge og Russland.

Utenfor tilfeller som nevnt i første ledd kan Forsvaret etter anmodning bistå politiet med materiell, spesialkyndig operatørpersonell og annet.

Kongen gir nærmere bestemmelser om Forsvarets bistand til politiet.

Paragraf 27a omtaler at bistand fra Forsvaret skjer kun etter anmodning. Det åpnes også her for at Forsvaret, etter anmodning, kan bistå med opprettholdelse av ro og orden. En kan tenke seg en situasjon hvor det har gått ett stort jordras og befolkningen som er rammet evakueres. Politipersonell må prioritere oppgaver som etterforskning og Forsvarets personell kan nå, etter nye paragraf 27a, bistå i sikring mot tyveri og annen uro på stedet.

En forutsetning i lovvedtaket og således den nye § 27a, var at Instruks om Forsvarets bistand til politiet, heretter kalt *bistandsinstruks*, skulle revideres. I januar 2016 ble det derfor nedsatt en arbeidsgruppe som fikk ett mandat på seks måneder til å levere ett forslag til ny *bistandsinstruks*. Arbeidsgruppen som bestod av personell fra både Forsvaret og politiet. Arbeidsgruppen ble ledet av tidligere Admiral Røksund. De leverte sitt arbeid 30. september 2016, selv om arbeidsgruppen ikke ble enige i den endelige rapport gruppen leverte (Regjeringen, 2016).

Regjeringen arbeidet videre med arbeidsgruppens forslag og 1. september 2017 trådte den nye bistandsinstruksen i kraft og således ble den lange historien om å få lov forankret bistandsinstruksen avsluttet (Bistandsinstruksen, 2017).

Den største endringen er trolig hurtigheten på beslutningssløyfen i Forsvarets bistand til politiet. Den nye bistandsinstruksen § 4 lyder som følgende

øAnmodning om bistand kan fremmes skriftlig av politisjef, Politidirektoratet eller Politiets sikkerhetstjeneste til Forsvarets operative hovedkvarter. Forsvarets operative hovedkvarter meddeler sin beslutning til anmoder.

Gjenparter av anmodning og beslutning sendes umiddelbart til Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet, som utøver alminnelig styringsrett.

I tidskritiske situasjoner kan anmodning om bistand fremmes og behandles muntlig, og bekreftes skriftlig. Departementene varsles da umiddelbart.

Tidligere måtte man avvente departementenes svar og godkjenning på bistand. Gjennom den nye bistandsinstruksen vil bistanden nå iverksettes og departementene, gjennom sin alminnelige styringsrett, kan stanse bistandsanmodningen og/eller bistandsoppdraget. Tanken bak endringen var at samfunnets behov for en rask inngripen for å løse en krise står sentralt og at krisene skal løses med samfunnets samlede ressurser (Bistandsinstruksen, 2017;§ 2).

2.4 Historisk tilbakeblikk på bruk av militærmakt på befolkningen

Tradisjonelt hadde militærmakten vært ett maktmiddel for å styre befolkningen, men med innføring av allmennverneplikt for landbefolkningen i 1798, skulle lojaliteten rettes mot folket og ikke mot en eneveltig hersker (Dyndal, 2010).

På 1920-30-tallet var økonomiske kriser, sterke arbeiderbevegelser, streik og dårlige lønninger grobunn til konflikter. I 1931, i Ådalen i Sverige, ble militære satt inn i en streikekonflikt. Under hendelsen åpnet militære ild og fem mennesker ble drept (Store Norske Leksikon, 2018). Hendelsen førte til omfattende endringer og føringer for styring av det svenske militæret (Dyndal, 2010).

To måneder etter Ådalen ble det på Menstad i Telemark, en konfrontasjon mellom arbeidere på den ene siden og politistyrker på den andre siden. Forsvarsminister Quisling sendte et gardekompani og fire marinefartøy mot Skien og Telemark. På Menstad ble aldri militært personell satt inn i konfrontasjonen, men likevel skapte det stor samfunnsdebatt.

Under Alta-saken i 1979, fikk ett kompani i nord ordre fra JD om å gjøre seg klare til å bistå politiet med å fjerne demonstrantene. Nyutnevnte Forsvarsminister Thorvald Stoltenberg fikk vite via dagsrevyen om den planlagte aksjonen. Stoltenberg meddelte straks til de andre statsrådene at dette kunne han ikke være med på og etter en debatt i regjeringen fikk han støtte og medhold i sitt syn. Forsvaret ble ikke benyttet i Alta (NRK, 2010).

Denne saken har blitt retningsstyrende i mange år for bistand fra Forsvaret i det vi i dag vil kalle en bistand som betyr at forsvarets personell kan komme i en situasjon hvor de må bruke makt mot sivilbefolkning. Alta-saken ble til en debatt og man var uenig på høyt politisk nivå. Den gangs Justisdepartementet (JD) og Forsvarsdepartementet (FD) hadde ulike tolkninger av Grunnlovens § 99 (Dyndal, 2010).

Oljevirkosomheten og således terrortrussel fikk også stor oppmerksomhet på 70-tallet. I 1982 ble Forsvarets Spesialkommando (FSK) opprettet med et særlig ansvar for å bistå politiet med håndtering av terror på plattformer (Forsvaret, 2016). Så nå hadde man både Beredskapstroppen (BT) til politiet og FSK fra Forsvaret til de skarpeste oppdragene.

Definisjon av både terror, bistand til politiet og ansvarsfordelingen ble nå særdeles viktig da miljøvernere også dro på havet, og man kunne se for seg en økonfrontasjon hvor definisjon av for eksempel ordet terror nok kunne bli diskutert. Eksempelvis; når en miljøverningsgruppe tar seg om bord på en plattform, er dette terror?

Terror er alvorlig kriminalitet og straffelovens § 147a definerer terror som lovbrudd når hensikten er som beskrevet i paragrafen. Det er politiet som har hovedansvar for å forebygge og bekjempe terror i fredstid (Meld.st.21, 2013). På anmodning, kan Forsvaret bistå politiet. Både utstyr, helikopter og personell kan bistå politiet i en eventuell terrorhendelse. Det vil således være stedlig Politimester som fremmer anmodningen via POD. JD og FD har mulighet for å stanse anmodningen om de ikke går for en politisk godkjenning. FOH har i en slik anmodningsprosess fått kopi og har begynt å gjøre klar eventuelle bistandsmuligheter om departementene godkjenner anmodningen fra politimester.

2.5 Samvirke mellom Forsvaret og politiet

Det eksisterer flere formaliserte samvirkeavtaler mellom Forsvaret og politiet, og det er mye samvirke mellom etatene daglig.

Politidirektøren og Sjef FOH har signert en **overordnet samarbeidsavtale** fra 12. februar 2014. Denne avtalen åpner for at det kan og bør inngås samarbeidsavtaler på alle nivåer i

politiet og Forsvaret. Avtalen oppfordrer alle nivåene i etatene til å inngå samarbeid innenfor trening, øving, utdanning og innkjøp av materiell. Det gjennomføres årlige møter på både sjefsnivå og på lavere nivå. Der informerer de hverandre og tar opp annet på agendaen. Politiets situasjonssenter (PSS) i Politidirektoratet (POD) har ukentlige videokonferanse (VTC) med FOH og Forsvarsstaben (FST).

Det finnes flere avtaler mellom etatene. For eksempel avtale om **innkjøp** av spesialutstyr fra 12. desember 2008, og det er egne avtaler mellom de enkelte Heimevernsdistriktene og de respektive Politimestrene og disse avtalene blir fornyet og signert årlig.

Gjennom **Hovedredningssentralene** (HRS) i nord og sør samvirkes det daglig ved at Forsvarets personell flyr SeaKing helikoptre i ambulanse-, søks- og redningsoppdrag (Hovedredningssentralen.no, 2017).

Kystvakta (KV) bistår politiet til daglig og opererer i henhold til kystvaktloven (Kystvaktloven, 1999). KV gjennomfører schengen grensekontroll til sjøs og har et utstrakt samarbeid med de Politimesterne som har sjølinje i sitt distrikt (Lov om Kystvakten, 1999). Eksempelvis vokter Kystvakta sjøterritoriet og forholde seg til Politimester i påtalemessige saker. (Kystvaktloven, 1999).

Grensevakten (GSV) utfører grensekontroll på grensen i nord, og støtter politiet i Finnmark daglig i sitt oppdrag på den norsk-russiske grensen (Gjeseth, Børrsen & Tamnes, 2004). GSV og Finnmark politidistrikt (PD) jobber sammen om grenseoppdraget og det er ett godt samvirke mellom GSV og politiet (Politiet.no, 2016). Samvirke mellom Finnmark PD og GSV skjer i det daglige og de utfyller hverandres oppgaver. Oppgavene og rollene er avklart og regulert i blant annet Grenseavtalen fra 1949 og GSV overvåker og håndterer brudd på Schengen-avtalen på vegne av Politimesteren i Finnmark (Politiet, 2016).

Et sivil-militært grensesnitt kan være en utfordring om aktørene ikke har en konsensus om hvordan oppgavene skal utføres og hvilke roller etatene har i samvirke (Meld.st.10, 2016). Ved det daglige samvirke, gode relasjoner og at de møtes ofte gjør samarbeidet mellom GSV og Finnmark PD i en særstilling. Dette er normalen og de har ledere og enkeltmennesker i begge etater som kjenner hverandre og organisasjonen til den andre etat. Dette vil man ikke umiddelbart ha i ett bistandsoppdrag der en enhet i Forsvaret som har base på Østlandet blir sendt til Bergen for å bistå politiet der (Forsvaret, 2017).

Det gjennomføres mange **øvelser der Forsvaret og politiet trener og øver sammen**. Noen store nasjonale men flest øvelser er det på taktisk nivå, som mellom politidistriktene og forsvarsenhetene som er i samme distrikt.

Av de store nasjonale øvelsene er øvelse *öGeminiö* og *öTyrö* de som har skapt mest oppmerksomhet. Fra 2017 er *öTyrö* endret til øvelse *öNordlysö*. Øvelse *öNordlysö* er en nasjonal kontraterror øvelse hvor politiet har ansvar for planleggingen og gjennomføringen (Meld.st.10, 2016-2017). Øvelse *öGeminiö* er en øvelse som organiseres av Forsvaret (Meld.st.10, 2016-2017:139). Forsvaret øver her sine spesialstyrker på en maritim kontraterror operasjon hvor de bistår politiet etter en bistandsanmodning. Denne øvelsen har høy prioritet hos Forsvarssjefen (FSJ) og den er kompleks og Forsvaret benytter nesten alle sine kapasiteter av ledige fly, skip og helikopter. Begge disse øvelsene er nasjonale og flere nivåer i krisehåndteringen øves. Her er det forventninger til hverandre, forståelser av hverandres roller og oppgaver som blir utfordrende og kan skape friksjon. En integrert kompetanseheving og planprosess kan bistå til kunnskap om hverandre og mer forståelse viser evalueringsrapporter (Politiet, 2013).

I oktober og november 2018 er Norge vertsnaasjon for NATO-øvelsen Trident Juncture. Rundt 40 000 soldater, ca. 130 fly og ca. 60 fartøyer vil delta på øvelsen. Målet med øvelsen er å forsterke samarbeidet innad i NATO og med alliansens samarbeidspartnere. For Norge er øvelsen en god anledning til å øve mottak av store forsterkninger med reelle styrker. I tillegg involverer en øvelse av et så stort omfang store deler av totalforsvaret, som dermed får testet sitt planverk (Forsvaret, 2018).

De siste store nasjonale øvelser er det personell fra Politihøgskolen (PHS) som evaluerer og skriver rapporten for politiets innsats og det er Seksjon for Operative Erfaringer (SOE) på Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) som gjør det samme på Forsvarssiden. Politiet og Forsvaret lager hver sine øvingsmål innenfor samme øvelse og evalueringsrapportene har da fokus på hver sin etat. Under *öJavelinö* og *öJunctureö* har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) ansvar for evaluering av sivil side, i tillegg til at hver enkelt sivil etat gjennomfører evaluering innen egen etat.

Meldingen til Stortinget, 10, *risiko i ett trygt samfunn*, som ble godkjent i statsråd 9. desember 2016, omhandler **læring etter øvelser og hendelser** (Meld.st.10, 2016). Meldingen omhandler krav til oppfølging av øvelser og etter hendelser (Meld.st.10, 2016:138). Dette

krav til at hele den sivile sektoren skal samhandle også i evaluering og oppfølging og med dette i fokus få en bedre kunnskap og således samvirke ved neste hendelse.

3 Teori

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske rammeverket som ligger til grunn bli presentert. Kapittelet starter med en oversikt over krisehåndtering som begrep og hva det inneholder. Kapittelet avsluttes med en oversikt over begrepet kompetanse, og hvorfor dette begrepet antas sentralt for min problemstilling.

3.1 Hva er en krise

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for hva en krise er etterfulgt av de fire prinsippene for krisehåndtering i neste delkapittel.

Kriser er både små og store. Utfordringer med en krise er at vi aldri vet hva den neste krisen er, hvor den skjer ei heller når den skjer. Vi kan trene og øve på scenarioer vi kan analysere oss frem til, men likevel vil man aldri vite. Hvem trodde at hendelsen 22. juli kunne skje i Norge?

Det finnes mange definisjoner av krise. En er; òen uønsket situasjon med høy grad av usikkerhet og potensielt uakseptable konsekvenser for de enkeltpersoner, organisasjoner eller stater som rammesø (Meld.st.10, 2016:26). En annen definisjon er: òen alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet (Fimreite, Lango, Lægred og Rykkja (red), 2014:15). Alle kriser er også ulike og det å lage planer for det ukjente er utfordrende. Det å arbeide med samfunnssikkerhet og kriser innebærer håndtering av usikkerhet (Meld.st.10, 2016-2017).

Krise er uønsket, krisen truer liv og sentrale verdier samt at krisen må raskt reageres på og dette vil skje i ett miljø under stor grad av usikkerhet. Utrykningsetater som brann- og redning, helse og politi som er spredt rundt i landet kan således raskt komme til en akutt krise som må løses.

Beredskap koster og de tre nevnte etatene har en kort beredskapstid men ikke alltid med en stor nok styrke til å løse en stor krise. Kreves bistand fra andre etater, som Forsvaret, som ikke har en stående beredskap med kort utrykningstid, vil dette utfordre en hurtig løsning på en større krise.

Kriser er ofte hendelser som man ikke hadde ventet, men med potensiell fare for store negative konsekvenser. En krise kan ta flere retninger og det er så mange faktorer involvert at trolig er det nærmest at det usannsynlige har skjedd. Store kriser avviker fra normalen og ofte krever det samordning fra mange organisasjoner for å kunne løse en stor krise.

Rittel og Webber (1973) introduserer *wicked problems* som en utfordring der flere etater og organisasjoner må inn å jobbe sammen for å løse en krise (Rittel & Webber, 1973:160). I en stor hendelse slik som 22. juli i regjeringskvartalet og på Utøya, så har denne krisen mange mindre krisefasetter. Man skal redde liv, man skal ta vare på de overlevende som trenger forpleining. Pårørende skal ha ett oppmøtested med rette hjelpepersonell tilstede. Media skal ha viktig og ikke minst rett informasjon. Det blir trafikkproblemer rundt slike steder og brann i regjeringskvartalet måtte slukkes. Sambands- og telefonnett blir sårbart, og usikkerheten om flere gjerningsmenn vil alltid være tilstede.

Helse, brann, politi, kommuner, vegtrafikksentraler, Telenor var bare noen av de som fikk sine egne kriser å løse 22. juli (NOU 2012:14). Alle involverte i hendelsene 22. juli hadde beredskapsplanverk, men trolig var ikke ett scenario av 22. juli hendelsen nevnt slik den faktisk skjedde. Det å planlegge for det ukjente problemet og ha øvingsbudsjetter til å trene på hendelser ingen kunne tenke seg, er en utfordring der ett hvert *wicked problem* vil være unikt (Rittel og Webber, 1973:164).

Fase 1 i en krise omhandler **kriseerkjennelse**; altså hva krisen dreier seg om, hvilke utfordringer den skaper og hvem den involverer (Lægneid, 2014:15). Man må med andre ord begripe og kjenne igjen krisen når den oppstår og forstå hva som foregår. En må raskt få en rett og oversiktlig situasjonsforståelse. Det som kan leses og forstås som en stor krise i en organisasjon kan bli lest og forstått som en lavere krise i en annen.

Fase 2 omfatter **krisebeslutning**. Dette omfatter når krisen er erkjent, så må det foretas kritiske beslutninger og valg som må gjennomføres for å kunne håndtere krisen (Lægneid, 2014:16). Når Forsvaret bistår politiet, for eksempel i en kontra terror operasjon, er *systemet* Forsvaret setter opp for å bistå en Politimester sammensatt av mange deler av Forsvaret. Det kan være både personell, transportstøtte, ulike typer våpen og samband. For en politimester må vedkommende ikke bare fokusere på å løse krisen der og da med de ressurser og personell som er på vakt, men politiet har også ett ansvar videre i operasjonen for å gjennomføre etterforskning som igjen leder til en eventuell påtale i saken.

I øvelser kan en muligens se at hver sin etats oppgaver og organisering ikke alltid sammenfaller med den krisebeslutningen som faktisk påligger Politimester i oppdrag i fredstid. Ett godt samvirke kan være en sentral utfordring mellom Forsvaret og politiet når det er en Politimester med sine oppdrag og oppgaver som må ta de nødvendige tiltak og beslutningene (Lægneid, 2014:16). Beslutninger må tas raskt og kan ha stor påvirkning på resten av løsningen av krisen. Språk, forkortelser, kultur vil her kunne utfordre etatenes forståelse av den andres beslutning.

Krisekommunikasjon er fase 3. Det er viktig i kriser at alle, både involverte og befolkningen for øvrig får rett og tidsriktig informasjon om hva krisen er (Lægneid, 2014:16). I Bistandsinstruksen § 6, er det klart at det er Politimester som er ansvarlig får media-håndteringen om ikke annet blir bestemt.

Den fjerde fasen er **kriseavslutning**. I en hendelse hvor Forsvaret har bistått politiet vil ofte Forsvarets oppgave være avsluttet når man har kontroll på gjerningspersonen og man har kontroll på stedet. Her begynner den store og ofte lange jobben for politiet. Det skal etterforskes og eventuelt påtale gjerningspersoner. Er det i hendelsen avfyrt skudd er det i tillegg en etterforskning av tjenestemenn.

Som en har sett etter 22. juli ble det satt ned kommisjon for å se på ikke bare de som var inne og løste den umiddelbare krisen, men også på hele statsapparatet. En beslutning i en krise vil således kunne være avgjørende for hvordan kriseavslutningen vil se ut (Lægneid, 2014:16).

Kriselæring er den siste og femte fasen (Lægneid, 2014:16). Meldingen til Stortinget om Risiko i ett trygt samfunn, omhandler kriselæring under og etter en krise (Meld.st.10, 2016). Kriselæring er viktig og samtidig utfordrende da de enkelte organisasjoner og departementer involvert i krisen er opptatt og har fokus på sine oppgaver og roller, i hverdag som i krise. Som nevnt vil Forsvarets rolle i bistand til politiet mulig være avsluttet lenge før krisen er ferdig i sin helhet for politiet.

Beredskapsarbeid for alle typer kriser, det være seg naturkatastrofer, ulykker, sikkerhetspolitiske kriser og væpnet konflikt, bygger på disse fire grunnleggende prinsipper; ansvars-, likhets-, nærhet-, og samvirkeprinsippet (Meld.st.10, 2016).

3.2 Krisehåndteringsprinsipper

Krisehåndteringsprinsippene i Norge tilsier at krisen skal løses på nivået så nært krisen som mulig i henhold til nærhetsprinsippet (Meld.st.10, 2016:21). Ansvarlig departement skal

forberede seg, trene og øve og ha planverk for kriser også av nasjonal art (Meld.st.10, 2016: 20). Dette er ett viktig prinsipp i Norge. Er nødvendigvis terror en krise for andre departementer enn JD og FD? Vil FD være involvert i krisehåndtering i en epidemi? Nødvendigvis ikke. Hvordan kan man da forvente at en stor og nasjonal krise som kanskje noen av departementene ikke hadde i sine analyser, skal løses gjennom ett godt samvirke de minuttene dette skjer?

Det er derfor nødvendig å gå litt inn i de enkelte fire krisehåndteringsprinsippene for å se om prinsippene utfordres når en kompleks og stor krise skal løses (Lægneid, 2014:19).

3.2.1 Ansvarsprinsippet

Ansvarsprinsippet: «som innebærer at den organisasjonen som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også vil ha ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.» (Meld.st.10, 2016:20).

Hoved doktrinen i det norske styringsverktøyet er ministerstyre. Statsråden har ansvaret for det som foregår innenfor ens etater (Lægneid, 2014:17). JD er gitt et overordnet samordningsansvar horisontalt, men JD har ingen øpiskö til eventuelt de læring og utbedringsfelt man anbefaler ett annet departement å gjøre (Meld.st.10, 2016).

Det ligger et stort ansvar til en leder når krisen inntreffer, beslutninger kan få positive og fatale konsekvenser. JD har fått ett overordnet ansvar som lederdepartement til annet blir bestemt. Det vil avhenge av krisens art og således hvilket departement som leder. Hendelsen i In Amenas i Algerie i 2013 var en hendelse som ikke ble ledet av JD men av Utenriksdepartementet (UD) selv om dette var en krise som innbefattet terror og alvorlig kriminalitet (UD, 2013:6).

Ansvarsprinsippet utfordrer muligens ikke samvirke mellom etatene i det daglige, da forholder en seg til de oppgaver og roller man normalt har. Derimot når krisen inntreffer kan en muligens se at ansvarsprinsippet blir rokket. Flere etaters ansvar blir flettet sammen til ett ansvar om å løse den krisen som har inntruffet.

Ved en hendelse der politiet ber Forsvaret om bistand, blir trolig ansvarsprinsippet utfordret. En av Forsvarets ni primær oppgaver er å støtte det sivile samfunn. Men oppgaven sier ikke noe om hva denne støtten er og om den skal være en del av det Forsvaret gjør (Regjeringen, 2016). Om det for eksempel er en terrorhendelse og Forsvaret bistår politiet til å få kontroll på

en farlig gjerningsperson, så er dette ett politioppdrag og ansvar, samtidig som Forsvarspersonell bistår i en slik oppgave som ikke er Forsvarets ansvar i Norge i fredstid.

Ansvarsprinsippet er helt klar på at den enkelte statsråd og tilhørende departementer har ett ansvar å løse krisene innenfor sine felt. Det er det man planlegger og øver på. Hver enkelt organisasjon vil kunne bli god på å løse sin del av krisen, den som omhandler sin del av ansvaret. På den andre side skal departementene samvirke både i planfase, øving og ikke minst når krisen inntreffer og skal løses, i henhold til samvirkeprinsippet (se delkapittel 3.2.4).

Etater kan bli god på å lese og forstå og løse sin del av krisen, men dette kan trolig komme i konflikt med en annen etat som leser, forstår og løser deler av samme krise på en annen måte. Her kan det være rom for konflikter og misforståelser i en akutt hendelse. Var hendelsesforløpet på dagen 22. juli en krise for Oslo Kommune, selv om det helt klart var krise og krisehåndtering ble utført i mange andre sektorer i Oslo den dagen? Oslo kommune hadde muligens ett større arbeid i dagene etter 22. juli med rose-toget og de markeringene som utviklet seg og det var store menneskemasser som samlet seg i Oslo sentrum.

3.2.2 Likhetsprinsippet

Likhetsprinsippet omfatter prinsippet om at en organisasjon bør ha samme organisasjonsform i det daglige som i kriser (Lægreid, 2014:18).

ōNo plans survives contact with the enemyö General Moltke (1800-1891).

Som sitatet til Moltke sier, er det vanskelig å planlegge for det uforutsigbare og at planer holder til de settes ut i live. En krise vil mest sannsynlig hverken skje der man antok eller på den måten man tenkte. Politiets organisering i hverdagen er lik den man vil se i krise og krig. I en krise vil hurtigheten til å respondere være viktig men samtidig er også utholdenheten til mannskapene viktig. Forsvarets organisering og struktur endres ikke i forhold til fred, krise, krig perspektivet. Men deler av strukturen er basert på mobilisering samt totalforsvaret. Planverket er også tilpasset NATOs forsterkningsplanverk for Norge (Prop.151S, 2015-2016).

3.2.3 Nærhetsprinsippet

Krisen skal håndteres på det lavest mulige nivået og så nært krisen som mulig. Dette er nærhetsprinsippet (Lægreid, 2014:18). Nærhetsprinsippet gir således kommuner, fylker og politidistrikter ett ansvar for å løse en eventuell krise i deres område uten at ett nasjonalt organ nødvendigvis involveres.

Der Forsvaret har en garnison eller militært anlegg med mye personell, og som ligger i nær tilknytning til hovedsete til et politidistrikt, vil nærheten til hverandre gjøre øving og trening enklere. En krise i ett slikt område og som kan løses av personell som allerede er kjent med hverandre og godt innøvd, vil virke i henhold til nærhetsprinsippet. Der det derimot er store avstander mellom Forsvarets og politiets plasseringer kan det være mer utfordrende å få den nærheten i hverdagen da det kreves mer tid og ressurser til å møtes.

Når en hendelse er stor og FOH kanskje sender en enhet fra et annet sted i landet til det politidistriktet krisen er i, vil ikke nettverket og relasjonene være der i samme grad og samvirke kan bli utfordrende. Krisen skal håndteres på lavest mulig nivå, hvem og hva som er lavest mulig nivå i den enkelte krise kommer an på krisen størrelse, omfang og alvorlighetsgrad (Meld.st.10, 2016). For politiet er det oftest den enkelte polititjenesteperson som patruljerer der og da som vil være første enhet på ett åsted eller en krise.

3.2.4 Samvirkeprinsippet

Hva er samvirke

Ved innføring av samvirkeprinsippet i krisehåndteringen i Meldingen til Stortinget.29 i 2012, kom det føringer for samvirke mellom etater og organisasjoner (Meld.st.29.pkt.2.1). Regjeringen vil videre gjennom Melding til Stortinget.10 utvide samvirke til også å omfatte planlegging, analyse før en krise inntreffer samt læring etter øvelser og hendelser (Meld.st.10, 2016:9-15).

Alle etater og organisasjoner har ett selvstendig ansvar for at samvirke skal fungere (Meld.st.10, 2016:20). Samvirke forutsetter at noen skal virke sammen. For at samvirke skal fungere når krisen inntreffer er respekt om hverandre og forståelsen av en helhet og gjensidig avhengigheter mellom sektorområdene viktig, uten dette vil hverken ledere, organisasjoner og enkelt menneskene kunne samvirke godt (Meld.st.10, 2016:130).

For at man skal oppnå et effektivt samvirke kreves det forståelse og tillit til hverandre. Kjennskap til hverandres kulturer, kompetanse og ressurser er sentralt for at man skal kunne samvirke når krisen inntreffer (Meld.st.10, 2016:21). Om viljen til å bistå og støtte hverandre i en krise uteblir, kan konsekvensene være fatale.

Det er ett ledelsesansvar å få samvirke til å fungere. Samtidig er det krevende for ledere, organisasjonene og enkeltmenneskene å få samvirke til å fungere. Ett eksempel på en utfordring er sambandsløsninger. Forsvaret og politiet jobber på ulike tekniske plattformer og

samband. Nødnett brukes av nødetatene som brann, helse og politi, og det er kun deler av Forsvaret som har tilgang til nødnett da Forsvaret jobber på andre graderte samband. Dette viser at også de tekniske løsningene for å få ett samband med hverandre i krisehåndteringen kan være en utfordring men som må komme på plass (Meld.st.10, 2016:121).

Enkeltmenneskene er muligens ett av de viktigste redskapene i samvirke mellom etatene, og av dem kreves en holdning, kultur, kunnskap og ikke minst vilje til å samvirke på tvers av profesjoner (Meld.st.10, 2016:121). Forsvarsó og politipersonell har sin kanskje sterke profesjon i ryggmargen. Den kan omøtesø på noen punkter men er likevel ulik. Den ene etats måte å løse en krise på kan være annerledes en den andre etats måte.

Hvordan aktørene leser og oppfatter krisen vil trolig være forskjellig også mellom Forsvaret og politiet. Politiet er en nødetat som forholder seg til små og mellomstore kriser i hverdagen mens Forsvaret i hverdagen trolig løser kriser mest i sitt internasjonale arbeid i henhold til sine forpliktelser i medlemskapet i NATO.

JDs samordningsrolle

Sårbarhetsutvalget leverte i 2000 sin rapport hvor de kom med en anbefaling om å opprette ett eget departement med ansvar for beredskap og krisehåndtering (NOU, 2000:punkt 20.2).

Utvalget foreslo å legge blant annet politi, DSB, sivilforsvaret, redningstjenesten samt deler av andre departementer som har med beredskap og krisehåndterings arbeid i det nye departementet. Sårbarhetsutvalget foreslo at det nye departementet skulle ha ett klart ansvar og at roller og oppgaver ville trolig gå på tvers av andre departementer og sålede kunne utfordre ansvarsprinsippet (NOU, 2000).

Regjeringen tok ikke sårbarhetsutvalgets forslag til følge og regjeringen pekte på ansvarsprinsippet og hver enkelt statsråds ansvar i sin sektor. JD har blitt styrket og ble etter 22. juli omdøpt til Justis- og beredskapsdepartementet. JD har fått ett ansvar som lederdepartement når krisen oppstår inntil annet blir bestemt men det konstitusjonelle ansvar til hver enkelt statsråd er ikke rokket ved (Læg Reid, 2014:20).

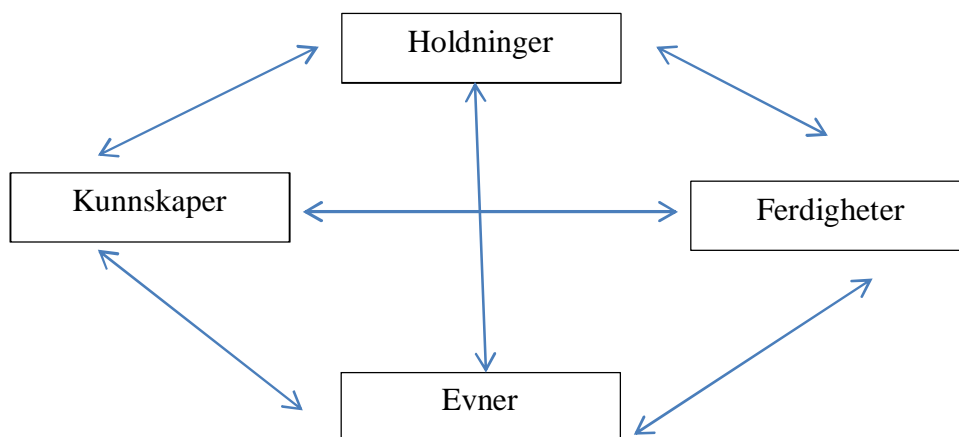
I dag er JD gitt ett samordningsansvar og Krisestøtteenheten (KSE) fungerer som et situasjonssenter for å få god, rask og riktig situasjonsforståelse når krisen skjer (Regjeringen, 2016). KSE er ikke et operativt element som skal lede noen form for operasjoner. JD samordningsrolle skal gjennomføre tilsyn med departementene i deres arbeid med samfunnssikkerhet. Ansvarsprinsippet står likevel sterkt og opprettholdes fullt ut. Tilsynene

skal sikre at samfunnets evne til å forebygge og håndtere kriser blir styrket. Samtidig er forsvarssektoren kun omfattet om de grunnleggende prinsippene om krisehåndtering og ikke av tilsynet (Instruks for departementene, 2012).

3.3 Kompetanse

I en krisehåndtering hvor en eller flere individer og organisasjoner/etater må jobbe sammen for å løse krisen vil kompetanse om hverandre være viktig for at man raskt forstår den andres mening og ordre gitt for å løse krisen.

Begrepet kompetanse har sin opprinnelse i det gammellatinske ordet *ōcompetereō* som betyr *ōå komme sammenō* (Nordhaug, 2004:27). Nordhaug omtaler at begrepet således dreier seg om mestring (Nordhaug, 2004:27), og omtaler kompetanse som følgende; «kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid» (Nordhaug, 2004:28). En annen definisjon av kompetanse er *ōkompetanse* er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og målō (Lai, 2013:46). Forskjellene på de to definisjonene er i hovedsak at Lai inkluderer holdninger som en del av sin beskrivelse av kompetanse mens Nordhaug knytter motivasjon og holdning til anvendelsen av kompetansen (Nordhaug, 2004:29).



Figur 3. Sammenhengen mellom kompetansekompener (Lai, 2013:51)

Lai (2013) hevder at alle de fire elementene, kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger henger sammen. Disse komponentene glir over i hverandre og den ene er ikke mer eller mindre viktig en den andre komponenten (Lai, 2013:52). Det å ta hensyn til alle

komponentene vil være viktig om man skal se på eventuelle tiltak for, og planlegge for kompetansebehov (Lai, 2013:52).

Forsvaret og politiet er store etater med mange enkeltindivider. Den kompetansen hver enkelt innehar bør forvaltes på en best mulig måte av etatene for blant annet å videreutvikles slik at etatenes kritiske ressurs, personellet eller individene, er med på å skape verdier og slik at etatene oppnår sine mål til å utføre de oppgaver og roller de har i samfunnet og for å løse kriser (Lai, 2013:46).

I delkapitlene 3.3.2-3.3.5 vil jeg komme tilbake til hver enkelt av kompetansekompomentene i figur 3. Videre i dette kapittelet vil kompetansebegrepet drøftes, og knyttes mot oppgavens problemstilling.

3.3.1 Formell og uformell kompetanse

Det finnes formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen får man gjennom utdanning, kursing og gjennom andre læringsformer som er styrt. (Lai, 2013:54). Den formelle kompetansen er lett å øvise til og ofte enklest og vektlegge da den lett kan dokumenteres (Lai, 2013:54). Den uformelle kompetansen er kompetansen man er fått gjennom erfaringer og på andre måter utenom for eksempel skoler og formelle krav (Lai, 2013:54). Sammen utgjør formell og uformell kompetanse en realkompetanse. (Lai, 2013:54).

En kan trolig si at en polititjenesteperson og en fra forsvaret vil, etter å ha vært i etatene noen år, inneha stor realkompetanse for å løse de oppgaver den enkeltes etat skal og gjør.

Utdanningsinstitusjonene er primærkilder til fagkompetanse, samtidig fremhever Nordhaug at erfaringer er også viktige fagkompetanser og som oftest tilegnes via arbeidserfaringer (Nordhaug, 2004:68).

Den eneste grunnutdanningen til politiet er Politihøgskolen. Når man i politiet tar PHS grunnutdanning er ett av kravene at man innehar generell studiekompetanse eller godkjent realkompetanse (PHS, 2018). Det samme nivå, altså høgskole og bachelor nivå, vil i Forsvaret bli krigsskolene. Ved opptak til krigsskolene i Forsvaret er det nylig gjort endringer slik at man kan søke direkte etter fullført generell studiekompetanse, førstegangstjeneste er ikke lengre ett krav. Så på den måten har Forsvarets utdanning på bachelor nivå blitt likere den politiet har hatt i flere år (Forsvaret, 2018). En gjennomgang av PHS sine bachelor ramme- og fagplaner viser at Forsvaret som ord og samvirke partner ikke blir omtalt (PHS, 2018).

For begge etatene stilles det ved utdanningssystemer andre krav for å bli tatt opp enn ved en vanlig høgskole. Forsvaret og politier selekterer spesielt til sine utdanninger. Utdanningen i Forsvaret og politiet er mer en profesjons utdanning enn en generell høgskoleutdanning som kan påbygges med andre moduler i ett utdanningsløp på tvers av skoler. Ved Forsvarets og politiets utdanninger skapes holdninger, profesjon og yrkesstolthet som kan være utfordrende for andre høgskoler å oppnå (Lai, 2013:66).

Forsvaret har de siste årene hatt en utdanningsreform hvor utdanningen er endret (Forsvaret, 2018). Om denne endringen gjør det enklere eller mer utfordrende for etatene å utveksle studentplasser er usikkert.

Gjennom læring tilegner man seg ny eller endret kompetanse. Dette kan videre gi endringer i adferd (Lai, 2013:119). For å være søkeberettiget til studier på etter og videreutdanningsavdelingen ved PHS, krever de fleste studier politiutdanning fra tidligere (PHS, 2018). I Forsvaret legges mye av den etter og videreutdanningen de gjennomfører til fagskoler og eller direkte til avdelingene ute i organisasjonen (Forsvaret, 2018). PHS og FHS har en utdanning sammen som således er åpnet for den andre etat, dette er et studie som går en gang i året (PHS, 2018).

Det må sant sies at det i de siste årene er gjort ett stort arbeid i både Forsvaret og politiet for å øke kompetansen om hverandre. Det er i de siste årene vært politipersonell som heltidsstudenter på Forsvarets stabsskole (Forsvaret, 2018). Samtidig har Forsvaret og Politihøgskolen ett felles studie sammen (PHS, 2018). Jeg vil likevel understreke at studenter fra begge etater på både Forsvarets Stabs studie (FSTS) og studiet i nasjonal beredskap og krisehåndtering omfatter ofte personell som allerede innehar kompetanse eller jobber med dette i det daglige og at det nødvendigvis ikke er denne personellgruppen som trenger basis kompetansen om hverandre som denne oppgaven mer omhandler. Det spriker også i nivåene på de som er tiltenkt dette studiet. Fra Forsvarets sin side, kan søkere fra majors grad og oppover søke, mens politiet ønsker nivåene fra Politimester, stabssjefer og medlemmer av Politimesterens strategiske gruppe, som vil være øverste ledelsesnivåene i ett politidistrikt.

3.3.2 Kunnskap

En persons kunnskaper kan betraktes som personens data- og informasjonsbase (Lai, 2013). Forsvaret og politiet har forskjellige utdanningskonsepter og utdanningsløp. Disse er dimensjonert for de oppgaver, roller og ansvar de to etatene har i samfunnet. Den teoretiske kunnskapen vil innenfor hver etat derfor være ulik da den teoretiske kunnskapen er knyttet til

den kunnskap hver enkelt soldat, befal i Forsvaret eller hver enkelt polititjenesteperson behøver for å løse etatens oppgaver. Utdanningsløpene gir heller ikke innblikk i den andres etats roller, ansvar og myndighet i stor utstrekning. For at personell fra de to etatene, med de ferdighetene som behøves for å løse den akutte krisen sammen, vil en forutsetning kunne kreve at kunnskaper er til stede på forhånd (Nordhaug, 2004:28).

Hele livet mottar man kunnskap på flere måter og kunnskapen kan man være klar over at man har eller den kan være det man omtaler som taus kunnskap. Taus kunnskap er altså den kunnskapen man ikke direkte reflekterer over (Lai, 2013). En politimann som har jobbet tett med andre kollegaer med mer kunnskap har gjennom observasjoner, prøve, feile og gjennom praksis i det daglige fått en øtausö kunnskap som den enheten fra Forsvaret på stedet ikke har.

Taus kunnskap kan være utfordrende å formidle da den er noe man har uten direkte å reflektere over det (Lai, 2013:47). Om læringsmiljøer er godt tilrettelagt kan taus kunnskap deles og overføres til andre (Lai, 2013). Ved å følge og observere, imitere og så få tilbakemeldinger fra den som har den tause kunnskapen kan kunnskapen overføres (Lai, 2013:48). Andre studie år på Politihøgskolen er ett år hvor studenten får tildelt en veileder. De jobber sammen i flere måneder slik at studenten kan få imitere og prøve å feile av og sammen med en er erfaren polititjenesteperson (PHS, 2018). Her må læringsmiljøet være styrt slik at den tause kunnskapen fra en kollega til en annen blir den øretteö som Politihøgskolen ønsker at studenten skal ta med videre (Lai, 2013).

Kunnskap kan defineres som öen begrunnet sann oppfatningö eller öå viteö (Lai, 2013:47). En persons övitenö eller det man ötror man vetö er kunnskap (Lai, 2013:47).

Lai deler opp kunnskap i tre klasser; deklarativ kunnskap som er av beskrivende art, kausal kunnskap som antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner og den tredje klassen er prosedyrisk kunnskap som omhandler konkrete metoder eller prosedyrer (Lai, 2013:47).

Deklarativ kunnskap

En deklarativ eller såkalt faktisk kunnskap kan forklares som en beskrivende, informasjon eller faktakunnskap (Lai, 2013:47). Kunnskap som å vite at politiet er organisert den måten i krisehåndtering de er vil være en slik kunnskap. Det å ha en informasjon om den andre etats kapasiteter og struktur kan være en viktig deklarativ kunnskap å ha i ett samvirke perspektiv. Å vite hvor mange helikopter Forsvaret kan bistå med i en evakuering av sårede vil være en viktig informasjon for en innsatsleder fra politiet på stedet.

Kausal kunnskap

En kausal kunnskap vil kunne være viktig for holdningen om den andre etat ved at for eksempel en innsatsleder fra politiet har sine antagelser om at en forsvarsperson fra FSK som kommer og bistår i oppdraget er både godt trent, kjenner til instruksverk for våpenbruk samt har god motivasjon for å gjennomføre oppdraget. Kausal kunnskap er antagelser om relasjoner og årsakssammenhenger av ulik natur (Lai, 2013:47)

Prosedyrkunnskap

Prosedyrkunnskapen kan være kunnskapen om fremgangsmåter og å vite hvordan. Med andre ord prosedyrisk kunnskap er konkrete, praktiske prosesser og metoder (Lai, 2013). En krise er oppstått. Innsatsleder fra politiet er på stedet og jobber med å løse krisen på den måten han har fått og har kunnskaper om. Politimester har bedt om bistand fra Forsvaret og de kommer på stedet og skal bistå å løse krisen politiet står ovenfor. Med en ulik kunnskap i bagasjen kan det da være utfordrende å jobbe i samme retning. Man forstår ikke hvordan den andre driver krisehåndtering der og da uten å ha kunnskapen om det, hvordan den andre personen jobber (Lai, 2013:47)

3.3.3 Ferdigheter

Lai definerer i sin bok ferdigheter som følgende *øvnene til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpassingsdyktig måte for å nå definerte mål* (Lai, 2013:49). Observerbare ferdigheter, som ferdighet til å håndtere ett våpen, er lette å måle og å settes inn i ett læringsmiljø. Ikke observerbare ferdigheter, som for eksempel ferdigheten til å analysere, kan være taus kunnskap og at ferdigheter ikke bare bygges på systematisk læring. Utføre ferdigheter uten å reflektere og forklare hvordan eller hvorfor viser at man vet mer en man kanskje kan sette ord på (Lai, 2013:49).

Erfaringer kan inngå som en del av ferdigheter ved at ferdigheter kan kobles mot konkret adferd. Både de observerbare og ikke observerbare ferdighetene er nært knyttet til praktiske handlinger (Lai, 2013). I begge etatene, Forsvaret og politiet er det å ha ferdigheter til å utføre en viktig og rett handling uten tid til å reflektere på hvordan og hvorfor den må gjøres, kan være meget viktig. Gå inn i en væpnet situasjon og møte en gjerningsmann som agerer med akutt vold, må stanses umiddelbart. Her kreves det at mot handlingen utføres uten tanke og refleksjon på både hvorfor og ikke minst hvordan mot handlingen skal skje. Målet er å stanse gjerningsmannen, ferdighetene til å utføre dette kan sledes både være observerbare og ikke observerbare (Lai, 2013).

Polititjenestepersonell i operativ tjeneste utfører på hvert vaktsett en tjeneste som gir dem ferdigheter til å handle på bestemt måte og denne ferdigheten vil være så inn trent hos en polititjenesteperson at når en krise skjer vil denne ofte agere med bakgrunn i de ferdighetene man har opparbeidet seg. Ferdigheter krever ofte at kunnskaper og evner er til stede før ferdighetene blir utøvd (Nordhaug, 2004:28).

En politimann sine erfaringer og begrepsbruk antas å ha annet innhold enn for en forsvarsperson. For en politimann er en patrulje to mann mens for en forsvarsperson vil forholde seg til en patrulje som ett lag bestående av ca. 8-12 mann (FFOD, 2014). Man kan tenke seg at en politimann med sin erfaring og annen form for læring analyserer og tolker en situasjon for patruljen der og da annerledes en slik en forsvarsperson med sine erfaringer og læring innehar, og disse ferdighetene kan være vanskelige å observere (Lai, 2013:49). Med slike forskjeller på enkle ord, betydninger og tolkninger av situasjonen der og da vil trolig misforståelser kunne gjøre samvirke utfordrende i den akutte krisen.

Polititjenestepersonell i operativ tjeneste utfører på hvert vaktsett en tjeneste som gir dem ferdigheter til å handle på bestemt måte og denne ferdigheten vil være så inn trent hos en polititjenesteperson at når en krise skjer vil denne ofte agere med bakgrunn i de ferdighetene man har opparbeidet seg. Ferdigheter krever ofte at kunnskaper og evner er til stede før ferdighetene blir utøvd (Nordhaug, 2004:28).

3.3.4 Evner

Lai (2013) forklarer evner som det å *ømåle en persons personlighet og personens fundament til å være omgjengelig, utadvendt, åpen for nye erfaringer, emosjonelt stabil og strukturert* (Lai, 2013:50). Det kan være utfordrende å måle evner og legge til rette for at medarbeideren får mulighet til å utvikle de evnene han eller henne har (Lai, 2013). Nordhaug nevner at om evner skal utnyttes må de formidles via ferdigheter (Nordhaug, 2004:29).

En forsvarsperson og en politiperson vil være selektert også på grunn av sine evner til å utføre nettopp det som er den etatens oppgaver og roller, jf. ulike opptaksrutiner til utdanning. Evner utvikles ikke på samme måte som for eksempel kunnskap og evner er stabile hos en person og påvirkes ikke like mye av nye kunnskaper og erfaringer (Lai, 2013:50).

3.3.5 Holdninger

Lai (2013) påpeker at holdninger trolig er den aller viktigste komponenten i kompetansedefinisjonen. Holdninger reflekterer medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget

potensial og dette kan kalles en selvreflekterende holdning (Lai, 2013). Holdninger til sin jobb, kollegaer, roller og oppgaver kan ha stor betydning i ett samvirke med andre (Lai, 2013).

En kan ha selvrefererende og mestringstro holdning, hvor den første reflekterer en syn på seg selv mens mestringstro kan være tillit til egen kompetanse (Lai, 2013:50). Politi og forsvarspersonell er trolig individer som er selektert også basert på sine holdninger til seg selv for å kunne raskt være leder og løse en situasjon samt å ha tro på den rollen, de oppgavene og de ens egen etat har og gjør. I en krise er det mennesker som skal samvirke. Samvirke og samarbeid krever respekt for hverandre og for hverandres roller og oppgaver (Meld.st.10, 2016).

Nordhaug på sin side, mener det er gunstig å skille mellom kompetansen som kunnskap, ferdigheter og evner og på den andre side at motivasjon og holdninger som kan virke inn på anvendelsen av kompetanse og omdannelsen av kompetansen (Nordhaug, 2004:29).

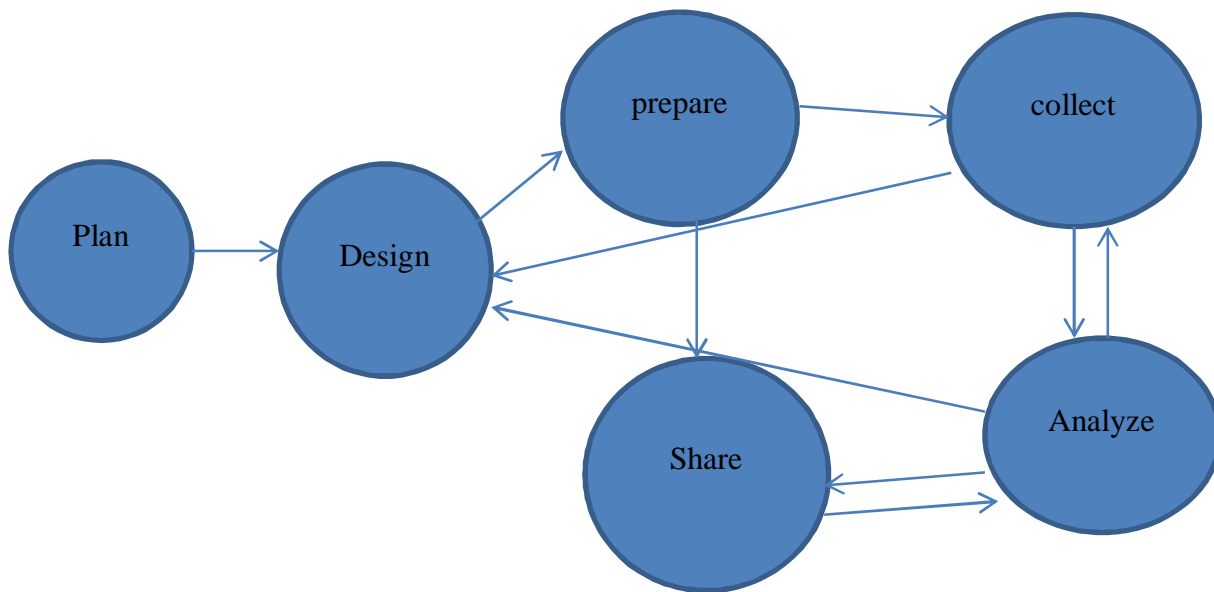
I min oppgave velger jeg å inkludere holdninger som en del av kompetansebehovet fordi jeg ønsker se om holdninger påvirker samvirke mellom Forsvaret og politiet.

4 Metode

4.1 Forskningsdesign

Hovedformålet med forskningsdesign er ikke kun som arbeidsplan men også en design som gir bevisene som faktisk adresserer den initielle forskningsspørsmålet/problemstillingen (Yin, 2014:29).

Min problemstilling er «Samvirke Forsvar ó politi; hvorfor virker det ikke?» er av en slik art at det vil case være et foretrukket forskningsdesign grunnet spørsmålsformulering med «hvorfor». Målet med å gjennomføre en case-studie er å designe, samle, presentere og analysere data (Yin, 2014:3). Jeg ønsker i denne oppgaven å se om jeg finner forklaringer til hvorfor samvirke eventuelt ikke fungerer og en case-studiet er i så måte egnet (jf. Yin, 2014:4).



Figur 4. Case-study Research: A linear but iterative process (Yin, 2014:1).

I løpet av det siste året er det på visse nivåer i politiet og Forsvaret utalt verbalt at man fokuserer på og har ett meget godt samvirket. Samtidig sier oppslag i media det siste året at samvirke ikke fungerer. Ved å velge case-studie ønsker jeg å undersøke hvorfor det spriker slik i utsagn om samvirke Forsvar-politi, og avdekke eventuelt hvilke faktorer som er av betydning for at samvirke skal fungere - også under en krise.

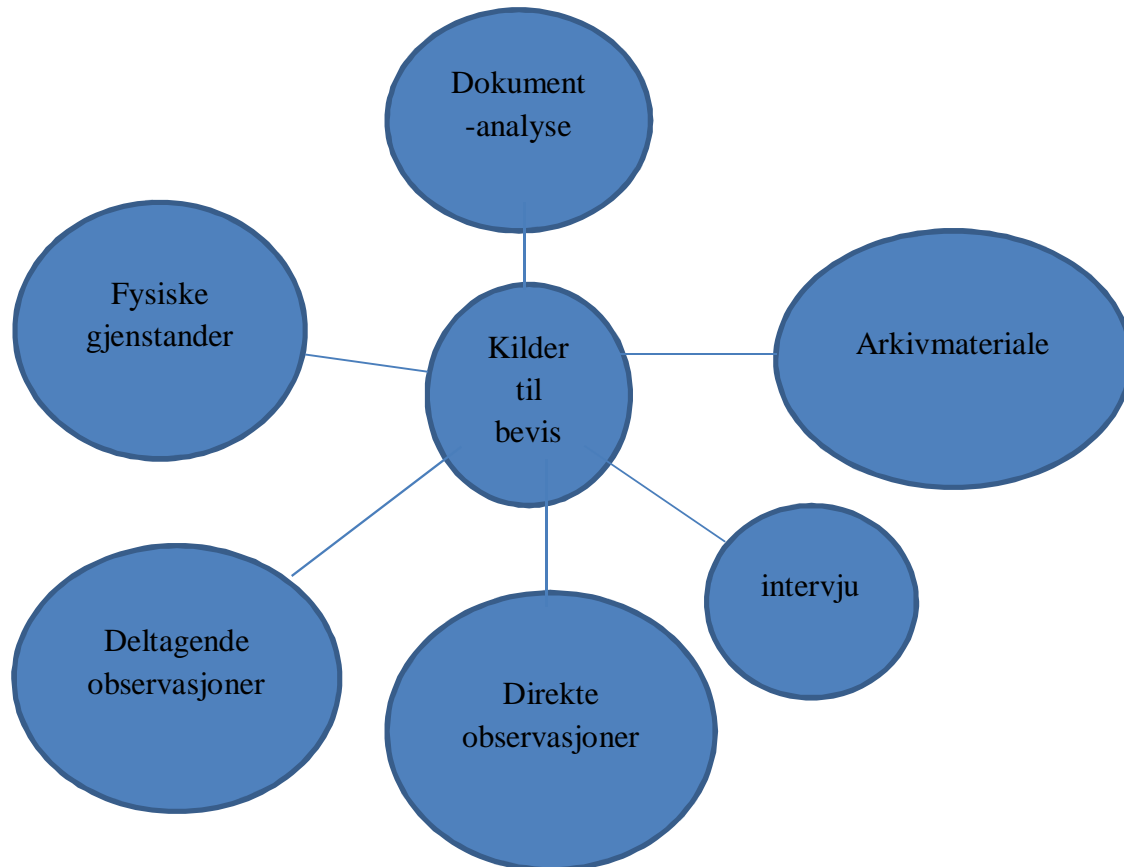
4.2 Forsvar og politi som utvalgte objekter

Som problemstillingen tilsier er det etatene Forsvar og politi som skal studeres. Dette er etater som kan se like ut ved at de er uniformert, de har en hierarkisk organisering og deres samfunnsoppdrag krysser hverandre ved tilfeller som oppgaven kommer nærmere inn på.

De utvalgte objektene, Forsvar og politi, kan være utfordrende å studere da begge etater har en høy grad av skjerming og gradering av informasjonen man kanskje trenger.

Undersøkellesobjektene i denne studien må bli på flere ledd i disse store organisasjonene. Etatene er store og det er mange ledd i hver av dem. Jeg må således identifisere hvem som går inn i oppgaven i forkant av mine intervjuer og observasjoner (Yin, 2014:70-101).

Gjennom ulike men ikke kun en datainnsamlingsteknikk vil man kunne finne kilder til bevis. Yin sier det at flere kilder til bevis vil kunne forsterke bevisene, han sier videre at en av kildene ikke har en forrang ovenfor de andre (Yin, 2014).



Figur 5: Seks kilder til bevis (Yin, 2014:106).

Siden jeg skal gjennomføre case-studie i min egen etat samt i Forsvaret hvor jeg hadde kontorsted, må jeg gjennom prosessen være klar over nettopp dette for å være objektiv og ikke forutseende og legge ørdene i munnenø på blant annet mine intervjuobjekter.

Jo mere en case-studie inneholder konkrete og spesifikke spørsmål, desto mer vil det være gjennomførbart. Samtidig er det viktig at man ikke konkluderer for tidlig og derfor er valg av analyseenheter viktig (Yin, 2014:32). Utvikling og kjennskap til teorien som en del av design fasen er ønsket, og man bør være klar over de teorier som er relevant for forskningen (Yin, 2014:37-38). Kunnskap rundt teorier om Forsvaret og politiet vil være viktig. Det finnes utallige bøker, rapporter, meldinger og lovverk som omhandler disse to etatene. Etatene er øsynligeø i media og mange har meninger om dem. Man må plukke ut de teorier som er

relevante for case-studien og som vil være med på å påvirke konklusjonene (Yin, 2014:37-40).

4.3 Innhenting av data

Før man starter med å innhente data, er det å forberede seg godt til denne delen av prosessen viktig. Ens egen kunnskap om å gjennomføre en case-studie og forberedelser vil gjøre innhenting av data bedre (Yin, 2014:72). Man bør utvikle en protokoll eller en plan for innhenting av data. Denne planen eller protokollen om man vil, kan inneholde det man selv trenger for å få gjort en god innhenting. De spørsmålene man ønsker å gjennomføre kan være ett av punktene i denne delen (Yin, 2014:84-85).

Selve innhenting av bevis kan man få med flere kilder. Yin nevner seks av dem, se figur 4, men han sier samtidig at de ikke er uttømmende (Yin, 2014:105).

4.4 Analyse av data

Når dataene er innhentet vil de bli analysert. Man bør vurdere å benytte noen av de fem analyseteknikker; gjenkjenning av et mønster, etablere forklaringer, analyse i en tids-serie, logisk modell og en sammenligning av flere caser (Yin, 2014:143-168).

Disse teknikkene skal hjelpe til med å ta hånd om validiteten, intern og ekstern. I min oppgave skal jeg ikke ha forskjeller i Forsvaret og politiet som direkte caser, men det etatenes helhet vil kunne bygge en forklaring om min problemstilling. Således vil trolig en studie av etatene kunne etablere en forklaring på hvorfor øsamvirke ikke virker (Yin, 2014:147-150).

4.5 Dokumentanalyse

I oppgaven har jeg brukt dokumentanalyse til blant annet å forberede mine intervjuer. Før intervjuene har jeg undersøkt utvalgte Norges offentlige utredninger (NOU-er), meldinger til Stortinget, Politihøgskolens og Hærens Krigsskolens studieplaner og fagplaner. De viktigste dokumentene som er analysert er:

É *Rapport fra 22.juli kommisjonen*, NOU (2012)

É *Samfunnsikkerhet*. Melding til Stortinget.29 (2011-2012)

É *Risiko i et trygt samfunn*. Melding til Stortinget.10 (2016-2017)

Ved å analysere disse dokumentene har jeg ett godt utgangspunkt til å tematisere intervjuene og inndele respondentenes svar (Yin, 2014).

4.6 Datainnsamling

Samme hvilken forskningsdesign man velger så er det behov for data i forskning. Data kan være skriftlig dokumentasjon eller statistikk, intervjuer og observasjoner blant mange muligheter (Everett & Furseth, 2012:132). Mye av mine data er historisk data, rapporter og offentlige dokumenter. Dette er data som ikke er fortolket men er i sin opprinnelige form. Jeg har også sett på tidligere forskning i samme tematikk, samt data fra media, dette kalles sekundærdata.

I forskningsprosessen har jeg intervjuet personer fra begge etater og personer som jobber med lik problematikk i hver sin etat. En bør ha en god forståelse av både hvordan man skal gjennomføre intervjuer og kunne sette seg inn i den intervjuede sin stilling også. Noen av intervjuobjektene sitter i ledende stillinger mens andre jobber mer på det taktiske nivået i etatene. Intervjuene ble ledet av meg og mine spørsmål som allerede var i min arbeidsplan/protokoll. Samtidig var det viktig at intervjuobjektene kunne få forklare informere om ting som falt utenfor mitt allerede planlagte spørsmål. Intervjuene er viktige i en case-studiet og i min oppgave ble de essensielle (Yin, 2014:110-111). Intervjudata må evalueres og diskuteres før en benytter det (Everett & Furseth, 2012:133).

4.7 Utvalg

Når jeg begynte med masterprosessen hadde jeg en plan på utvalg av både teori og en ide om hvilket nivå i etatene jeg skulle intervju. Undervegs i prosessen innså jeg at utvalget av dokumentene måtte snevres da deler av dokumentasjonen jeg hadde planlagt ikke gav data eller var kilde til beviser for min problemstilling. Jeg ønsket også å utelate data som var gradert etter sikkerhetsloven fordi jeg ønsket at min oppgave skulle være ugradert. Undervegs tok oppgaven en litt annen retning en det jeg forventet og derfor ble utvalg av teori, data og intervjuobjekter endret undervegs (Everett & Furseth, 2012:133-134).

Jeg intervjuet seks personer som alle jobber innenfor de to etatene, Forsvaret og politiet. Av anonymitetshensyn ønsker jeg ikke å gå nærmere inn på beskrivelsen av demografiske data, inkludert tilhørighetssted.

4.8 Ethiske vurderinger

Alle intervjuobjektene ble før intervjuet forespurt om de samtykket til at jeg tok opp intervjuet, noe samtlige samtykket i (Everett & Furseth, 2012:27). Det ble forklart at hensikten var å sikre at jeg fikk med meg korrekt informasjon fra intervjuet til oppgaven

skriftlig. Når intervjuene var skrevet, gjennomlest og eventuelt rettet ble alt slettet fra opptaksenheten (Yin, 2014:196-198).

Begge etater er hierarkisk bygd og har ett stort fokus på både informasjon og operasjonssikkerhet. Det at jeg selv øtilhørteø begge etatene og har vært i begge etatene en god stund så følte jeg at tilliten mellom intervjuobjektene og meg var tilstede fra første stund. Samtidig skal man være seg bevisst på denne tilliten og fortroligheten.

Jeg søkte Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) om tillatelse før intervjuene startet. Det er mitt ansvar å kjenne til de retningslinjene som ligger for forskning (Everett & Furseth, 2012:136). NSD konkluderte med at forskningen ikke var rapportpliktig.

Min erfaring var at semi-strukturerte intervjuer gav den gode samtalen og den ønskede informasjonen kom gjennom disse semi-strukturerte samtalene med intervjuobjektene.

4.9 Validitet

I denne delen av oppgaven vil det bli gitt en kort redegjørelse for hvilke tiltak jeg har gjennomført for å øke validiteten på mitt case-studie.

I denne studien har jeg gjort tiltak for å øke den beskrivende validiteten. Alle intervjuene ble gjennomført kun med respondentene og meg alene til stede. Det var ingen andre som kunne høre hva som ble sagt, så respondentene kunne snakke fritt. Intervjuene ble gjennomført i trygge omgivelser. Alle intervjuene ble tatt opp på egen opptaker. Alt materialet ble lagret separat og godt merket for senere transkribering (Elstad, 2014:67).

For å øke den fortolkende validitet tok jeg under gjennomføringen av intervjuene mye notater. Dette er en metode jeg føler meg trygg på å jobbe. Når intervjuene var gjennomført gikk jeg gjennom notatene sammen med respondentene for å se om det var noen uklarheter. Når jeg jobbet meg gjennom oppgaven brukte jeg direkte sitat fra respondentene (Elstad, 2014:68).

Underveis i denne undersøkelsen har jeg gjennomført ulike tiltak, slik at leseren bør ha den informasjonen som er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre en lignende studie. I metodekapittelet har jeg redegjort for antall respondenter, Forsvar og politi som utvalgte objekter, datainnsamlingsteknikker samt analyseteknikker. I teorikapittelet har jeg også beskrevet kontekstinformasjon om politi og Forsvar. Ved at jeg har beskrevet disse ulike momentene vil leseren kunne ha tilstrekkelig grunnlagsinformasjon for å kunne gjennomføre

en lignende studie samt ha tilstrekkelig grunnlag til å vurdere om funn til en viss grad kan bli generalisert (Gibbert et al., 2008:1468).

4.10 Reliabilitet

Hovedformålet med reliabiliteten er at senere forskning kan, via bruk av samme data, finne det samme svaret. Yin foreslår to måter å benytte slik at man minimerer feil og eventuelle skjevheter i forskningen. En bør bruke en case-studie protokoll samt utvikle en case-studie database slik at etterprøvbarheten er stor (Yin; 2014:45-49). I min oppgave har jeg forsøkt å vise hva som er innhentet data gjennom intervjuene og skriftlige dokumenter og bøker, og analysen av disse. De begrensninger som også analysene og datainnsamlingen kan ha er beskrevet og notert. Min metode valg og forskningsstrategi er også omtalt i denne oppgaven.

5 Analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere funn fra intervjuene. Kapittelet har samme oppbygging som teorien, slik at leseren skal se sammenhengen i min oppgave.

5.1 Krisehåndteringsprinsipper

De fire krisehåndteringsprinsippene, ansvar-, likhet-, nærhet- og samvirke prinsippet, er ment for å legge til rette for at krisehåndteringen skal skje effektivt gjennom at etatene som skal løse krisen har en nærhet til krisen, har en lik organisasjon i «fred» og krise samt at ansvaret er bestemt og samvirke skal trenes, øves og evalueres (Meld.st.10, 2016).

Ansvarsprinsippet

Funn i min undersøkelse viste at ansvarsprinsippet var avklart mellom etatene, spesielt i de tilfellene hvor etatene jevnlig møttes for trening og øving. En av respondentene fra spesialmiljøet nevnte *«som enhet har vi trolig mye mer kunnskap om den andre etat siden vi trener og øver med dem ofte. Vi er blitt personlig kjente med hverandre og gjennom øvelsene vi har sammen, føles det ikke som om vi har noen problemer med å forstå og godta den andre etats roller og ansvar og vår. Jeg kjenner meg ikke igjen i den omtalte revir- og maktkampen som media nevner»* (IO5).

Som sitatet over viser ble den såkalte revirkampen og maktkampen om hvem som skal ha ansvar for terrorbekjempelse til sjøs altså noe motsagt av personellet fra BT og FSK.

Respondenten fra denne gruppen snakket ofte om kompetanseheving dem imellom med

øGeminiø øvelsen og at de har felles treninger, øvelser og har daglig liaisoner (LNO) hos hverandre.

En annen respondent understreket at det nødvendigvis ikke alltid har vært og er stor kunnskap og respekt om den andre etat. Respondenten uttalte *øJeg har opplevd at vi agerer på feil grunnlag fordi vi ikke hadde kunnskap nok om hverandre og vi hadde ikke respekt at den andre etat kunne utføre jobben. Dette ble veldig synlig for alle og det gjorde ikke samvirke bedre i det hele tattö. (IO3).*

Likhetsprinsippet

Både Forsvaret og politiet er organisert til daglig på den måten de opererer i kriser, slik at den delen av likhetsprinsippet er i så måte ikke utfordret. Et annet moment som påvirker likhetsprinsippet er at personell i begge etater endrer jobber og ansvarsoppgaver gjennom sine karrierer, så det å opprettholde en god kommunikasjon og bekjentskap man har trent og øvd med kan være en utfordring. En respondent nevner *øvi endrer ofte jobb og da blir det nye runder med å bli kjent med hverandreö (IO4).*

Nærhetsprinsippet

Den som er nært krisen skal også løse krisen, dette er grunnleggende i nærhetsprinsippet. Det laveste nivået for kriseløsningen vil avhenge av krisens art. Når politiet får ett oppdrag er det den patruljen som er på jobb, og nærmest, som blir sendt til oppdraget for å løse dette, mens er krisen av en stor alvorlig karakter kan det være behov for at et annet nivå kommer inn.

Polititjenestepersoner jobber tett og ofte med personell fra de andre øblålysö etatene som ambulanse og brann, men det er nødvendig vis ikke dette politipersonellet som er de som øver og trener med Forsvaret når det er spesialtrening eller når de store nasjonale øvelsene blir gjennomført. Som en av respondentene sa *øJeg savner kunnskap og de mindre øvelsene som de fleste IP3 og 4 kan ta del iö. Videre sa samme respondent *øJeg ser også at nyutdannede politifolk nå har enda mindre kunnskap om hva Forsvaret er da det ikke er krav til førstegangstjeneste lengreö (IO6).* Denne uttalelsen underbygger hva en respondent fra spesialmiljøene sa *øvi i spesialmiljøene har fått kunnskap gjennom trening, øvelser, utveksling og personlig kjennskap over mange årö (IO5).**

Nærhetsprinsippet i en krise for politiet er således at den første patruljen på stedet må starte og løse krisen mens det for Forsvaret kan være personell fra spesialmiljøene fra andre deler av landet som kommer og gjennomfører bistanden.

Personellet i BT og FSK har kunnskaper om hverandre, de vet hva den andre enheten innehar av ferdigheter og evner og gjennom daglig kontakt og samvirke på trening og øvelser stoler de på hver andre. Som respondenten over nevnte er det nødvendigvis ikke BT og FSK som vil være de første enhetene på ett åsted hvor en akutt krise skal løses. Her er det politipersonellet på vakt som er første respondent, og er det en militær enhet eller base i nærheten vil det muligvis være dem som eventuelt kunne bistå politiet i en akutt krise der BT og FSK ikke når frem i tide.

Samvirkeprinsippet

I Melding til Storting 29 (2011-2012) om Samfunnssikkerhet, ble det bestemt av Regjeringen å innføre det fjerde prinsippet for arbeidet med samfunnssikkerhet; samvirkeprinsippet. Samvirkeprinsippet skulle bidra til å fremme kravet om samvirke mellom etater og organisasjoner i håndtering av en krise. Gjennom planverk, prosedyrer og øvelser skal samvirke reflekteres i alle ledd av organisasjonene og etatene (Meld.st.29, 2011-2012: pkt.4.1). Samvirke skal ikke endre på ansvarsforholdet, slik at ansvarsprinsippet videreføres som det bærende prinsipp i krisehåndteringen (Meld.st.29, 2011-2012: pkt.4.1).

Samvirkeprinsippet understreker at alle etater og ansvarlige skal arbeide i ett samvirke i forhold til forebygging innenfor beredskap og krisehåndtering, og at dette er sett i en helhet slik at samfunnets samlede ressurser skal utnyttes (Meld.st.10, 2016). Et samvirke som foregår i det daglige vil trolig ha mindre utfordringer enn det samvirke som Meldingene til Stortinget krever i en krisehåndtering. Ett eksempel er det daglige samvirke mellom Kystvakten og politiet, der Kystvakten støtter og utfører politioppgaver til sjøs og er hele tiden i kontakt med det politidistriktet de støtter. Man kjenner hverandres oppgaver og oppgavene løses hver dag (Kystvakten, 2018).

I ett godt samvirke forutsettes tillit og at man har kjennskap til hverandres organisering, kapasiteter, kultur og at man har en vilje til å stille og støtte hverandre (Meld.st.10, 2016). En respondent sa *øvi trenger gode samarbeidsavtaler som gir bevissthet over tid* (IO3). Samme respondent sa videre *ødet å bli kjent med hverandre og den daglige samhandlingen gjør det til at terskelen for å be om bistand er mindre* (IO3). Det understrekes fra flere av respondentene at viljen til å samvirke er der, men det blir utfordrende med tanke på personlig kjennskap, forstå hverandres kultur og språk om man bare møtes når krisen inntreffer.

5.2 Kompetanse

Kompetansekomponeentene, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger henger sammen og glir over i hverandre (Lai, 2013:52). Som nevnt tidligere i oppgaven har Forsvaret og politiet ulike oppgaver og roller i samfunnet og i innenfor samfunnsikkerhet. Hvor mye av den kompetansen et individ innehar kjenner individet og de i teamet individet jobber med, til at individet selv faktisk har? Trolig har individer og grupper en mengde kunnskaper, ferdigheter og evner som ikke tas i bruk da man ikke er klar over at man innehar denne kompetansen, en abstrakt ressurs eller en resurs man må erfare eller observere for å danne seg ett bilde av den (Nordhaug, 2004:29).

Gjennom øvelser og samtrening vil disse abstrakte ressursene bli synlige. En av respondentene sa at gjennom hans mange øvelser på flere nivåer med den andre etat har de sett nivåene innenfor kunnskaper, ferdigheter og evner som han ikke var klar over den andre etaten hadde (IO5). En annen respondent som har hatt lite tilgang til å være med på store nasjonale øvelser med begge etater sa han ikke viste om den andre etats skjulte kunnskaper. Denne respondenten sa at han må forholde seg til kunnskap om den andre etat gjennom media, andre kollegaer og troen på at hans Politimester som tar de operasjonelle avgjørelsene innehar denne kunnskapen (IO6).

Når det gjelder den formelle kompetansen fortalte to av respondentene at da de gikk den ene etats høyeste utdanning var det ingen fra den andre etaten til stede, ei heller noen informasjon om den andre etat (IO3, IO5). Gjennom erfaringer og via andre arenaer kan en utvikle mye uformell kompetanse som ikke er en del av planlagte tiltak eller utdanninger (Lai, 2013: 54). Har man for eksempel ett ledelsesverv utenfor arbeidslivet vil dette være en del av en uformell kompetanse man kan nytte inn i sin jobb.

5.3 Kunnskap

Ø Kunnskap er maktö. Francis Bacon, 1561-1621

Når krisen inntreffer og alle må jobbe sammen for at krisen skal løses på best mulig måte, har kunnskap om hverandre noen betydning de minuttene og timene krisen skal løses?

Deklarativ kunnskap

Flere av respondentene savnet kunnskap om hverandre og omtaler at kunnskapen gir den tryggheten de trenger til hverandre når den akutte krisen må løses En respondent uttalte at *Ø Uten kunnskap om den andre etat, hvordan skal vi da forholde oss til hverandre i en*

krisehåndtering? Vi snakker jo til og med ikke samme språk.ö (IO3). En kan ut fra sitatet se at respondenten savnet kunnskap om den andre etat, også med tanke på språk og terminologi i krisehåndteringen. Videre var det en respondent som uttalte *öjag skulle gjerne visst noe mer om ressursene de har tilgang til slik at jeg kunne visst hva jeg eventuelt kunne bedt om for å løse oppdraget mittö* (IO1). En annen nevnte følgende *övi får kunnskaper ved å møtes uformelt, men jeg har aldri fått slik kunnskap i ett utdanningssystemö* (IO4). Flere av respondentene savnet altså ett system for en utdanning som gir en viss kunnskap om hverandre. En respondent sa *öTemaet er lite eller overhodet ikke omhandlet i vår utdanning. Det er først på sjefsnivå jeg har fått kunnskap på kursö* (IO5).

Samtlige respondenter i begge etater uttalte at de selv har søkt informasjon og kunnskap av egeninteresse. En som jobbet operativt uttalte; *öGjennom disse uformelle møtene og små øvelsene har jeg fått kunnskap om den andre etat.ö* (IO4). Respondenten jobber i ett distrikt som har Forsvaret nært og man møtes ofte av den grunn.

Kausal kunnskap

Lai omtaler kausal kunnskap som antagelser man har om årsakssammenhenger og relasjoner. Dette kan være årsakssammenhenger av generell eller av en spesifikk natur (Lai, 2013:47). Som den ene respondent uttalte *önår man aldri, i utdanningssammenheng, har fått en teoretisk kunnskap om den andre etat vet jeg ikke mye om dem. Man ser på tv og nyheter hvordan media vinkler den andre etats løsninger på utfordringer og ut fra det, danner jeg meg en holdning om den etatens kunnskap, ferdigheter og evner til å løse krisenö* (IO3). Det å ha antagelser om kollegaers motivasjoner og ledelsesformer vil være en kausal kunnskap som respondenten ovenfor savner (Lai, 2013:47).

Prosedyre kunnskap

Lai omtaler prosedyre kunnskap som konkrete og praktiske prosedyrer og metoder, som for eksempel *öå vite hvordanö. öDe distriktene som har sokkelansvar får mye oppmerksomhet med nasjonale øvelser som andre distrikter ikke får. De får gode kunnskaper fordi de er en del av øvelsens planfase, gjennomføring og evalueringö* (IO2). Denne respondenten sa videre at det var ikke nødvendigvis i de distriktene neste store krise skjer og hvor nyttig vil de store krevende øvelsene være for andre distrikter? Respondenten sa videre *ödisse øvelsene krever mye resurser som gjør at det ikke er penger og tid for andre store øvelser i andre distrikterö*.

En av respondentene uttalte at *ökunnskap om hverandre skaper god forståelse, synsing holder ikkeö*. (IO5).

Taus kunnskap

Funn indikerer at den uformelle samtalen og de uformelle små samtningene og øvelsene gjør at kunnskapen om den andre etat påvirkes positivt for samvirke. En respondent som jobber i ett distrikt hvor de to etatene er langt unna sa *Jeg savner mulighet til å møtes uformelt over en kaffekopp. Og kanskje snakket sammen og avtalt litt øvelser. Jeg trenger kunnskap men har kun mulighet å lese meg til det av egen interesse* (IO6). Den ene respondenten nevnte at hans holdninger ble endret og han stolte på personell fra den andre etat etter at de sammen hadde hatt treninger på lokalt initiativ og blitt kjent med hverandre over en kaffekopp i pausene. Gjennom personlig bekjentskap kommer den uformelle kunnskapen om hverandre og man stoler på den andres ferdigheter til å kunne løse det oppdraget som muligens skjer der fremme.

Flere av respondentene savnet kunnskap om hverandre og omtalte at kunnskapen gav den tryggheten de trengte til hverandre når den akutte krisen måtte løses. En respondent uttalte at *Uten kunnskap om den andre etat, hvordan skal vi da forholde oss til hverandre i en krisehåndtering? Vi snakker jo til og med ikke samme språk.* (IO3). En kan ut fra sitatet se at respondenten savnet kunnskap om den andre etat, også med tanke på språk og terminologi i krisehåndteringen. Videre var det en av respondent som uttalte *Jeg skulle gjerne visst noe mer om ressursene de har tilgang til slik at jeg kunne visst hva jeg eventuelt kunne bedt om for å løse oppdraget mitt* (IO1). En annen nevnte følgende *vi får kunnskaper ved å møtes uformelt, men jeg har aldri fått slik kunnskap i ett utdanningssystem* (IO4). Flere av respondentene savnet altså ett system for en utdanning som gir en viss kunnskap om hverandre. En respondent sa *Temaet er lite eller overhodet ikke omhandlet i vår utdanning. Det er først på sjefsnivå jeg har fått kunnskap på kurs* (IO5).

Funn indikerer at den uformelle samtalen og de uformelle små samtningene og øvelsene gjør at kunnskapen om den andre etat påvirkes positivt for samvirke. En respondent som jobber i ett distrikt hvor de to etatene er langt unna sier *Jeg savner mulighet til å møtes uformelt over en kaffe kopp. Og kanskje snakket sammen og avtalt litt øvelser. Jeg trenger kunnskap men har kun mulighet å lese meg til det av egen interesse* (IO6). Den ene respondenten nevnte at hans holdninger ble endret og han stolte på personell fra den andre etat etter at de sammen hadde hatt treninger på lokalt initiativ og blitt kjent med hverandre over en kaffekopp i pausene. Gjennom personlig bekjentskap kom den uformelle kunnskapen om

hverandre og man stolte på den andres ferdigheter til å løse det oppdraget som muligens kunne skjer der fremme.

De distriktene som har sokkelansvar får mye oppmerksomhet med nasjonale øvelser som andre distrikter ikke får. De får gode kunnskaper fordi de er en del av øvelsens planfase, gjennomføring og evaluering (IO2). Denne respondenten sa videre at det er ikke nødvendigvis i sokkeldistriktene neste store krise skjer og at det derfor behøves øvelser i alle distrikter. Respondenten sier videre *disse øvelsene krever mye resurser som gjør at det ikke er penger og tid for andre store øvelser i andre distrikter*. Distriktene som ikke øves får nødvendigvis ikke tilgang til evalueringsrapportene da disse ofte blir gradert.

Personellet i BT og FSK har kunnskaper om hverandre, de vet hva den andre enheten innehar av ferdigheter og evner og gjennom daglig kontakt og samvirke på trening og øvelser stoler de på hver andre. Som respondenten over nevnte var det nødvendigvis ikke BT og FSK som vil være de første enhetene på ett åsted hvor en akutt krise skal løses. Her er det politipersonellet på vakt som er første respondent, og er det en militær enhet eller base i nærheten vil det muligvis være dem som eventuelt kunne bistå politiet i en akutt krise der BT og FSK ikke når frem i tide. En av respondentene uttalte at *kunnskap om hverandre skaper god forståelse, synsing holder ikke*. (IO5). De som skal løse krisen må ha en god forståelse av hvordan oppdraget best bør løses.

Som den ene respondent uttalte så *når man aldri, i utdanningssammenheng, har fått en teoretisk kunnskap om den andre etat vet jeg ikke mye om dem. Man ser på tv og nyheter hvordan media vinkler den andre etats løsninger på utfordringer og ut fra det, danner jeg meg en holdning om den etats kunnskap, ferdigheter og evner til å løse krisen*. (IO3). Meld.St.10 (2016-2017) fokusere på at øvelser må evalueres og at evaluering igjen må gi kunnskap og læring i etterkant. Respondentene nevner også at evalueringer vil kunne gi god kunnskap som igjen kunne bli utviklet videre i læring, kurs og utdanninger. *Vi må tørre være ærlige i evalueringer og vi må ha vilje til å bruke kunnskapen fra evalueringer til å lære mer om hverandres kapasiteter og metoder* (IO4).

5.4 Ferdigheter

Alle vil gjennom trening, øving og i sitt praktiske arbeid få ferdigheter. (Lai, 2013:49). Både grunnleggende og spesifikke ferdigheter er viktig når en krise skal løses. En av respondentene

uttalte at; *øFerdigheter fremmer samvirke. Daglige oppgaver hjemme og oppdrag i inn og utland påvirker oppdragsløsninger og ferdigheter til å løse akutte hendelser og kriser. Det som likevel kan gjøre det utfordrende er om vi ikke forstår hverandres innarbeidede oppdragsløsninger og ferdigheter, da er det ikke sikkert disse ferdighetene fremmer samvirke men kanskje tvert imot.* (IO1). Ferdigheter alene, fra begge etater, vil derfor ikke nødvendigvis være det eneste som kan fremme samvirke. Som respondenten uttalte kan ferdighetene være annerledes og det kan sågar kunne virke utfordrende for de på stedet til å samvirke om krisen.

En av respondentene nevnte at det er viktig også sjefer har kunnskaper og ferdigheter om den andre etat når en krise skal løses i ett bistandsoppdrag (IO6). Tilliten til den andre etats ferdigheter underbygges med videre med en respondents kommentar: *øFerdigheter er viktig for da viser man de andre hva man er god på og ikke minst hva som er begrensninger. Dette gir tillit som er veldig viktig for samvirke.* (IO4).

Funn viser at kunnskap om hvilke ferdigheter bistandspersonellet fra den andre etat har, ble oppfattet som en del av kjernen i et godt samvirke. Flere av respondent uttalte at ferdighetene til de man skal samvirke med vil gi tillit.

Hvem skal da si hvilke ferdigheter som er de øretteø til å løse dette oppdraget? Da kommer man tilbake til ett stort og grunnleggende spørsmål; Hvem har ansvaret for å løse krisen og er det de med ansvaret som skal kunne ødefinereø hvilke ferdigheter som er de rette for å løse oppdraget? Her kan man vise tilbake til Ansvarsprinsippet som en av de fire krisehåndteringsprinsippene (Meld.st.10, 2016).

Den ene respondenten uttalte: *øI mitt distrikt har vi trent en del med lokalt Forsvar og vi kjenner deres ferdigheter og det skaper trygghet til oppdragsløsning, men i en bistands situasjon er det plutselig HV som kommer og de har vi ikke trent så mye med. Man kan merke at man ikke er samkjørt og tillitten svekkes i det operative samvirke.* (IO3). Det er Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) som gir oppdraget til rette enhet og således kan det skje at enheten som kommer og bistår politiet ikke er en enhet de har øvd og trent med (Forsvaret, 2018).

5.5 Evner

Evner kan ses på som de egenskaper, talenter og kvaliteter som er stabile og som påvirker både muligheter til å utføre og til å tilegne seg nye kunnskaper (Lai, 2013:50). *øEvner har*

betydning men kanskje det ikke påvirker samvirke så mye men mer innenfor egen etat.ö (IO4). Dette var ett gjennomgående svar fra respondentene. Respondentene mente at den selekteringen det er ved opptak til utdannelsen for begge etater fanger opp mange av de evner som man både ønsker og behøver i de to etatene. Personell til de to etatene blir selektert ut ifra det behovet den enkelte etat har og således blir de utdannet til å gjøre nettopp de kjerneoppgavene innenfor hver enkelt etats ansvarsområde.

En av respondentene gikk videre med evnene og nevnte at det ikke kun var i selektering i ung alder inn i en av etatene som var viktig. Respondenten uttalte at personlige evner også var viktig når etaten ansatte mellomledere og ledere som kunne ha en viktig stilling i de operative og strategiske nivåene. Respondenten uttalte følgende; *öKunnskapene en har personlig tilegnet seg ved egen interesse er ofte vanskelig å kvantifisere i en CV og personell med de rette kunnskaper kan bli forbigått i stillinger av denne grunn.ö (IO6).* Respondenten mente at dette hang sammen med at det i utdanningene var lite kurs og studier som en kan sette på CV for å vise hva slags kompetanse man har.

5.6 Holdninger

Et godt samarbeid oppnås om partene har åpne sunne holdninger til hverandre og der det viktige blir å løse oppdraget på best mulig måte (Meld.st.10, 2016:21). Dette er det ikke automatikk i, det må jobbes med holdninger og kultur i alle ledd i etatene (Meld.st.10, 2016).

Samtlige respondenter fra begge etater oppfattet kompetanse som sentralt ved at, kompetansen om den andre etaten gav tillit og trygghet til å stole på hverandre den dagen den neste store og akutte krisen skal løses. En av respondentene uttalte *öFormelle og uformelle settinger ufarliggjør samvirkeö (IO3).* Denne uttalelsen støtter samvirkeprinsippets presiseringer om at godt samvirke forutsetter tillit til hverandre (Meld.st.10, 2016). Respondentenes uttalelser om holdninger underbygger at holdninger er en viktig del av kompetansen Forsvaret og politiet må ha om hverandre for at man skal unngå det som omtales i media som «revirkamp» (VG, 2016). En oppbygd og gjennomtrengt kompetanse i de rolige og fredelige tider, vil være grunnlaget for krisehåndteringen i de skarpe situasjonene fremover.

öJeg vet lite om hva de i Forsvaret mener og tenker om min etat.ö (IO1). Dette er et svar fra en av respondentene som mente holdninger var det viktigste for ett godt samvirke. *öEtt samvirke må være basert på tillit og det får man gjennom kunnskaper og holdningerö, sier respondenten videre (IO1).*

En av respondentene uttalte at vedkommende hadde fått endret sine holdninger og tillit til tjenestepersoner fra Forsvaret fordi han hadde fått økt kunnskap om deres ferdigheter og evner via felles treninger og øvelser. Han sa videre at hans holdninger til sine kollegaer fra Forsvaret nå gjorde at han visst hva de var gode for og ikke ville hatt noen utfordringer med å løse en akutt krise side ved side med dem (IO1).

En annen respondent mente holdninger muligens var det viktigste i samvirke mellom politi og Forsvar. Han mente det var spesielt viktig på ett operasjonelt og strategisk nivå, siden dette nivået i krisehåndteringen tar de viktige avgjørelsene i en akutt skarp krisehåndtering. *ødet er negativt når man ikke har respekt for hverandre fordi man ikke har nok kunnskaper og agerer på feil grunnlag* (IO3). Han uttalte videre at det var Politimester som skulle ta avgjørelsen om å be om bistand fra Forsvaret, om aktuell Politimester ikke hadde holdninger og tiltro til at enheten(e) fra Forsvaret som kom og bistod hadde de rette kunnskapene og ferdighetene for å løse krisen vil den gitte Politimester muligens ikke be om bistand og kritisk kompetanse til å løse oppdraget vil utebli (jf. Lai, 2013:50).

øNoe ble endret etter 22.juli. Jeg syntes det er blitt en øtøffereø holdning til den andre etat. Vi påminnes stadig via media om denne såkalte økampen om ressurseneø og det føles som om det er en økampø om bistandsinstruksen.ø (IO2). Denne uttalelsen fra den ene respondenten underbygger mediernes artikler og dette er ikke positivt for samvirke. Lederne i begge etater har tatt grep blant annet med sin artikkel som er nevnt ovenfor og dette kan skape bedre holdninger nedover i organisasjonene. Som en av respondentene sa så *ø må det være en vilje på alle nivåer for at holdninger skal endres. Mye er personavhengig og det er bra når personene fungerer sammen men kan være veldig ødeleggende om kjemien ikke er derø*(IO4).

5.7 Tilnærming til læring og kompetanseheving rundt samvirke mellom etatene

Samtlige respondenter fra begge etater trekker frem fravær av læringsplattformer. Det er lite samvirke mellom etatene på læring om den andre etat i øgrunnutdanningenø ved PHS og KS nivå. Det finnes øvingsarenaer på det nasjonale nivået men som sjelden gir noe til de som ikke er til stede der og da. *øNasjonale store øvelser blir gjennomført i de samme distriktene og med de samme enhetene år etter år, dette gir ingen kompetanse til de enhetene som ikke jobber i spesialavdelingeneø* (IO2).

Respondentene etterlyste tilgang til de graderte evalueringsrapportene og en nasjonal læring etter disse øvelsene. Et eksempel som ble trukket frem er den nasjonale øvelsen Gemini, som

gjennomføres hvert år. Dette er øvelsen for blant annet de nasjonale spesialutdannede operative personellet i begge etater, Forsvarets Spesialkommando (FSK) og politiets beredskapstropp (BT). Evalueringsrapportene fra de nasjonale øvelsene blir ofte gradert materiale og således ikke tilgjengelig for politiet. Samtlige respondenter savnet en nærhet og en mulighet til å trene og øve på samvirke, men personell- og budsjettutfordringer gjør at dette ikke blir prioritert. Trening, øving og evalueringsrapporter må bli institusjonalisert ellers blir det ikke prioritert nevnes av en av respondentene (IO3).

Samtlige respondenter nevnte at praktiske øvelser sammen, var viktig for kompetansen. Gjennom de små nære øvelsene bygges kunnskap, tillit og holdninger til hverandre. De store nasjonale øvelsene er bra for dem som deltar men det gir lite til de andre i resten av landet da evalueringsrapporter ofte blir holdt gradert og således ikke delt. Øvelser koster både tid og penger for begge etater. En av respondentene uttalte; *ø Tillit bygges over tid. Det hjelper ikke med alle slags styringsdokumenter om sjefen har sterke meninger. Sjefens holdning virker ned i hele organisasjonen*. (IO5).

6 Drøfting

I denne delen av oppgaven er målet å drøfte funn opp mot teorien. Kapitlet starter med at de fire krisehåndteringsprinsippene blir drøftet. Deretter blir de fire kompetansekompomentene, kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger drøftet, og avslutningsvis drøftes læring under og etter øvelser.

6.1 Krisehåndteringsprinsipper

Ansvars- og samvirke prinsippet krever at de som skal virke sammen har forståelse, tillit og at man respekterer hverandres både ansvar og roller i krisehåndteringen (Meld.St.10, 2016). Likhet- og nærhetsprinsippet innebærer at krisen skal håndteres på lavest mulig nivå og av de som er nært krisen samt at strukturer man kjenner i hverdagen ikke endres til noe man ikke kjenner i krisehåndteringen (Meld.St.10, 2016). Tid er en viktig faktor når liv skal reddes og kriser skal løses, Likhet- og nærhetsprinsippene vil, om det fungerer, kunne spare tid i krisehåndteringen om de som løser krisen kjenner til oppgavene og strukturene fungerer godt.

De fire krisehåndteringsprinsippene: likhet, nærhet, ansvar og samvirke, gir visjoner for at slik man er organisert og jobber i fredelige tider også skal virke i krisehåndteringen (Meld.st.29, 2011-2012). Det at ansvar fordeles, at beredskapsorganisasjoner ikke bør endres i struktur for å løse krisen, at krisen løses så nært selve krisen og på lavt nivå og endelig at

kriseetater og organisasjoner skal samvirke, synes som en god plan. Dette fordrer at alle forstår og definerer prinsippene og krisen likt. En suksessfaktor syntes å være at de som skal løse krisen kjenner hverandre og har øvd og trent på forhånd.

I denne undersøkelsen viser funn at forståelsen at ansvarfordeling mellom politi og Forsvar ofte virkes som avklart der hvor informantene møtte den andre etaten jevnlig for trening og øving. Dette innebærer i så fall at ansvarsprinsippet er ivaretatt ved at den organisasjonen som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området (Meld.st.10, 2016:20). Eksempelvis vil dette bety at dersom det skjer en terror hendelse vil man ha en klar forståelse for hvilken etat som vil ha ansvaret.

Samfunnssikkerhet er sektorovergripende og det i seg selv kan være utfordrende. En terrorhendelse i for eksempel Oslo, vil påvirke flere etater i en krisehåndtering og flere vil ha ansvar innenfor sine fagområder. Helse vil være involvert med ambulanse og sykehus, og brannvesenet vil måtte bistå for å slukke eventuelle branner. Det vil være politiet og således JD som vil ha det overordnede hovedansvaret for terrorhendelsen og krisehåndteringen (Meld.st.21; 2012-2013). Det viktige samfunnssikkerhetsarbeidet både før under og etter en krise er utfordrende i seg selv. Det vil være utfordrende når de enkelte etater og departementer må identifisere, vurdere og håndtere risikoer og samtidig prioritere gjennomføre tiltak på tvers av sektorer. Tiltak skal også være kostands effektive og man skal benytte samfunnets samlede ressurser på en best mulig måte. En krise er sjelden lik og samordning av samfunnssikkerhetsarbeidet er utfordrende, selv innenfor en sektor alene (Meld.st.10, 2016).

Som 22. juli rapporten viser så var det rimelig raskt avklart at det var JD som var lederdepartement for kriseledelsen og krisehåndteringen (NOU, 2012). Det kan synes som om også det meste av ansvarsfordelingen i en skarp bevæpnet krisehåndtering er godt avklart gjennom Politiloven, da det er politiets ansvar å stanse all kriminell virksomhet (Politoloven, 1995). Samtidig viser rapporten som ble utarbeidet av arbeidsgruppen som omhandlet bistandsinstruksen at det er diskusjoner og en noe ulik fortolkning eller forståelse av hvem som har ansvaret for en terrorhendelse til sjøs (Regjeringen, 2016).

Likhetsprinsippet omhandler at daglige strukturer og prosedyrer ikke skal endres når krisen inntreffer slik at man ikke kjenner seg igjen når tiden er knapp og krisen skal løses (Meld.st.10, 2016). Respondentene gav inntrykk av at dette omhandlet mer internt i sin egen

etat og at det ikke var noen hindring for samvirke med den andre etat. Funn i denne undersøkelsen viser at det er jobbrotasjon som er den største hindringen for at likhetsprinsippet skal ivaretas, ikke det at man gjennomfører prosedyrer og prosesser annerledes i daglig virke og krise. Eksempelvis, hvis en polititjenesteperson er ny i sin rolle som innsatsleder og skal i en akutt krise løse et oppdrag sammen med Forsvaret kan dette by på utfordringer om politiet på stedet om det første man må gjøre er å hilse og få nytt navn og person å forholde seg til for første gang. Har man møttes før og blitt litt kjent vet en hva den andre er øgod forö og man vet den fra andre etat kan og vil utføre de oppgaver den skal uten mye utfordringer i samvirke.

Kystvakten og Grensevakten (GSV) samvirker daglig med politiet i sin utførelse av for eksempel fiskerioppsyn og søk og redning på sjøen og GSV med schengen grensekontroll på grensen til Russland (Forsvaret, 2018). Disse to eksemplene viser at når man kjenner hverandre og har klare rammer for hvem som gjør hva så virker samvirke godt. Sikkerhetssituasjonen også internasjonalt har blitt mer krevende og ett godt sivilt-militært samarbeid er viktig og et samarbeid gjør det til at samfunnets samlede ressurser kan benyttes på en effektiv måte. Ekstremvær som flom, alvorlige terroraksjoner og digitale angrep er utfordrende for en enkelt organisasjon eller etat og her jobber regjeringen med at samarbeid på tvers av etater skal virke (Meld.st.10, 2016).

Funn viser i denne oppgaven at nærhetsprinsippet ble utfordret de ganger hvor de som skulle løse oppgaven ikke kjente hverandre. Intensjonen med nærhetsprinsippet er at krisen skal håndteres på lavest nivå, med andre ord av de som i hverdagen vil være de som i krisen er først på stedet (Meld.st.10, 2016). Respondentene underbygger prinsippet om nærhet til krisen ved at de som er ute og patruljerer er også de som må løses den akutte krisen når den inntreffer, og ved bistand fra Forsvaret blir samvirke så mye bedre om de som kommer og støtter er personer man kjenner fra tidligere øvelser og fra uformelle samtaler over en kaffe kopp.

I krisehåndtering må de første minuttene fungere og det å vite litt om og kjenne de som kommer og bistår blir viktig. Innenfor ett geografisk område vil de som jobber i nød- og beredskapsetatene kjenne hverandre godt og de kan på en rask og effektiv måte løse kriser da de har kunnskap til hverandres ressurser, kommandolinjer og kompetanse (Meld.st.10, 2016). Således vil man på den andre side ikke kjenne til for eksempel ressursene og personene som

kommer å bistår fra en spesial enhet fra ett annet sted i landet og nærhetsprinsippet vil mest sannsynlig ikke virke på den ultimate måten.

Allerede i 2008 ble samvirke nevnt som en viktig del for beredskap og krisehåndteringen i samfunnet (St.meld.22, 2007-2008). Regjeringen nevnte betydningen av dugnadsånd og samvirke for å forebygge og for gjennomføring av krisehåndtering. Det var først i Meld.st.29 (2011-2012) at samvirke først kom som det fjerde prinsippet (Meld.st.29, 2011-2012).

Regjeringen har satt i verk forskjellige tiltak for å nå dette (Meld.st.10, 2016:37). Blant annet sier regjeringen i Meld.st.10 (2016-2017) at de vil samarbeide tettere om planverk og gjensidig støtte og samarbeid i øvelser. Dette er noe samtlige respondenter nevner som noe de savner og som ville hatt fremmet ett samvirke med Forsvaret. Flere av respondentene nevner at øvelser på nasjonalt nivå med spesialenhetene og politidistriktene med sokkelansvar får gode øvelser og treninger, men at de andre politidistriktene nødvendigvis ikke får hverken øvelser eller tilgang til evalueringer og læringspunkter etter de nasjonale øvelsene.

Øvelser er ett godt verktøy for å få kunnskap, skape ferdigheter og endre og bedre holdningene til den andre etat og dets personell, men er det enkelt å få til i en travel hverdag? Regjeringen har på den ene side innført krav til oppfølgninger etter øvelser og det å dra lærdom av dette, men samtidig er Forsvaret som etat utelatt fra disse nye kravene (Meld.st.10, 2016: 138, 140). Det blir et paradoks i denne oppgaven at det som respondentene fremmer som noe av det viktigste for samvirke, nemlig at gjennom øvelser og trening får man kunnskap om hverandre som igjen vil fremme god læring og gode holdninger til hverandre og da samtidig i Meld.st.10 (2016-2017) konkret beskriver at Forsvarssektoren er utelatt fra kravene. Forsvarssektoren skal kun støtte øvrige departementer og sektorer i deres arbeid med å følge opp de kravene som regjeringen har satt i samme melding (meld.st.10, 2016: 140). Dette kan muligens føles som en *öde* og *öossö* mellom etatene som ikke er sunt for å skape god kommunikasjon, tillit og holdninger.

Begge etatssjefer har ved flere anledninger uttalt og vist at samvirke er ett fokus og at det jobbes med (VG, 2016). Funn i min undersøkelse viste at for å oppnå et godt samvirke var man avhengig av tillit, kunnskap og språk til de man skal samvirke med. De fire krisehåndteringsprinsippene og således prinsippet om samvirke, er ett ledelsesansvar. For å kunne få kunnskap for igjen skape ferdigheter, evner og holdninger til samvirke bør det

institusjonaliseres gjennom planlagte små og store øvelser, trening og utdanninger og dette må forankres fra leder til utøver (Lai, 2013:52). Dette bringer oss over til drøftingen av kompetanse og om det har noen påvirkning på samvirke mellom politiet og Forsvaret.

6.2 Kompetanse

Kompetansekompomentene, kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger henger sammen og glir over i hverandre (Lai, 2013:52). Alle som er involvert i krisehåndtering skal trene og øve sammen i fredstid for å ha den kompetansen om hverandre som kreves for å samvirke også i en akutt krise (Meld.st.10, 2016). Dette stemmer overens med mine funn, som viser at de fleste av respondenten fremmer alle komponentene i kompetansekompomentene som viktig for seg selv og i sammenheng for å forbedre samvirke. Evner var den komponenten noen av respondentene mente var minst viktig og at dette hadde sammenheng med på hvilke kriterier man ble selektert inn i etatene å gjøre og således ikke kunne påvirkes på lik måte som kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Som nevnt tidligere i oppgaven har Forsvaret og politiet ulike oppgaver og roller i samfunnet og innenfor samfunnssikkerhet. Hvor mye av den kompetansen et individ innehar kjenner individet og de i teamet individet jobber med, til at individet selv faktisk har? Trolig har individer og grupper en mengde kunnskaper, ferdigheter og evner som ikke tas i bruk da man ikke er klar over at man innehar denne kompetansen, en abstrakt ressurs (Nordhaug, 2004: 29).

PHS og FHS har, som tidligere nevnt, en utdanning sammen som således er åpnet for den andre etat. Dette er et studie som blir gjennomført en gang i året; ÷Nasjonalt beredskap og krisehåndteringö (PHS, 2018). Dette studiet og at polititjenestepersonell blir invitert til å stille på FSTS, åpner for en læring sammen som muligens kan påvirke adferd og holdninger om hverandres etat. Dette er nye utdanninger og det er i året veldig få antall som får mulighet for disse utdanningene (PHS, 2018). I Meld.st.10 (2016-2017) vil regjeringen at PHS skal videreutvikle felles etter- og videreutdanninger for aktører i beredskapsarbeidet, så her åpnes det for, og man vil ha flere utdanningsplattformer innenfor nød- og beredskapsarbeid (Meld.st.10, 2016:121).

Når en har anledning til å søke disse utdannelsene er man trolig i en jobb hvor man allerede har en del kompetanse om den andre etat da det er spesifikt for personell som allerede jobber i

nasjonal krisehåndtering. Kanskje man bør  m tes  tidligere i karrieren for å få en kompetanse om hverandre. Noen av respondentene har gjennomført denne utdanningen og samtlige sier de søkte dette på grunnlag av egen interesse og allerede kunnskap om faget. Således er utdanningen positiv fordi den setter det personellet som jobber i ett samvirke klima sammen, men på den andre siden er kanskje også dette personellet de med mest kunnskap og har allerede ett stort nettverk og bekjentskap i den andre etat.

6.2.1 Kunnskap

Forsvaret og politiet har forskjellige utdanningskonsepter og utdanningsløp. Den teoretiske kunnskapen vil innenfor hver etat derfor være ulik da den teoretiske kunnskapen er knyttet til den kunnskap hver enkelt soldat og befal i Forsvaret eller hver enkelt polititjenesteperson behøver for å løse etatens oppgaver (PHS, 2018; FHS, 2018).

Politihøgskolen (PHS) er en profesjonsutdannelse og utdanner generalisten i politietaten. Politihøgskolen er opptatt av endringer i samfunnet og at dette er reflektert i utdanningen til polititjenestepersonellet som uteksamineres, samtidig skal politiet jobbe kunnskaps- og erfarings basert og lære av erfaringer (PHS, 2017). Forsvaret er inne i en kompetansereform der høyskolene befalsskolene blir underlagt en høgskole, Forsvarets høgskole (FHS), men alle skolene blir værende der de er lokalisert (Regjeringen, 2017). Således vil begge utdanningsinstitusjonene, Politihøgskolen og Forsvarets høgskole tilhøre universitets- og høgskolesektoren som andre sivile utdanninger.

Respondentene nevner at de gjerne skulle hatt noe eller mer kunnskap om den andre etat, hvordan de virker i operativ sammenheng og deres kapasiteter. Slike uformelle kunnskaper, som kunnskap om kapasiteter og strukturer vil en trolig bygge gjennom utdanninger og kurs på Politihøgskolen og i Forsvarets skolesystem. En kan trolig se for seg at det ikke ville være så vanskelig å finne læringsplattformer som begge etater vil dra god nytte av gjennom gode samarbeidsavtaler mellom etatene. Den uformelle kunnskapen, den man får via erfaringer og andre arenaer gir trolig god kunnskap men som kanskje er utfordrende å overføre til hverandre i ett godt nok system. De små taktiske øvelsene, de man bare ringer og avtaler n r personell fra begge etater har tid er gir uformell kunnskap viser funn i oppgaven. Dette kan også være med på overføring av taus kunnskap mellom aktørene i de to etatene. Samvirke øvelser hvor man ser og opplever den andres kunnskaper og ferdigheter gir respekt nevnes av en av respondentene.

Når krisen krever at samfunnsressursene må jobbe sammen og side ved side for å løse krisen er det mulig at kompetansen til den enkelte etat er så ulik at den således ikke naturlig fungerer i en symbiose. De som skal løse krisen må ha en god forståelse av hvordan oppdraget best bør løses. Denne forståelsen og kunnskapen om oppdragsløsning og hvordan den andre etat løser den, må trenes og øves på før krisen inntreffer (Meld.st.10, 2016). En slik kausal kunnskap vil trolig fremme holdninger om den andre etat ved at man har antagelser om relasjoner og årsakssammenhenger og dette vil fremme et godt samvirke ved at man forstår sammenhengen mellom motivasjonen og kommandoforholdene til den andre etat (Lai, 2013). En respondent uttrykker i denne sammenheng at forutinntatthet motvirker ett samvirke om man for eksempel er forutinntatt til den andre etats motivasjon til å bistå på en god måte.

Personell fra Forsvaret og politiet som jobber innenfor krisehåndtering i felt og som enheter på stedet er operative med mye forskjellige bakgrunner fra inn og utland, fra utdanninger og erfaringer generelt. All denne kunnskapen og erfaringen vil være umulig å overføre til andre både innenfor egen etat og da enda mer komplisert til personell fra andre etat. Det tar år å opparbeide seg god og sikker operativ erfaring men å ha deklarativ kunnskap om å vite at den andre etat faktisk har en struktur som gjør at man vet at man får bistand når det trengs, er viktig (Lai, 2013). Noe som trygger en person som leder en krisehåndtering er å vite at man får hjelp og rett hjelp når det trengs. Usikkerhet om dette, vil trolig kunne påvirke en tjenesteperson syn på, og holdninger om, den andre etat til personen får endret kunnskap om dette.

Samvirke fremmes ved at man har respekt for hverandres roller og ansvar og at man vet hvordan den andre etats både utfordringer og begrensinger gir også en prosedyrisk kunnskap av at man vet hvordan alt dette virker i synergi i den andre etaten (Meld.st.10, 2016; Lai, 2013). Dette underbygges av respondenter som sier at samvirket og ikke minst holdninger til hverandre fremmes ved at vi vet hvordan den andre etat løser problemer og utfører krisehåndtering.

6.2.2 Ferdigheter og evner

Funn i denne oppgaven viser at ferdigheter er sentralt for å oppnå et godt samvirke mellom politi og Forsvar. Ferdighetene oppnås gjennom trening, øving og praktisk arbeid (Lai, 2013:49). Dette er også noe informantene fremhevet ved at de snakket om viktigheten av å øve og trene sammen jevnlig, slik at man kunnskap om hverandres ferdigheter. Både

grunnleggende og spesifikke ferdigheter er viktige når en krise skal løses. I følge Nordhaug (2004) må evner formidles via ferdigheter, dersom de skal utnyttes.

En forsvarerperson og en politiperson vil være selektert også på grunn av sine evner til å utføre nettopp det som er den etatens oppgaver og roller, jf. ulike opptaksrutiner til utdanning. Forsvaret og politiet selekterer personell og utdanner disse til primæroppgavene etatene har hver for seg i samfunnet. Hver utdannings institusjon i etatene har ulike nivåer og studie- og fagplaner. Dette gir således en utfordring for begge etater og utdanningsinstitusjoner til å kunne finne personell i de rette og like nivåene til å kunne ha kurs og utdanninger sammen. Evner er stabile og utvikles ikke på sammen måte som for eksempel kunnskap. Evner hos en person påvirkes heller ikke like mye av ny kunnskaper og erfaringer (Lai, 2013:50).

Forsvaret har sine primæroppgaver i samfunnet. De selekterer personell med de rette evnene og holdningene til å utføre disse oppgavene. Politiet på sin side har andre roller og oppgaver og deres behov til medfødte evner er annerledes. Samtidig er deler av Forsvarets og politiets oppgaver og roller på noen områder veldig nært hverandre.

Forsvarets struktur er dimensjonert for å løse Forsvarets oppgaver, men regjeringen har som mål at Forsvarets skal være beredt til å bistå og at dette skal tas med i vurderinger av både innretning i dimensjon i Forsvaret (Meld.st.21, 2012). Politiet jobber for å avdekke og avverge terrorhandlinger fr de finner sted og om så, håndtere angrepet på best mulig måte. Der Forsvaret bistår i en slik hendelse kreves god samhandling som oppgaven har nevnt flere steder. Et godt samvirke krever arbeid og utvikling av kultur og holdninger over tid (Meld.st.21, 2012:120).

Når krisen skal håndteres og minst to etater med ulik strukturer, oppgaver og roller står klar til å sammen løse oppdraget, hvem skal da si hvilke ferdigheter som er de øretteö til å løse dette oppdraget? Da kommer man tilbake til ett stort og grunnleggende spørsmål; Hvem har ansvaret for å løse krisen og er det de med ansvaret som skal kunne ödefinereö hvilke ferdigheter som er de rette for å løse oppdraget?

Dette kan illustreres ved å se nærmere på en av Forsvarets primæroppgaver, nemlig det å bistå i internasjonale oppdrag (prop.151S, 2015-2016). Det har de gjort blant annet i Afghanistan. Noen av oppgavene der har vært bevæpnet krisehåndtering og dette er trent på,

øvd på og det er soldatene utdannet for. Denne taktikken er nødvendigvis ikke så ulik den taktikken politiet blir utdannet på i Norge, noe som kan bety at de to etatene har noe av det samme grunnlaget som ligger i bunn. Allikevel kan man nok argumentere med at det å løse en bevæpnet krise i Afghanistan innehar noen andre elementer i seg enn i en krise i en norsk by.

Det er klart at det er politiet som har ansvar for å løse en bevæpnet krisehåndtering i Norge (Meld.st.21, 2011-2012). Så kommer en situasjon hvor en politimester ber om Forsvarets bistand til å løse en krise da i samvirke med operativt politipersonell. Den forsvarsenheten som kommer for å bistå politimesteren med å løse krisen er spesialtrent og har trolig vært flere ganger i Afghanistan og gjort den samme jobben men da i en helt annen kontekst. Med andre ord, Politimesteren må da ha en tillit til at dette personellet fra Forsvaret kan ha kunnskap og ferdigheter til å løse denne krisen i henhold til norske konteksten og i henhold til politiets instruksverk for slike oppdrag. Om Politimesteren, hans stab og hans operative personell ikke kjenner og vet forsvars personellets ferdigheter for dette kan tilliten til en god, likens oppdragsløsning være en utfordring.

For polititjenestepersonen vil løsningen på krisen der og da i de sekunder minutter det skal gjøres bli gjort på den måten han er tillært og mener er riktig for det øer bare slikö, jamfør Lai, 2013. Tiden er kritisk under oppdragsløsning, så samtrening på å løse krisen må skje på tidspunkt før krisen inntreffer.

6.2.3 Holdninger

Denne oppgaven startet med en VG artikkel hvor Politidirektøren og Forsvarssjefen sammen ikke kjenner seg igjen i andre media oppslag om både örevirkampö og at etatene öikke snakker sammenö (VG, 2016). De siste to årenes VG oppslag om samvirke problemer mellom Forsvaret og politiet sier muligens noe om holdningene til og om hverandres etat generelt sett. I min undersökelse viste funn at holdninger kan endres gjennom å få kunnskap. Kunnskap om hvordan den andre etat virker og fungerer gir en forståelse slik at man ikke møtes med forutinntatte holdninger.

Om man videre ser holdninger som en del av kompetansekompomentene omhandlet tidligere i oppgaven, kan trolig en kunnskap gjennom læring endre disse holdningene. Funn i oppgaven viser at holdninger er viktige men kanskje utfordrende å endre. Gjennom gode læringsformer

som diskusjoner, rollespill og lignende i ett trygt læringsmiljø, kan trolig sosiale holdninger endres (Lai, 2013:144).

Det er mange faktorer som påvirker læring og mange former kan føre til læring og læring er en prosess som opptrer i sammenheng med andre prosesser (Lai, 2013:120). Samtlige av respondentene uttalte at det å møtes, ha personlig kjennskap til den andre etat vil kunne gi dem mer kunnskap og trolig gi dem holdninger og tillit til den andre etat (jf. Lai, 2013:51).

Et godt samarbeid oppnås om partene har åpne sunne holdninger til hverandre og der det viktige blir å løse oppdraget på best mulig måte (Meld.st.10, 2016:21). Dette er det ikke automatikk i, det må jobbes med holdninger og kultur i alle ledd i etatene (Meld.st.10, 2016). Ene respondenten nevner en erfaring fra Turøy-ulykken utenfor Bergen i april 2016. Under krisehåndteringen var den taktiske ledelsen på stedet fra Forsvaret og politiet godt samkjørte og således samvirket de godt. Personell fra begge etater var løsningsfokuserert og det var ingen konflikt om hvem som skulle gjøre hva eller hvem som hadde ansvaret. Respondenten understreker at det å kommunisere godt med hverandre før og ikke minst under en krise gjør at man jobber godt sammen uten diskusjoner på stedet.

6.3 Læring under og etter øvelser.

Meld.st.10 (2016-2017) fokuserer på at øvelser må evalueres og at evaluering igjen må gi kunnskap og læring i etterkant. Respondentene nevner også at evalueringer vil kunne gi god kunnskap som igjen kunne bli utviklet videre i læring, kurs og utdanninger. Noe av utfordringene respondentene nevner er at det kan virke som om det er stort sett fokus på de store nasjonale øvelsene som *ØGeminiö* og *ØNordlysö* og at man således oppfyller regjeringens krav til samvirke øvelser som er omhandlet i Meld.st.10 (2016-2017).

Etter store nasjonale øvelsene og hendelsene gjennomføres ofte både *Øhot wash upö* evalueringer og grundige evalueringer med lærings- og oppfølgingspunkter som blir gjennomført at personell fra både Forsvaret og politiet. Så langt virker alt bra, men utfordringen for de tjenestepersonene i begge etatene som ikke er en del av disse nasjonale øvelsene så vil de fleste ikke ha tilgang til evalueringsrapportene da de ofte blir gradert. Man gir ut også ugraderte evalueringsrapporter men disse er meget generelle og som ene respondenten nevnte; de er veldig høflige mot hverandres etat.

Regjeringen har videre satt krav også til oppfølgingen videre av læring etter hendelser og øvelser (Meld.st.10, 2016:138). Oppfølging skal skje av resultater av en viss størrelse og alvorlighetsgrad. Så her kan man se potensialer i det regjeringen vil samt det som denne oppgaven viser av funn; at det er en mangel på samvirke i planfasen, gjennomføringsfasen, evalueringsfasen og oppfølgingsfasen, men så, som oppgaven tidligere har nevnt, er Forsvaret og Forsvarssektoren ikke omfattet av disse nye kravene (Meld.st.10, 2016).

Meld.st.10 (2016-2017) *Risiko i et trygt samfunn*, poengterer mange av de funnene som denne oppgaven har vist. Her viser Regjeringen en tyngde på punkter som påvirker samvirke i krisehåndtering på alle nivåer fra statsråder ned til det tjenestepersonellet som driver krisehåndtering på stedet. Siden Forsvarsdepartementet og Forsvarssektoren er utelatt fra disse mange gode og viktige kravene, og er isteden gitt en støttende rolle mot øvrige departementer i deres arbeid med å følge opp kravet til læring, har dessverre denne meldingen ikke den store verdien i å fremme samvirke mellom Forsvaret og politiet. Ett samvirke som bør baseres på å ha kunnskap om hverandres ferdigheter og evner som igjen skaper de gode holdningene når ressursene kreves for samfunnets beste. De fire grunnleggende prinsippene for krisehåndtering er ikke bare for krisehåndtering i fred, de er også grunnlaget for sivil-militært samarbeid sett i totalforsvarsrammen hvor det er Forsvaret som er i førersetet (Meld.st.10, 2016: 111).

7 Konklusjon

Oppgaven har tatt for seg etatene politi og Forsvar. Deres oppgaver og roller i samfunnet som til daglig ikke møtes, men som i en krise, der politiet ber om bistand i henhold til bistandsinstruksen, må virke. Hva fremmer og hemmer ett slikt samvirke for krisehåndtering? Har kompetanse om hverandre påvirkning på samvirke og hva skal til for å fremme samvirke ytterligere?

7.1 Oppsummering

Kultur, holdning og ledelse er viktig for å lykkes i kriseløsning (Meld.st.10, 2016). Kjenne hverandres organisering, kapasiteter og respektere hverandres profesjonalitet nåes gjennom utdanning og at enkeltmennesker og organisasjoner snakker sammen. Dette spesielt når en etat, Forsvaret, skal inn å bistå med å utføre en annen etats, politiets, oppdrag, kreves kompetanse om både oppdragsløsning, organisering, språk etc om den andres etat.

De fire krisehåndterings prinsippene: likhet, nærhet, ansvar og samvirke, gir visjoner for at slik man er organisert og jobber i fredelige tider også skal virke i krisehåndtering (Meld.st.29, 2011-2012). Allerede i 2008 ble samvirke nevnt som en viktig del for beredskap og krisehåndtering i samfunnet (St.meld.nr.22, 2007-2008). Regjeringen nevnte betydningen av dugnadsånd og samvirke for å forebygge og for gjennomføring av krisehåndtering. Det var først i Meld.st.29 (2011-2012) at samvirke kom som det fjerde prinsippet (Meld.st.29, 2011-2012). Det at ansvar fordeles, at kriseløsningsorganisasjoner ikke bør endres for å løse krisen, at krisene løses så nært selve krisen og på lavt nivå, og endelig at kriseetater og organisasjoner skal samvirke synes som en god plan. Dette fordrer at alle forstår og definerer prinsippene og krisen likt. En suksessfaktor syntes å være at de som skal løse krisen kjenner hverandre og har øvd og trent på forhånd.

Kompetanse som her omhandles som; kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger er viktig i ett samvirke med andre. Kunnskaper og ferdigheter kan trenes og øves sammen både på ett nasjonalt nivå men også er dette viktig på et lavere nivå der de som faktisk skal løse krisen er. Politi og Forsvar er på noen områder litt like som etater men kulturer, holdninger og oppgaver og roller er ulike. Begge etatene selekterer etter de personene med de evnene den enkelte etat trenger for å løse sine oppgaver.

Forsvaret og politiets utdanningsinstitusjoner er høgskole akkreditert. Både FHS og PHS fokuserer på å jobbe kunnskapsbasert og videreutvikle fagene til det beste for fremtidige studenter i disse profesjonsyrkene (PHS, 2018; FHS, 2018).

7.2 Tiltak

Holdninger fremkom i denne oppgaven som den viktigste faktoren for ett godt samvirke og at holdninger og tillit kommer om man har kunnskap om den andre etat. Dette bør tas tak i og ses nærmere på ved at utdanningsinstitusjonene og etatene har ett stort potensiale for å institusjonalisere både utdanning gjennom kurs og studier, samt øving, trening, evaluering og planlegging av dette fremover. Muligens er det små tiltak som kan gi positive holdninger som igjen kan fremme ett godt samvirke til å løse en krise.

Holdninger og kultur påvirker hvor godt en er forberedt på og håndterer en krise (Meld.st.10, 2016). Ved å aktivt benytte seg av de samvirke plattformene som allerede finnes, som beredskapskonferanser, kan trolig også nye plattformer for å møtes utvikles (Meld.st.10, 2016).

Det kan se ut som de store nasjonale øvelsene nå er godt forankret og systematisert og gjennomføres årlig. Derimot tar hverdagen alle og det å sette av tid, personell og ressurser til de små øvelsene på taktisk nivå rundt om i alle distrikter ser ut til å være en utfordring. Ofte er disse personavhengige og kjennskap til en fra den andre etat gjør det lettere å ta telefonen og avtale en øvelse i morgen. Når da krisen inntreffer og man skal sågar samvirke med noen man ikke kjenner, ei heller har øvd og trent med, da klarer ikke systemet å skru om dette til å virke. Øvelser, treninger som ikke er store og ressurskrevende, ser ut til å være det man ønsker og etterspør sterkt i intervjuvarene i denne oppgaven.

Arbeidet etter øvelser kan gi viktige læringspunkter også innenfor samvirke med hverandre. Rapportene etter øvelser og hendelser bør gjøres tilgjengelige for andre en de øvende og utdanningsinstitusjonene bør bruke disse evalueringsrapportene inn i utdanningen som omhandler krisehåndtering. Man går trolig glipp av mange gode erfaringer og læringer ved å ikke følge opp evalueringer i etterkant og dette kan enkelt tas tak i (Meld.st.10, 2016: 138). I Meldingen til Stortingens.10.2016-2017, er oppfølging etter øvelser og hendelser ett krav satt av regjeringen, men igjen bør påpekes at Forsvaret er unntatt disse kravene.

Forsvaret og politiet har faste liaisoner (LNO) hos hverandre, dette er en person fra hver etat. Det blir nevnt i flere evalueringer etter hendelser og øvinger at en LNO er utrolig viktig for forståelsen av hverandre og som fremmer samvirke i krisehåndtering. Dette bør videreutvikles. Liaisoner bør utdannes og ha raskt adgang til den andre etats område der krisen ledes fra. Dette må være klart på forhånd, gjennomgang av sikkerhetsklarering, rutiner og utstedelse av adgangskort når krisen har rammet er for sent.

Begge etatssjefene har ved flere anledninger uttalt og vist at samvirke er ett fokus og at det jobbes med (VG, 2016). De fire krisehåndteringsprisnippene og således prinsippet samvirke, er ett ledelsesansvar. For å kunne få kunnskap for igjen skape ferdigheter, evner og holdninger til samvirke bør institusjonaliseres gjennom planlagte små og store øvelser, trening og utdanninger og dette må forankres fra leder til utøver.

Ledelsen i begge etater må være de som har forståelsen av hvor nyttige kompetanse om hverandre er for det er lederne som setter agendaen både innenfor de økonomiske betingelsene og menneskelige ressursene i en travel hverdag. Tiltak for samvirke må avtales på øverste hold slik at dette ikke henger på enkelt personer med egeninteresse.

En systematisk tilnærming kan være en av veien å gå for å få til gjennomføring av tiltak for å bedre samvirke ved å møtes. Fra begge etater bør det erkjennes at samvirke ikke virker i alle ledd, og kanskje er det også gode grunner til dette, men ved en erkjennelse kan man også forstå og analysere utfordringen og således komme med tiltak for møteplattformer som øving og trening samt utdanning.

Man skal trene og øve sammen i fredstid for å ha den kompetanse om hverandre som kreves for samvirke også i en akutt krise (Meld.st.10, 2016). Forsvaret og politiet selekterer personell og utdanner disse til de primæroppgavene etatene har hver for seg i samfunnet. Hver utdannings institusjon i etatene har ulike nivåer og studie- og fagplaner. Dette gir således en utfordring for begge etater og utdanningsinstitusjoner til å kunne finne personell i de rette og like nivåene til å kunne ha kurs og utdanninger sammen. Samtidig kan det nok finnes utdanninger hos begge etatene som den andre etat kunne hatt nytte av. Ved å se muligheter og ikke begrensninger bør utdanningsinstitusjonene åpne for studenter fra den andre etat.

Det vil trolig være en stor utfordring å mitigere den teoretisk kunnskapen om hverandre da utdanningsløpene og nivåene er så ulike. På den andre side kan man trolig kunne åpne for at flere fra den andre etat kan søke og å stille på den andres utdanninger og kurs. En annen mulighet for å kunne gi hverandre kunnskap om den andre etat er å bistå hverandre med instruktører og lærerkapasiteter. Politihøgskolen har sine utdanningsinstitusjoner i henholdsvis Oslo, Stavern, Kongsvinger og Bodø. Forsvarets Krigsskoler, ti forskjellige, ligger i flere deler av Norge og Hærens krigsskole, militære studier, ledelse og landmakt ligger i Oslo (Forsvaret, 2018). PHS og sistnevnte krigsskole ligger nært og ett prosjekt for å kunne gi kunnskap om hverandre på dette nivået burde kunne være en start.

Uformelle møteplasser mellom utdanningsinstitusjonene kan også være en god måte å bli kjent på. Sportsarrangementer eller gjennomføre foredrag og annet mellom krigsskolene og Politihøgskolen vil få de unge til å møtes, de er jo tross alt fremtidens samvirke aktører.

Departementene bør forstå at samvirke bygges over tid. Samvirke er basert på kunnskap, forståelse, tillit og holdninger. Et samvirke må institusjonalisere i alle ledd og det må forankres på toppen hos statsrådene. Melding til Sortinget.10 *øRisiko i et trygt samfunn* (2016-2017) har mange gode momenter og oppfølgingspunkter. De stiller krav til aktører i alle ledd og det er å håpe at Forsvarsdepartementet og Forsvarssektoren også er inkludert i en eventuell oppfølging av denne meldingen. En jobb for å fremme samvirke mellom

krisehåndteringsaktørene bør ikke utelukke en viktig aktør selv om denne trolig fungerer bra alene i sine oppgaver og roller.

7.3 Videre forskning og feilkilder

Tiden har vært litt imot meg i jobbingen med denne oppgaven. Jeg har hatt og fått endret arbeid og stilling undervegs både i innland og utland som har gjort at det har vært utfordring med tiden.

Temaet om samvirke mellom Forsvaret og politiet går litt i bølgedaler og tidvis er det mye rapporter og mange nye offentlige dokumenter å holde kontroll på. Ved å være en del av den ene etaten som er omhandlet i oppgaven kan det til tider være vanskelig å være objektiv. På ene side er det positivt med å sitte nært temaet mens man skriver men samtidig kan «følelser» om temaet kjennes for nært og personlig. Samtidig er det en utfordring å følge debatten når man sitter langt fra selve kjernen og personellet.

En videre forskning eller prosjekt fremover med tanke på å finne løsninger for å kunne møtes på en utdannings arena vil være interessant. Høgskolenes regelverk må selvsagt følges men en åpning for å kunne invitere hverandre til felles utdanninger ville vært en interessant utvikling. Oppgaven peker på at kunnskapen om hverandre er nødvendig for å endre og få rette holdninger. Samtlige respondenter nevner ett savn til å få kunnskap via utdanning og øvelser og at med disse kunnskapene endres og fås gode holdninger om den andre etat og dens personell. En bør se på ulike læringsplattformer samt formelle og uformelle møteplasser som kan skaffe både kunnskap og holdninger. Det er ikke sikkert det kun er de store, kostbare og resurs krevende tiltak det er behov for.

I denne sammenhengen ville det vært interessant å se på samvirke mellom politiet og KV og GSV. Få en god forståelse for hvorfor dette virker så bra de involverte sier det gjør og om det er noen lærdommer fra dette samvirke som kan overføres til andre enheter i politiet og Forsvaret fremover.

ōThere cannot be a crises next week. My schedule is already fullö Henry Kissinger

8 Litteratur

Bentzerød, S.B.(2017, 24 august) *Norsk politi kan bli underlegne i terror situasjoner.*

Hentet fra

<https://www.aftenposten.no/norge/i/RVKV2/Norsk-politi-kan-bli-underlegne-i-terror-situasjoner>

Børresen, Jacob; Gjeseth, Gullow; Tamnes, Rolf (2004): *Norsk forsvarshistorie. Bd.5. allianseforsvar i endring 1970-2000.* Oslo: Eide forl.

Dagbladet (2016, 26. oktober), *Hemmelig rapport viser hvilke bygg Forsvaret og politiet ikke klarer å beskytte godt nok fordi de krangler.* Hentet fra

<https://www.dagbladet.no/nyheter/hemmelig-rapport-viser-hvilke-bygg-forsvaret-og-politiet-ikke-klar-er-a-beskytte-godt-nok-fordi-de-krangler/64030536>

Dyndal, Gjert Lage (red). (2010): *Strategisk ledelse i krise og krig.* Oslo: Fagbokforlaget

Elstad, A. K. (2014). *Critical Success Factors When Implementing an Enterprise System - An Employee Perspective.* PhD Doctoral thesis, Norges Handelshøyskole (NHH), Bergen.

Everett, Euris L & Furuseth, Inger (2012): *Masteroppgaven, hvordan begynne - og fullføre.* Oslo: Universitetsforlaget AS

FFOD (2014): *Forsvarets fellesoperative doktrine.* Oslo: Forsvarsstaben.

Fimreite, Anne Lise og Langlo, Peter og Lægred, Per og Rykkja, Lise Hellebø (red) (2014): *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering.* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Forsvaret (2015), *Øvelser.* Hentet 15.05.16

<https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/ovelser/gemini>

Forsvaret (2016), *Forsvarets spesialkommando.* Hentet 30.04.18.

<https://forsvaret.no/karriere/utdanning/spesialstyrkeutdanning/forsvarets-spesialkommando/historie>

Forsvaret (2016), *Åsrapport*. Hentet 28.04.18

https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf

Forsvaret (2017), *Garnisonen i Sør-Varanger*. Hentet 30.04.18

<https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/muligheter/gsv>

Forsvaret (2017), *Forsvarets Operatvie Hovedkvarter*. Hentet 28.05.18

<https://forsvaret.no/foh>

Forsvaret (2018), *Utdanning*. Hentet 30.04.18

<https://forsvaret.no/karriere/utdanning/bachelor-i-militaere-studier-og-landmakt>

Forsvaret (2018), *Kystvakta*, Hentet 27.05.18

<https://forsvaret.no/kystvakten>

Forsvaret (2018), *Øvelse Trident Juncture*. Hentet 27.05.18

<https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/ovelseser/trident-juncture>

Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?

[Article]. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.

Grunnloven (1814), *Kongeriket Norges Grunnlov*. Hentet 29.04.18

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17>

Hovedredningssentralen (2017), *Statistikk 2016*. Hentet 29.04.18

<https://hovedredningssentralen.no/statistikk-2016/>

Instruks for Departementene (2012), *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, Justis- og beredskapsdepartementets*

samordningsrolle, tilsynsfunksjon og sentral krisehåndtering. Hentet 27.05.18

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2012-06-15-535>

Instruks om Forsvarets bistand til politiet (2017), *Bistandsinstruksen*. Hentet 27.05.18

<https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-06-16-789?q=instruks%20om%20forsvarets%20bistand%20til>

Iversen, B. (2016, 11.oktober), *Innfører ny felles terrorøvelse for politiet og Forsvaret kalt "Nordlys"*. Hentet fra

<https://www.ifinnmark.no/nyheter/forsvaret/politi/innforer-ny-felles-terrorovelse-for-politiet-og-forsvaret-kalt-nordlys/s/5-81-350851>

Lai, Linda (2013): *Strategisk kompetanseledelse, 3 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Lov om Kystvakten (1997), *Kystvaktloven*. Hentet 29.04.18

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-42>

Lov om Politiet (1995), *Politi-loven*. Hentet 27.05.18

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=lov%20om%20politiet>

Meld.St nr 10 (2016-2017). *Risiko i ett trygt samfunn. Samfunnssikkerhet*. Oslo:

Justisdepartementet. Hentet 27.05.18

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>

Meld.St. nr 13 (2015-2016). *Politiets rolle i den nasjonale kriseledelsen*. Oslo, Det Kongelig

Justis- og Beredskapsdepartement. Hentet 27.05.18

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20152016/id2465603/>

Meld.St nr 21 (2012-2013). *Terrorberedskap: Oppfølging til NOU 2012:14. Rapport fra 22*

juli-kommisjonen. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet 27.05.18

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-21-20122013/id718216/>

Meld.St nr 29 (2011-2012). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Hentet 27.05.18

[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/?q=meld.st.29%20\(2011-2012\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/?q=meld.st.29%20(2011-2012))

Nordhaug, Odd (2004): *Strategisk kompetanseledelse. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS

NOU 2000: 24 (2000). *Ett sårbart samfunn. Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltningen. Hentet 27.05.18
[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-24/id143248/?q=NOU%20\(2000\)%20et%20s%C3%A5rbart%20samfunn](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-24/id143248/?q=NOU%20(2000)%20et%20s%C3%A5rbart%20samfunn)

NOU (2012:14). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Hentet 27.05.18
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

Nordhaug, Odd (2004): *Strategisk kompetanseledelse. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS

NRK (2010), *Hemmelige planer om å bruke militære*. Hentet 27.05.18
<https://www.nrk.no/sapmi/planla-a-sette-inn-militaeret-1.7361404>

PBS del I (2011): *Politiets beredskapssystem del I*. Oslo: Politidirektoratet

Politiforum (2013). *Politihøgskolen slakter lovforslag*. Hentet 27.05.18
<https://www.politiforum.no/artikler/politihogskolen-slakter-lovforslag/385619>

Politihøgskolen (2013), *Evalueringsrapport, Justissektorens innsats øvelse Gemini 2013*. Hentet 29.04.18
<https://www.phs.no/Documents/Nyhetsdokumenter/Evalueringsrapport%20Ovelse%200Gemini%202013.pdf>

Politihøgskolen (2018), *Opptakskrav Bachelor*. Hentet 30.04.18
<https://www.phs.no/studietilbud/bachelor/opptakskrav/>

Politihøgskolen (2018), *Studietilbud*. Hentet 30.04.18
<https://www.phs.no/studietilbud/>

Politihøgskolen (2018), *Nøkkeltall*. Hentet 30.04.18

<https://www.phs.no/om-phs/fakta-og-tal/nokkeltall-2016/>

Politihøgskolen (2018), *Nasjonal krisehåndtering og beredskap*. Hentet 27.05.18

<https://www.phs.no/studies/Etter--og-videreutdanning/utdanninger/politiooperative-utdanninger/nasjonal-beredskap-og-krisehandteringemne-1-forstaelse-av-nasjonal-beredskap-og-krisehandtering/>

Politihøgskolen (2018), *Om Bachelor*. Hentet 27.05.18

<https://www.phs.no/studietilbud/bachelor/om-bachelor-/>

Politiet (2016), *Øst Finnmark*. Hentet 14.05.16

<https://www.politi.no/ostfinnmark/schengen/>

Politiet (2018), *Nærpolitireformen*. Hentet 29.04.18

<https://www.politiet.no/om/narpolitireformen/>

Politiet (2018), *Organisering og oppgaver - Finnmark politidistrikt*. Hentet 27.05.28

<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/finnmark/om-finnmark/organisering-og-oppgaver/>

Prop. 79L (2014-2015). *Endringer i politiloven (bistand fra Forsvaret)*. Hentet 15.05.2016

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-79-l-2014-2015/id2402973/>

Prop 151S (2015-2016). *Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo:

Det Kongelige Forsvarsdepartement. Hentet 27.05.18

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>

Regjeringen (2013). *Ny lov sendes på høring. Forsvarets bistand til politiet og Forsvarets ansvar for å avverge luftbårne terroranslag*. Hentet 29.04.18

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/ny-lov-om-forsvarets-ansvar-for-a-avverg/id732706/>

- Regjeringen (2016), *Forsvarets bistand til politiet. Rapport fra arbeidsgruppen for utarbeiding av forslag til ny bistandsinstruks*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Hentet 27.05.18
<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/20160930-rapport-fra-arbeidsgruppen-for-utarbeiding-av-forslag.pdf>
- Regjeringen (2017), *Utdanningsreform i Forsvaret*. Hentet 27.05.18
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret/id2506990/>
- Regjeringen (2018), *Hovedprinsipper i beredskapsarbeid*. Hentet 27.05.18
<https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/hovedprinsipper-i-beredskapsarbeidet/id2339996/>
- Rittel, Horst W J og Webber, Melvin M. (1973): *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Amsterdam: Elsevier Scientific Publishing Company
- Store Norske leksikon (2018), *Ådalskonflikten*. Hentet 19.05.2018
<https://snl.no/Ådalskonflikten>
- Stortinget (2011), *Dokument 16: 2011-2012, Rapport til Stortingets presidentskap fra Menneskerettighetsutvalget om menneskerettigheter i Grunnloven, avgitt 19. desember 2011*. Hentet 27.05.28
<https://www.stortinget.no/Global/pdf/Dokumentserien/2011-2012/dok16-201112.pdf>
- St.meld. nr.22 (2007-2008), *Sanfunnssikkerhet - samvirke og samordning*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet. Hentet 27.05.18
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-2007-2008-/id510655/>
- Utenriksdepartementet (2013), *Terrorangrepet på gassproduksjonen i In Amenas. Evaluering av norske myndigheters krisehåndtering*. Hentet 30.04.18
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/krisearbeid/evaluering_krisehaandtering_algerie.pdf

VG (2016), *Replikk. Politiet og Forsvaret samarbeider godt*. Hentet 27.05.18

<https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/3re4d/replikk-politiet-og-forsvaret-samarbeider-godt>

VG (2016), *Kronikk og politiet og Forsvaret: Det nødvendige samarbeidet*. Hentet 27.05.18

<https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/g5xP5/kronikk-og-politiet-og-forsvaret-det-noedvendige-samarbeidet>

VG (2016), *Forsvarssjefen vil ikke ha ansvar for anti-terror aksjoner til havs*. Hentet 27.05.18

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/vLyRV/forsvarssjefen-vil-ikke-ha-ansvaret-for-anti-terroraksjoner-til-havs>

Yin, Robert K. (2014): *case study research. Design and Methods, 5. edition*. USA: SAGE Publications Inc