



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

# **Beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvaret**

*Hva skal til for å få til ett godt samvirke?*

**Morten Taraldsvik Olafsen**

Forsvarets høyskole

Vår 2018

---

---

# Forord

Denne studien markerer slutten på tre hektiske år som student, men likevel meget interessante tid ved Forsvarets høyskole «på fritiden». Det har vært utfordrende å kombinere studier ved siden av full jobb, familie, og det har blitt mange sene kvelder. Likevel har det stort sett vært en positiv opplevelse.

Opgavens tematikk har gitt meget god innsikt i et fagområde som jeg ikke var helt ukjent med for noen måneder siden. Økt forståelse for et viktig tema innenfor samvirke mellom Forsvaret og Politiet er forhåpentligvis noe jeg kan dra nytte av i min videre karriere i Forsvaret. Mange fortjener en stor takk for hjelp og støtte. Først og fremst min hovedveileder Ole Boe. Ole Boe har fra dag en uttrykt stor tro på prosjektet og veiledet meg gjennom prosessen på en meget god måte. Det har vært mange gode diskusjoner og tilbakemeldinger, tusen takk skal du ha.

Videre må en stor takk også rettes til informantene som tjenestegjør i det daglige i avdelinger som jeg mente var relevante for oppgaven. Dere har bidratt med vanvittig mye kunnskap som det ikke går an å lese seg til, det bidraget dere har levert i samtalene har på mange måter fylldigjort denne oppgaven.

Takk til de ulike sjefene jeg har hatt opp gjennom årene, Kjell Olav, Geir, Nina og Torgeir har alle gitt det nødvendige spillerommet for å være student.

Takk ellers til alle andre som på en eller annet måte har kommet med innspill og spørsmål knyttet til oppgaven. Takk til alle i kullet som har bidratt til kvalitetstid på samlingene i bøtter og spann.

Morten Taraldsvik Olafsen, Oslo, mai 2018.

---

# Sammendrag

Bakgrunnen for valg av tema er flerdimensjonalt. Jeg har jobbet ved avdelinger i Forsvaret som har hatt både tett og ett mer perifert forhold til samvirke med Politiet. I tillegg har jeg jobbet med norske politienheter ved flere deployeringer til utlandet. I tillegg til dette underviser jeg nasjonale operasjoner ved Krigsskolen og opplever at det er knyttet en del myter og usikkerhet rundt temaet både hos ansatte og kadetter ved skolen. I tillegg har jeg jobbet med å utarbeide samarbeidsavtaler med to politidistrikter, både før 22 juli og etter. Summen av dette har gitt meg god erfaring i å forstå spesielt hvilke funksjoner Politiet og Forsvaret har i samfunnet. Ideen til selve problemstillingen kom tidlig i masterstudiet under emnet nasjonal krisehåndtering. Der diskuterte vi en god del problemstillinger knyttet til operasjoner hvor Politi og Forsvar jobber tett sammen.

Problemstillingen for studien er «*Hvordan kan beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvar påvirkes i kraft av godt lederskap, og kjennskap til kultur og prosesser*».

Studiet har ett kvalitativt forskningsdesign. Hvor jeg har benyttet semistrukturerte intervjuer med informanter knyttet til både Politi og Forsvar. Disse informantene har mye erfaring fra samvirke operasjoner mellom Politi og Forsvaret. Intervjuene i en kombinasjon med litteraturstudie har utgjort datamaterialet, som har blitt analysert med utgangspunkt i kvalitative prinsipper.

Funnene fra studien tyder på at det er rom for å bli bedre i samarbeidet mellom politidistriktene og Forsvarets taktiske avdelinger. Gjennomgående kritiseres stabsarbeidet i forhold til plan og beslutningsprosesser, noe som virker å henge sammen med at dette øves sjeldent i reelle former samt at Politiet ikke har metode og prosess trening sentralt på agendaen.

Ett positivt funn ved studien slik jeg ser det er at det fins veldig gode muligheter til å gjøre noe med dette. Noe som igjen vil effektivisere prosessene på stabsnivået. Både i litteraturen og gjennom intervjuene peker det seg frem enkle faktorer som bidrar til dette. Eksempelvis er begge etatene i ferd med å få ett tilnærmet lik verdigrunnlag og ledelsesfilosofi. Dette mener jeg kan gjøre ledere på de nivåene hvor samvirke utføres til lettere i stand til å forstå hvordan nabo etaten fungerer og hvordan best utnytte ressursene.

---

# Summary

The background for the theme selection is multidimensional. I have worked at departments in the Norwegian Armed Forces who have had both close and more peripheral relationships with the Norwegian police. In addition, I have worked with Norwegian police units for multiple deployments abroad. In addition to this, I teach national operations at the Norwegian Military Academy and find that there are a lot of myths and uncertainties surrounding the subject of both staff and cadets at school. The sum of this has given me good experience in understanding specifically what features the Norwegian police and the Norwegian Armed Forces have in society. The idea of the issue itself came early in the master's program in the field of national crisis management. There we discussed a number of issues related to operations where police and defence work closely together.

The problem of the study is "How can decision-making in cooperation between the Norwegian police and the Norwegian Armed Forces be influenced by good leadership and knowledge of culture and processes?"

The study has a qualitative research design. Where I have used semistructured interviews with informants attached to both the Norwegian police and the Norwegian Armed Forces. These informants have a lot of experience from collaborative operations between the Norwegian police and the Norwegian Armed Forces. Interviews in combination with literature studies have been the data material, which has been analyzed on the basis of qualitative principles.

The findings from the study indicate that there is room for improvement in the cooperation between police districts and the Norwegian Armed Forces tactical departments. The staff work is critically criticized in relation to plan and decision making, which seems to be linked to the fact that this is rarely practised in real terms and that the police do not have the method and process of training centrally on the agenda.

A positive finding of the study, as I see it, is that there are very good opportunities to do something about this. Something, in turn, will make the processes more efficient at the staff level. Both the literature and the interviews indicate simple factors that contribute to this. For example, both agencies are about to get an approximately equal value base and management philosophy. This means I can make executives at the levels where collaboration is conducted to more easily understand how the neighbouring agency works and how to best exploit the resources.

---

# Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 FENOMENET SOM SKAL STUDERES.....	2
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	3
1.3 PROBLEMSTILLING OG HYPOTESER.....	4
1.4 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN.....	4
<b>2 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 GENERELT.....	5
2.2 LEDELSE.....	13
2.3 BESLUTNINGSPROSESSER.....	17
2.4 SAMVIRKE.....	22
<b>3 Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 INNLEDNING.....	25
3.2 PROSESS.....	26
3.3 HVORFOR KVALITATIV METODE.....	26
3.4 TROVERDIGHET OG BEKREFTBARHET.....	27
3.5 INTERVJUGUIDE.....	28
3.6 INTERVJU.....	29
3.7 UTFORDRINGER.....	30
3.8 ETISKE OG VERDIMESSIGE UTFORDRINGER.....	31
<b>4 Analyse</b> .....	<b>32</b>
4.1 LEDELSE OG ADFERD.....	33
4.2 IDENTITET OG KULTUR.....	35
4.3 BESLUTNINGSPROSESSER.....	37
4.4 SAMVIRKE.....	39
4.5 ANNEN RELEVANT INFORMASJON.....	40
<b>5 Drøfting</b> .....	<b>41</b>
5.1 GENERELT.....	42
5.2 LEDELSE.....	45
5.3 IDENTITET OG KULTUR.....	47
5.4 BESLUTNINGSPROSESSER.....	48
5.5 SAMVIRKE.....	49
5.6 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....	51
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>51</b>
6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	52
6.1.1 HYPOTESE 1, DET ER ULIK LEDERADFERD KNYTTET TIL EFFEKTIVITETEN I BESLUTNINGSPROSESSENE I POLITIET OG FORSVARET.....	52
6.1.2 HYPOTESE 2 ULIKE/LIKE PROSEDYRER OG STABSMETODIKK VIL PÅVIRKE SAMARBEIDSKLIMAET MELLOM FORSVARET OG POLITIET.....	53
6.1.3 HYPOTESE 3. ULIK KULTUR OG IDENTITET I FORSVARET OG POLITIET HEMMER EFFEKTIV SAMVIRKE NÅR ETATENE SKAL SAMVIRKE.....	53
6.1.4 HOVEDKONKLUSJON.....	54
6.2 HVA HAR MITT BIDRAG GITT TIL FAGET.....	55
6.3 HVA BURDE BLITT STUDERT YTTERLIGERE?.....	56
<b>7 Litteraturliste</b> .....	<b>57</b>
<b>8 Vedlegg A Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med intervju</b> <b>Informasjon om studien</b> .....	<b>60</b>
<b>9 Vedlegg B Intervjuguide</b> .....	<b>61</b>

---

# 1 Innledning

Bruken av Forsvarets ressurser i samarbeid med Politiet har gjennom tidene avstedkommet en god del debatt. Grunnlovens tidligere avgrensninger i § 99 som begrenser bruken av Forsvaret mot statens innbyggere har fått en oppmykning i juridisk forstand (Glomseth, 2015a). Men prinsippet om at Forsvarets formål er å stanse ytre trusler står fast i det norske folk. Derfor vil det ofte dukke opp debatter om bruken av Forsvaret innenfor norske grenser, spesielt i samarbeid eller på vegne av Politiet (ibid). Dette tror jeg er sunt og vil være en viktig balansering for å forstå aksepten folket gir staten til å legitimere nettetopp dette.

Med en ny bistandsinstruks (Justisdepartementet, 2017) og endringer av Politiloven (Justisdepartementet, 2016) har samfunnet åpnet for at Forsvaret skal kunne bistå Politiet i større grad i fredstid på en rekke områder og formål. Den politiske avveinningen står fortsatt sterkt selv om instruksene og prosedyrene stadig endrer karakter for å gjøre samarbeidet enklere. Grunnpilaren i dette sett fra ett sivilt perspektiv er at det siviles samfunnets ressurser ikke strekker til og at det da er formålstjenelig å benytte Forsvarets ressurser (Justisdepartementet, 2017).

Forsvarets bistand til Politiet er blitt stadig mer aktuelt ettersom de sikkerhetspolitiske utfordringene har endret karakter etter den kalde krigens opphør på slutten av 80-tallet (Statsministerens, 2015). Fokuset har endret seg fra tradisjonell krigsberedskap til å ha mer fokus på samfunnsikkerhet, der terrorens blant annet representerer en spesiell påtakelig utfordring (ibid). Dette har i perioder også preget Forsvaret, til tross for at terror som all annen kriminell aktivitet er og skal forbli en sivil oppgave å håndtere (S. O. Johannessen, 2013). Alikevel har Forsvaret ressurser som i det totale bildet er til stor nytte for det sivile samfunnet når hendelser av ekstraordinær karakter skjer. I dag kan vi si beskrive det på en annen måte; «*Totalforsvaret handler i dag like mye om hva Forsvaret kan bistå det sivile samfunn med som motsatt (som under den kalde krig)*» (Eriksen & Keeping, 2017, s. 28).

Vil en for sterk reservasjon mot å benytte Forsvaret som støtte til Politiet hindre en effektiv håndtering i det som i dagens kontekst kalles «de nye truslene»? Den nye bistandsinstruksen (Justisdepartementet, 2017) og en rekke samarbeidsavtaler mellom Forsvaret og Politidistriktene er med på å kunne utnytte Forsvaret i større grad i tråd med

---

rettstatsforpliktelsene. Men dette endrer ikke det faktum at det fortsatt vil være politisk sensitivt å benytte Forsvaret i operasjoner med Politiet fordi maktbruk uansett er vanskelig å håndtere og definere (Hætta, 2015).

Gjørvkommisjonen tok til ordet etter 22 juli terroren at kultur og ledelse i Politiet måtte radikalt gjennomgå med tanke på å finne de gode måtene å opprettholde sikkerheten til borgerne i Norge (Justisdepartementet, 2013). Spesielt på operativt nivå, ledelse hadde for mange blitt fokusert på styring etter definerte mål gitt av den perifere ledelsen i direktorat eller departement. Ledelse og håndtering av ekstreme situasjoner ble avdekket som en mangelvare i norsk politi. I randsonen av dette er Forsvarets bistand til Politiet fortsatt utfordrende å lede til tross for tydeliggjøring og forenkling av prosedyrer (Gjørvi, 2012). Det å trene og øve i lag er fortsatt, den dag i dag, utfordrende for begge etater, beslutningsprosesser på operativt og strategisk nivå oppleves fortsatt som vanskelig, tidkrevende og fordomsfull (Hætta, 2015).

Vassdalenulykken (Justisdepartementet, 1986) var for Forsvaret ett paradigmeskifte for hvordan ledelse skulle utføres. Nettopp det å ha sjefer på lavere nivåer som er i stand til å lese og forstå hva situasjonen krever og vite at de kan ta de riktige beslutningene for å løse de oppgavene de står ovenfor innen de rammene de har. Vassdalen står for Forsvaret som en av de verste tragediene i fredstid, men samtidig var det en vekker for å endre kulturen og ledelsen på alle nivåer i Forsvaret. Dette gjennomsyrrer i dag Forsvarets organisasjon og gjør at beslutningsprosesser har fått en annen kontekst en tidligere. Faktumet kan være at dette ikke korelerer med hvordan Politiet ledes på og hvordan de utøver eksempelvis sitt operative stabsarbeid.

## **1.1 Fenomenet som skal studeres**

Jeg skal i denne studien gå inn på beslutningsprosesser i operasjoner hvor Politi og Forsvar samvirker. Enten med hjemmel i politiloven eller bistandsinstruksen. I noen grad også ulike samarbeidsavtaler, men disse har i all hovedsak utspring fra enten politiloven eller bistandsinstruksen. Slik jeg opplever samvirke mellom disse etatene sett fra mitt ståsted er det noen faktorer som peker seg ut som mulige vinklinger for å finne ut hvor effektive og gode disse felles beslutningsprosessene kan være. Blant annet tenker jeg på lederens rolle, kultur og jurisdiksjon.



---

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Hvorfor velger jeg å skrive om dette temaet? Jeg har egen bakgrunn med erdaring fra avdelinger som har hatt nært samarbeid med Politiet. I tillegg underviser jeg i nasjonale operasjoner ved Krigsskolen. Personlig har jeg hatt interesse for akkurat dette helt tilbake til 2005/2006. Senere har jeg jobbet med å utvikle og forhandle to samarbeidsavtaler mellom avdelinger i Forsvaret og politidistrikter, noe jeg selv mener har gitt meg veldig mye i å forstå spesielt Politiet som etat og funksjon i samfunnet.

Jeg oppfatter det som at struktur i samarbeidet mellom Forsvaret og Politiet har blitt mer og mer viktig. Med bakgrunn i trender i tiden opplever jeg det som veldig relevant for forståelsen av hvordan disse to etatene kan støtte hverandre. Ikke minst for å utnytte allerede knappe ressurser internt i etatene. Det virker på meg at debatten i dagens Norge i veldig stor grad handler om hvordan vi i beredskapssetater kan jobbe i lag for nettopp å nyttiggjøre de ulikhetene som forefinnes. Dette gjelder ikke bare Forsvar og Politi, men også i lys av for eksempel vektertjenester og Politi.

Samarbeidet mellom de såkalte blålysetatene, politi, helse og brann har over tid vært av god kvalitet. Dette mener jeg kan ligge i den naturen at de ofte løser hendelser i lag, og trener på situasjoner. Kanskje i stor grad på en annen måte en hva Forsvaret har holdt på med.

Forsvaret og Politiet forvalter på mange måter statens maktmonopol og det er ikke unaturlig at de ser til hverandre for å utvikle seg til å bli bedre. Politiet opplever en stadig tøffere hverdag gjennom ett endret kriminalitetsbilde. Samtidig har Forsvaret vært gjennom en snart 20 år lang vekkelse gjennom veldig skarpe operasjoner både på Balkan, Afrika og Afghanistan. På flere av disse operasjonene har norsk Politi også deltatt. Jeg opplever at det er stor nytteverdi å utveksle erfaringer med den bakgrunnen etatene har. Eksempelvis har mange i Forsvaret opplevd meget stressede situasjoner med skyting og krigslignende tilstander, som Politiet ikke har. De mentale og fysiske prøvelsene, gjennom deling, kan bidra til at i dette tilfelle Politiet kan stå bedre rustet i egen utdanning. Samtidig har Politiet gjennom utdanning og praksis god trening på å håndtere situasjoner som ligger i sjiktet under direkte stridskontakter. Der kan Politiet bidra til utdanning, trening og øving for Forsvaret. Dette er bare noen eksempler, men jeg mener det er viktig også å se det sammensatte bildet som faktisk eksisterer.

Avslutningsvis mener jeg at likheten i tankesettet som bør være tilstede i skarpe operasjoner med tanke på beslutningsprosesser er med på å danne ett god bakteppe for

---

hvorfor jeg har valgt temaet som jeg har. Jeg opplever i samtaler med tjenestemenn og ledere i begge etater, i formelle og uformelle foraer at det å ta gode og raske beslutninger når krisen inntreffer, har mange likhetstrekk. Akkurat det er kjernen i hva jeg ønsker å oppnå med oppgaven.

### 1.3 Problemstilling og hypoteser

Begrepet problemstilling kan defineres som «spørsmål som blir stilt med ett bestemt formål, og på en presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010, s. 59).

Jeg har i min oppgave hatt som intensjon å svare på hva er det som er bra og dårlig når Politi og Forsvar setter seg sammen og skal jobbe med å løse felles oppdrag. Jeg har landet på følgende problemstilling; **Hvordan kan beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvar påvirkes i kraft av godt lederskap, og kjennskap til kultur og prosesser.** På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet noen hypoteser som spisser grunnlaget for valg av metode og tilnærming;

Hypotese 1: Det er ulik lederadferd knyttet til effektiviteten i beslutningsprosessene i Politiet og Forsvaret.

Hypotese 2: Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og Politiet.

Hypotese 3: Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.

Jeg har i oppgaven i mindre grad valgt å behandle det juridiske aspektet i samvirke mellom Forsvaret og Politiet. Men jeg har valgt kort å gjøre rede for noen sentrale juridiske aspekter jeg ikke kom utenom, men toner dette ned til fordel for en mer inngående analyse og drøfting av kjernespørsmålene.

### 1.4 Struktur på oppgaven

Opgaven min er bygd opp på følgende vis. Jeg ønsker etter en kort innledning å fokusere på å redegjøre for teori som er ment å bygge oppunder spørsmålene jeg har i intervju med informanter. Denne redegjørelsen er også veldig relevant for analysen og drøftingen i oppgaven. I metodekapittelet vil jeg redegjøre for hvilken metode jeg har valgt, samt drøfte fordeler og ulemper, samt andre utfordringer som jeg har avdekket med bakgrunn i nevnte

---

metode. I analysekapittelet vil jeg bruke mest plass til å strukturere de svarene jeg har fått i mine undersøkelser, jeg vil analysere de og kort utvikle noen delkonklusjoner som skal gjøre det ryddig for leser å danne seg ett bilde av hva som jeg tolker er kjernen i det jeg skriver om. Jeg kommer til å drøfte analysen med relevant teori, gir analysen støtte til teorien jeg har brukt, eventuelt hvor er det avvik og hvilke tanker jeg gjør meg til hvorfor. Avslutningsvis vil jeg sammendra og forsøke å dra noen slutninger som konkluderer oppgaven min.

## 2 Teori

### 2.1 Generelt

Jan O. Jacobsen stiller i sin artikkel i Politiforum mai 2013 spørsmål hvorvidt Politiet har noe å lære av Forsvaret når det kommer til ledelse. Han drar en sammenligning mellom Vassdal ulykken i 1986 og tragedien 22 juli 2011 (Jacobsen, 2013). Det han setter fingeren på er om oppdragsbasert ledelse er en ledelsesform som i etterkant av 22 juli er naturlig å tilstrebe for norsk politi. Etter Vassdal ulykken ble det nedsatt en granskningskommisjon som skulle se på hva det var å lære av ulykken og komme med anbefalinger på tiltak. Regjeringen med Forsvarsdepartementet var ikke fornøyd med de tiltakene som ble beskrevet, som var skredopplæring og mer lojalitet til prosedyrer og regler. I den endelige stortingsmeldingen som ble gitt ut i 86/87 kom regjeringen med blant annet tre årsaker til at det gikk så galt som det gjorde. Nemlig a) Hierarkisk struktur gjør at informasjon filtreres på sin vei oppover, b) De svært strenge kravene til ordrenekt gjorde den riktige handling – å nekte – svært vanskelig og c) Konflikt mellom sentralisert ansvar og myndighet og behov for lokal tilpasning (Justisdepartementet, 1986). Figur 1 gir en kort beskrivelse av Vassdal ulykken.

### Vassdalulykken 1986

I kjølvannet av skredulykken i Vassdalen i Nordland 5. mars 1986 fulgte en lang debatt. Den umiddelbare reaksjonen etter ulykken, der 16 norske soldater omkom, var etablering av nye regler og innskjerping av eksisterende regler, samt tilføring av ekspertise og kunnskap om snøskred og rasfare (NOU 1986:20). Etter dette fulgte en debatt der ett av hovedspørsmålene var problemet med sentral kontroll og lokal tilpasning. Var det formålstjenelig for Forsvaret med en organisasjonsform og et ordresystem som var så rigid at en lokal sjef må søke tilbake for å få omgjort et oppdrag han eller hun selv vurderte som livsfarlig? Burde ikke den som var på stedet, og som hadde best kjennskap til situasjonen, selv kunne beordre mannskapene ut av området? Skulle det ikke være større rom for lokalt initiativ og tilpasning? Som følge av denne debatten fulgte det som kalles reformen i norsk militær ledelse, hvor Forsvarets organisasjonsform, organisasjonskultur, prosedyrer og lederskapsidealer ble satt på dagsorden. Løsningen på ovennevnte utfordringer fant man i ledelsesfilosofien *oppdragsbasert ledelse*.

I 1995 ble et manøverorientert operasjonskonsept innført gjennom *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. I 2000 beskrev Forsvarets *fellesoperative doktrine* "Oppdragsbasert ledelse" som Forsvarets nye ledelsesfilosofi.

Figur 1. Vassdalulykken.

Disse konklusjonene drar Jacobsen frem i sin artikkel som relevant for nettopp at det skjedde en endring av ledelsesfilosofien i Forsvaret. Den gikk fra en tydelig ordreorientert ledelse til mer mot det vi i dag kjenner som oppdragsbasert ledelse. Derav større krav til initiativ, selvstendighet og evne til å ta beslutninger basert på en situasjonsforståelse på det nivået det gjelder (Jacobsen, 2013).

Slik som Jacobsen gjør gjeldende i sin artikkel er han usikker på hvorvidt oppdragsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi som er kjent i Politiet. Men moderne lederskap i dag har mange av de samme fasettene i seg og dermed er det nok gjeldende (Jacobsen, 2013). Det som legger premissene for artikkelen er at Gjörv kommisjonen i sin rapport påpeker at større grad av initiativ og handlefrihet kunne ha begrenset skaden. Hypotesen til Jacobsen utledet derfra handler ikke om frykt for den operative handlingen men mer om lydighetskultur om at ordrer er til å følges (ibid). I Forsvaret er dette beskrevet gjennom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) er ment som ett dokument som skal; «*bevisstgjøre alle ansatte i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe mot felles mål. Hensikten er å skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom felles ledesspråk, tenkesett og referanserammer*» (Forsvarsstaben, 2012, s. 4).

---

Fokuset i FGL er verdier og prinsipper som er viktig i de mest prekære situasjonene slik krig er, men samtidig ta innover seg det faktum at de samme prinsippene må gjelde i fredstid. Eksempler på prinsipper og verdier i FGL er; gjensidig tillit, respekt, felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold (ibid).

Noe av kjennetegnet ved den militære profesjon slik beskrevet i FGL er at en offiser eller befalingsmann må være innforstått med at han kan måtte sette eget og andres liv som innsats for statens og dets politiske målsetninger. Dette er sett i lys av tradisjonell militær kontekst. Men samtidig skal de samme personene forvalte mennesker, økonomi og materiell på en måte som er i tråd med disse verdiene og samfunnets forventninger for øvrig (Forsvarsstaben, 2012).

Forsvaret har ett eget verdigrunnlag som skal danne grunnmuren for hvordan alle i Forsvaret skal forholde seg til verdier. I dette dokumentet er det lagt til grunn tre grunnleggende kjerneverdier som skal være en rød tråd i all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av Forsvarets ansatte eller vernepliktige. Disse tre kjerneverdiene er respekt, ansvar og mot (Forsvarsstaben, 2015). Disse verdiene skal skape en sterk profesjonsforståelse og felles kultur. En som er del av denne profesjonen skal se seg selv som en del av noe større; uansett type tjeneste (ibid).

Hensikten med stabshåndboken for Hæren – Plan og beslutningsprosess (PBP) er å beskrive en enhetlig tilnærming til planlegging av operasjoner i Hæren (Hæren, 2015b, s. 11). Operasjonsplanlegging bygger på tankegangen om en analytisk tilnærming til å løse ett oppdrag eller problem. I Hæren sees det på tre hovedfaktorer; 1) definere det (taktiske) problemet man står ovenfor, 2) Analysere de faktorene som påvirker løsningen av problemet og 3) Utvikle den beste handlemåten for å nå ønsket målsetning (Hæren, 2015b, s. 15).

Forsvaret har en hierarkisk oppbygging som kan organiseres matrise-, prosjekt- og teamorganisasjoner. I dette ligger også at alle ledd i en militær organisasjon har en sjef som er ansvarlig for enhetens aktivitet. Underliggende er det da sjefen som leder. I både operativ og daglig virksomhet oppleves det i deler av organisasjonen som veldig komplisert å lede. Derfor er det etablert staber som skal understøtte sjefen (Forsvarets høyskole, 2010)

Hovedoppgaven til en stab i Forsvaret er gjøremål og oppgaver direkte knyttet til sjefens oppdrag, ansvar og myndighet. Stabens medlemmer gir beslutningstøtte, tar beslutninger innenfor delegert myndighet, iverksetter, veileder på sine fagkanaler og kontrollerer på sjefens føringer (ibid). For å ha en effektiv stab er det avhengig av stabens

---

personlige egenskaper. I Forsvarets håndbok for stabstjeneste er det beskrevet flere egenskaper som er viktig for medlemmer i en militær stab (ibid). Jeg skal kort liste de opp;

- Lojalitet og integritet – dette innebærer blant annet at stabens medarbeidere må ha rett og plikt til fritt å hevde sitt syn. Sjefen bør nemlig være klar over de meninger som gjelder i en sak før beslutning fattes. Men det krever også at når sjefen har fattet en beslutning følger staben dette opp lojalt.
- Samarbeidsvilje og – evne – Interne motstridigheter i en stab må ikke komme i konflikt med stabens evne til å være effektiv. Dette kjennetegnes spesielt under tidspress, kriser og krig. Alle må bidra med fokusert og innsats der det gjelder .
- Evne og vilje til å ta avgjørelser – Innenfor sitt myndighetsområde må staben ha rammer til å ta beslutninger, og ikke minst faktisk ta beslutninger. Det skal være unødvendig å skyve dette opp eller nedover i organisasjonen.
- Evne og vilje til å fokusere på egen rolle og hva man selv kan bidra med. Frustrasjon over faktorer en ikke er herre over og andres enheters evne til å fylle sin rolle er bortkastet energi.
- Objektivitet, vurderingsevne og kreativitet – Ikke gå automatisk for gamle løsninger som ikke kanskje er grunnen til problemet. Effektive løsninger krever logisk kapasitet og kreativitet.
- Nøyaktighet og ordenssans - Ryddighet i stabens produkter er viktig. Entydighet !
- Fullstendighet – Før sjefen forelegges en sak skal den være solid saksbehandlet i staben. Slik at sjefen tar beslutning på en god og ryddig måte.
- Forutseenhet – beslutninger må tas i tide, uavhengig om det er kort eller lang sikt. Men det er stabens oppgave å ligge såpass på forskudd slik at de ser på de langsiktige målene.
- Forestillingsevne, helhet og kritisk tenkning – Evnen til å se konsekvensen av egne beslutninger kan ikke undervurderes. Samt kritisk se på disse i sin helhet.

Videre beskriver stabshåndbok for Forsvaret avdelingssjefen må utøve ett troverdig lederskap for at staben sin skal fungere godt. Det lederskapet kan oppnås ved å gjennom fremferd gjenspeilede verdiene vedkommende står for. Militær profesjon har flere aspekter ved lederskap som sjefen må stå for. En intellektuell, mellommenneskelig og etisk dimensjon (Forsvarets høyskole, 2010). Dette synliggjøres ved;

- Evne til å sett egne handlinger og behov i en større ramme.
- Kunnskap innen flere felt for å lykkes med komplekse operasjoner.

- 
- Forståelse for hvordan ulike kulturer og livssyn påvirker våre operasjoner.
  - Stridstekniske ferdigheter for å mestre miljøer med stress og fysiske påkjenninger
  - Vilje til å gjøre etiske og moralske valg som styrker samhold og troverdighet
  - Ta vare på sitt personell og legge for trygghet, trivsel og tilhørighet.

(Forsvarets høgskole, 2010, s.63)

Sjefens forhold til staben er avhengig av flere faktorer, blant annet sjefens måte å lede på (ledelsesfilosofi), Sjefen og stabens kompetanse (kunnskaper, ferdigheter og holdninger) og til sist vil den enkelte situasjon ha mye å si for hvordan sjefen forholder seg til staben sin (Forsvarets høgskole, 2010, s.64).

I en militær stab vil stabssjefen være nøkkelrollen for å holde en god struktur, fremdrift og kontroll med arbeidet. Stabssjefen må derfor kjenne til alle prosesser som påvirker staben, dette betyr ikke nødvendigvis detaljer om alt. Men det er av stor viktighet at vedkommende kjenner hva som rører seg. I utgangspunktet skal stabssjefen være en rådgiver innen alle områdene representert i staben, men må unngå å legge seg oppi alt av prosesser. Det vil i så fall med stor sannsynlighet medføre forsinkelser i prosessene. Stabssjefen er den som godkjenner det som skal legges frem for sjefen, om ikke annet er bestemt (ibid). I likhet med Forsvaret trekker boken Politiledelse frem at norsk politi er en beredskapsorganisasjon. Med det som formål å håndtere og lede beredskap og krisesituasjoner (Glomseth, 2015a). Ledelse i slike situasjoner er i boken beskrevet som «ledelse i slike situasjoner preges av mangel på informasjon, for mye informasjon, ustabile omgivelser/personer, tidspress, press på å fatte beslutninger, fare eller risiko for innsatspersonell inkluderer tredjepersoner, mediepress» (Glomseth, 2015a, s. 60). Med utgangspunkt i hvilke valg lederen fatter kan konsekvensene for aktørene bli store. Det påpekes her at beredskap og kriseledelse er noe annet, og krever en annen type ledelse enn i den daglige virksomhetsledelsen. Utfordringen hos Politiet ligger å mestre begge deler (ibid).

Lederrollene i Politiet er i grunnleggende basert på tre faktorer; politiorganisasjonen, faglig ansvar og etiske ferdigheter. For politiorganisasjonen handler dette om i stor grad å lede organisasjonen eller virksomheten, noe som igjen kan være ett distrikt, seksjon eller tilsvarende. Faglig ansvar handler i stor grad om å kjenne prosesser, metode og teknologien. I tillegg er det ett kjennetegn ved politiet at dette også innebærer stor grad av juridisk

---

forståelse. Sist handler etiske ferdigheter som sikrer etisk adferd. Det som kjennetegner norsk politi er nøytralitet, upartiskhet og rettsikkerhet i beslutninger og arbeidsmetoder.

Politiet har egne retningslinjer for beredskapssystemet, Politiets beredskapssystem (PBS). Stabsarbeid og prosesser knyttet til ekstraordinære situasjoner er beskrevet i PBS del 1 (Politidirektoratet, 2007). Hensikten med disse retningslinjene er å tilrettelegge for ett effektiv ledelse og samordning ved ekstraordinære hendelser utover det som kan defineres som normal drift. Normal drift, såkalt linjeorganisering er noe ulikt definert i hvert Politidistrikt men PBS er generisk til å tilpasse seg. PBS trekker frem og poengterer at målet er at Politiet skal få en effektiv ledelse og koordinering av ressursene distriktet disponerer. Slik Politiet organiserer seg skal, når stab er satt, staben være Politimesters ledelsesapparat på operativt nivå. Dette innebærer at Politimester har delegert fullmakter i egen instruks eller ordre. Dette gir nødvendig handlefrihet (Politidirektoratet, 2007, s. 118). Når staben er satt har de følgende oppgaver, i korte trekk; Planlegge, beslutte, iverksette, koordinere. Staben skal etableres med det nødvendig antall personer, med sine funksjoner. Funksjoner som er skissert skal benyttes er P struktur hvor; P1=personell, P2=Etterretning, P3=Operasjon, P4=Logistikk, P5=Informasjon, P6=juridisk, P7=Oppgaveavhengig funksjon, i tillegg rådgivere ut ifra situasjon, samt liaisoner til aktuelle samarbeidspartnere.

Bistandsinstruksen som trådte i kraft 1 september 2017 er ett viktig bidrag til å forenkle samarbeidet mellom Politiet og Forsvaret. Instruksen gir nødvendige rammer for hvordan Forsvaret kan bistå Politiet. Tanken her er at samfunnets samlede ressurser utnyttes optimalt. Prinsippet er at Forsvaret ved denne type anmodninger kan sette eksempelvis operative begrensninger for oppdraget, eventuelt andre forbehold. Som utgangspunkt er det Politimesteren? som leder operasjonen og gir ordrer gjennom militær befalingsmann, unntaket er maritim kontraterror hvor Forsvaret leder og gjennomfører operasjonen. Maktanvendelse er også konkretisert i hjemmel i lov for Forsvaret slik at dette er tydeliggjort juridisk (Justisdepartementet, 2017).

Etter hendelsene i regjeringskvartalet og Utøya 22 juli 2011 ble det ved kongelig resolusjon nedsatt en kommisjon (22 juli kommisjonen, «Gjørø kommisjonen») som fikk til oppgave å gjennomgå og evaluere hendelsene 22 juli. Med den hensikt å trekke lærdom av angrepene. Kommisjonen skulle ikke være en granskningskommisjon, men gi en helhetlig fremstilling av det som skjedde og konkludere med anbefalinger relatert til de faktiske forhold. Det fremgår av mandatet at de ikke skal evaluere straffeansvar eller andre rettslige ansvar i saken (Gjørø, 2012). Kort betyr det at de skal evaluere samfunnets evne til å;



- 
- Avdekke planer om og avverge angrep
  - Beskytte seg mot og redusere konsekvensene av angrep
  - Håndtere situasjonen under og etter slike hendelser, herunder ivaretagelse av skadede og pårørende. Kommisjonen bes også se hen til at mange av de berørte var unge.

22 juli kommisjonen har i sitt arbeid konkludert med at det var store mangler ved samfunnets evne til å hindre at denne type hendelse kunne forekomme. De har listet opp flere faktorer som de mener var av slik karakter at d betegner det som svakt. Jeg har i min oppgave fokusert på det som går på ledelse, kultur og identitet spesielt hos Politiet.

I rapportens kapittel 6 går de grundig igjennom forløpet og jobbens som ble gjort av staben ved Oslo Politidistrikt (OPD). Det er i rapporten skissert at det var utfordrende å jobbe effektivt i staben både med utgangspunkt i infrastruktur og personalet tilstede.

Informasjonsflyten internt i staben var dårlig og medarbeidere gikk glipp av essensiell informasjon. Tiltak i tråd med planene for terroraksjoner ble heller ikke tatt i bruk, til tross for at det var definert som et terrorangrep (Gjørsv, 2012, s. 96). Det beskrives også at OPD sjelden satte stab for oppdukkende hendelser, hovedsakelig fordi de hadde en godt trent operasjonssentral og at hendelsene sjelden hadde ett omfang som krevde stab. Det ble gjennomført flere stabsmøter uten at det er kjent om viktig informasjon ble gjort tilgjengelig, slik at staben hadde en god nok situasjonsforståelse (Gjørsv, 2012).

22 juli kommisjonen har i kapittel 10.7 beskrevet hva som er forutsetningen for at Forsvarets støtte til det sivile samfunn skal lykkes, da med henblikk på ett 22 juli scenario. *«En god utnyttelse av disse kapasitetene forutsetter regelmessig øvelse og trening, samt at kommandonivåer, planverk og prosedyrer er godt forberedt både på militær og sivil side»* (Gjørsv, 2012, s. 241). Forsvarsministeren ga tidlig ordre om at Forsvaret skulle støtte Politiet med det de anmodet om. I følge rapporten har sjefer i Forsvaret uttalt at de opplever at anmodning om bistand kommer sent eller ikke i det hele tatt, og at gjennom hyppigere trening og øvelser kunne bli bedre kjent med hverandres kapasiteter. Dette for å bygge bru mellom etatene for å øke operativ effekt (Gjørsv, 2012, s. 243).

Onsdag 5 mars 1986 ble en tropp fra ingeniørbataljonen i Brigade Nord rammet av ett snøskred i Vassdalen, Nordland. Dette skjedde i forbindelse med en større Nato-øvelse i Nord Norge. Av 31 som ble rammet døde 16 stk, og dette omtales som en av de verste hendelsene i Forsvaret i fredstid. I etterkant av ulykken ble det oppnevnt en sivil undersøkelseskomisjon som senere samme år leverte en rapport til Justisdepartementet (Justisdepartementet, 1986).

---

Granskningskommisjonen fikk som mandat «å undersøke årsaksforholdene omkring rasulykken med særlig henblikk på å vurdere mulige feil, forsømmelser eller annet klanderverdig forhold som er utvist av enkeltpersoner eller innen en etat»

(Justisdepartementet, 1986, s. 7). Mange av konklusjonene i granskningskommisjonens rapport handler om regelverk, rutiner og planlegging. Men det er ikke tvil om at kommisjonen stiller en del spørsmål vedrørende det lederskapet som ble utført før ulykken inntraff. I 1986 hadde Forsvaret en veldig oppdrags orientert ledelsesfilosofi, hvor ordre og lojaliteten til det som var beskrevet i detalj var høy (Justisdepartementet, 1986). Det er påpekt i rapporten flere innslagspunkter, både i avdelingen i Vassdalen men og i leddene fra øvingsleder og nedover at det burde vært sagt nei til å fortsette operasjonen i Vassdalen, med utgangspunkt i at det var kjent at skredfaren økte, og det var ikke tilstrekkelig rekognosert. Det at ledelsesnodene ikke tok det nødvendige ansvar og ba om å endre oppdraget eller melde at det de skulle ikke kunne utføres med bakgrunn i skredsituasjonen oppleves som et sårt punkt i datidens ledelse i Forsvaret (ibid).

Politihøgskolen og Forsvarets høgskole samarbeider med hverandre i en egen etterutdannings modul over temaet Nasjonal beredskap og krisehåndtering (Politihøgskolen, 2018). «Formålet med utdanningen er å bidra til å kvalitetssikre og videreutvikle nasjonal beredskap og krisehåndtering. Utdanningen skal også bidra til å styrke samhandlingen mellom de sentrale samvirkeaktørene» (Politihøgskolen, 2018, s. 2). Nedslagsfeltet for dette studiet er ledere som har ett ansvar innenfor nasjonal beredskap og krisehåndtering, da spesielt fra Forsvaret og Politiet. Det er presisert i emne planen at Politiets kandidater til studiet skal være i samsvar med lokale karriere planer. Dette er ikke gjeldende for Forsvars ansatte (ibid). Læringsutbyttene i dette studiet er gjennomgående og har som mål å skape forståelse for hvordan kan nasjonale kriser håndteres, både med utgangspunkt i strategisk ansvar i form av politisk styring og ansvar. Men også med ett robust innslag av behovet for å forstå hverandres kapasiteter, inkluder hvordan få disse til å fungere godt i lag.

Regjeringen utga i april 2015 en rapport med tema Støtte og samarbeid, en beskrivelse av totalforsvaret i dag. Denne rapporten er på mange måter en oppsummering av viktige forhold knyttet til totalforsvaret og er ment til å være ett styrende dokument for hvilke aktører som samarbeider og synliggjøre den kompleksiteten som gjelder samfunnsstyring når kriser inntreffer (Statsministerens, 2015).

---

## 2.2 Ledelse

*Lederskap er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot oppnåelse av ett eller flere spesifiserte mål* (Guetzkow, Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).

I artikkel i Politiforum publisert 7 mai 2017 har Erik Døving ved HIOA stilt spørsmålsteget hvem som er best egnet til å lede politiet. Han tar opp problemstillingen med nettopp med bakgrunn i at Politiet har en særegen profesjonsutdanning, kan personer som ikke har bakgrunn fra politiet lede politiet er spørsmålet. Forfatteren fokuserer på at det i hovedsak er to dominerende retninger å tenke; en såkalt allround leder som ikke har bakgrunn fra etaten, men som har en del andre egenskaper, utdanning og erfaring. Det neste er den som er lederen med bakgrunn fra fagfeltet til etaten. Han trekker her frem historiske eksempler med at for eksempel i helsevesenet er det leger som leder leger, og at det i Forsvaret er veldig stereotypet at offiserer er de som skal lede militære avdelinger (Døving, 2017).

I tillegg til dette trekker Døving frem at han ser kompetansen lederen må ha innen fire områder; Analytisk kompetanse, sosial kompetanse, kontekstuell kompetanse og oppgaverelatert kompetanse. Analytisk kompetanse handler om håndtere informasjon, analysere og resonere. Sosial kompetanse er ferdigheter i relasjon til andre mennesker. Kontekstuell kompetanse handler om å kjenne aktørene, rammebetingelsene, verdiene og spillereglene. Av Døving ansees denne som en av de viktigste faktorene for å ha forståelse i rollen som leder. Oppgaverelatert kompetanse handler i så måte om selve faget i etaten, i denne oppgaven handler dette om både Politi og Forsvar. Forfatteren oppsummerer kort selv at han mener det er forståelse for Politiets kjernevirksomhet som er av nøkkelp betydning for å lykkes som leder i Politiet (ibid).

I boken Politikultur av Stig O Johannessen som er skrevet etter 22 juli beskriver han en del interessante problemstillinger knyttet til operativ ledelse i Politiet. Operative ledere i Politiet er ofte i bevegelse mellom det å lede og styre. De har ofte flere hatter å bekle, spesielt i mindre distrikter. Dette gjør at de ofte kun fungerer i operative stillinger når noe ekstraordinært skjer, for eksempelvis 22 juli. I denne sammenhengen kommer også kulturen i Politiet. Slik han beskriver i boken sin opplever flere operative ledere i Politiet utfordringer knyttet til at ledere som ikke er ute i felten oppleves som distanserte til situasjonen, at de i tillegg er veldig styrt på målbilder av strategisk format. Denne distansen, slik den oppleves nedenfra, bidrar ikke til effektive prosesser fordi lederen står i en skvis mellom lojaliteten til

---

gruppen han kommer fra (operativt ståsted) og overordnetes målbilder (S. O. Johannessen, 2013).

I min iver etter å se en sammenheng mellom at Forsvaret opererer med en felles ledelsesfilosofi og eget verdigrunnlag, utfordret jeg Politidirektoratet om en kort redegjørelse om hva som eksisterer i Politiet. Politiet responderte med å sende meg to brosjyrer som viser i kort hvilke felles verdier Politi som etat skal stå for; modig, respekt, helhetsorientert og tett på. I tillegg er det ett eget punkt for ledere hvor det står skrevet; Sette retning og drive endring, motivere og utvikle medarbeidere og sist skape resultater i samhandling med andre (Politidirektoratet, 2018).

Hvilken ledelseskompetanse er det behov for i Politiet? I en undersøkelse gjort av ledere i Politiet i 2011 som er gjengitt i boken Politiledelse er det noen faktorer som kan trekkes ut (Glomseth, 2015b). Faglig ledelse, administrativ ledelse, personal ledelse og strategisk ledelse er det som trekkes frem som det viktigste for en leder å bruke tiden sin på. Operativ ledelse er litt diffust, men kan tolkes til å være innunder faglig ledelse. Samtidig trekkes det frem overgangen fra fagpersonen som polititjenestemann til politileder. Denne overgangen innen profesjonen oppleves tidvis som utfordrende, både i egenskap av nye roller og ansvar. I tillegg er det pekt på at tjenestemannen har ikke ledelse i sin utdanningsportefølje fra Politihøgskolen (ibid).

I en undersøkelse av ledere i daværende Helgeland Politidistrikt er det identifisert at de tradisjonelle ledelsesfilosofiene «la det skure ledelse», «transaksjonsledelse» og «transformasjonsledelse» går igjen (Fjærli, 2015). I den undersøkelsen som det refereres til er «la det skure ledelse» som benyttes mest. I den videre analysen er det pekt på noen faktorer som til dels kan forklare dette. En årsak kan være at arbeidsplassen er bemannet med godt voksne mennesker som er erfarne, kompetente men som kanskje ikke ser sine arbeidsoppgaver som veldig viktig. En annen faktor for å forklare «La det skure ledelse» er at medarbeiderne har svart at de opplevde ett fravær av ledelse. Det at Politiet oppleves å være veldig regelstyrt, kan også bidra til at rommet for å utføre ledelse er ganske smalt. Maktforholdene i Politiet har også en påvirkning på lederstil, Politiet har en sterk fagforening, kombinasjonen sterk fagforening og manglende støtte i organisasjonen utfordrer lederens svake sider. Siste moment jeg skal belyse her er at ledere opplever at de ikke får nødvendig støtte hos Politidirektoratet. Dette kan best eksemplifiseres gjennom hendelser hvor POD mener at lederen har handlet riktig, men allikevel er det en forventning om at lederen skal beklage sin lederadferd. Dette er veldig typisk i arbeidsmiljø saker (ibid).

---

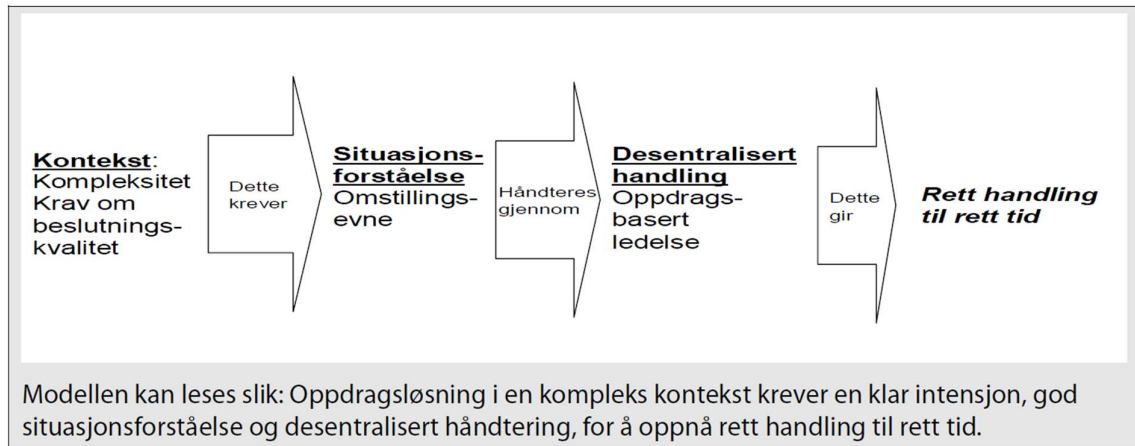
Politianalysen som kom 2013 pekte på flere ting innenfor Politiet (Justisdepartementet, 2013). Men relatert til ledelse setter de fingeren på en del gode momenter som er verdt ta med i min studie. De peker spesielt på at seleksjon av ledere må skje med bakgrunn i at de har ledererfaring eller viser til talent innen ledelse. I neste åndedrag blir det viktig bedre systemet for lederutvikling. De trekker også inn det faktum at ved en endring til færre politidistrikter oppleves det som relevant at også lederutvikling og karriere innen ledelse i Politiet standardiseres<sup>1</sup>.

Seleksjon av ledere og ledelsesutvikling må i større grad prioriteres, og ledelsesprofilen må i større grad differensieres for å sikre høy kompetanse på ledernivå. Det må innføres metodikk for å velge ut og dyrke frem gode ledere i politiet, og det må etableres klare krav og kriterier til lederne. Dette antas å kunne bidra til en bredere erfaringsbakgrunn blant lederne i politiet. Det må sikres at lederne har et høyt kompetansenivå, f.eks. gjennom å arbeide aktivt for å tiltrekke seg gode søkere til lederstillinger, også utenfor politiet. Lederne må følge et felles opplæringsprogram for bedre å sikre en enhetlig ledelse av politiet. Det må videre foretas systematisk evaluering og oppfølging av alle lederne for å videreutvikle og sikre et høyt nivå på utøvelse av ledelse i politiet (Justisdepartementet, 2013)

Krig og konflikter i spekteret mot krigslignende tilstand er en kamp om menneskets vilje. Det unike ved militært lederskap er slik som beskrevet i FGL; «*Militært lederskap må derfor dimensjoneres for en kompleks virkelighet som er vanskelig å forutsi og forstå; det uventede er det ventede*» (Forsvarsstaben, 2012, s. 5). For å virke som en god militær leder betyr evnen til å tilpasse seg usikkerhet og håndtere dette alfa og omega. Det å tilpasse seg dette inkluderer å løse oppdrag og ta vare på personell og ressurser (Forsvarsstaben, 2012). I Forsvaret er det besluttet en ledelsesfilosofi som skal fungere godt både i fredstid og krig, i hele spekteret. Etter Vassdalen ulykken ble oppdragsbasert ledelse innført og har blitt videreført siden den gang (ibid). Denne ledelsesfilosofien åpner for kreativitet, initiativ og frihet. Intensjonen til leder blir her viktig, og evne til å kommunisere denne og gjøre den forstått. Implisitt i flere ledd av organisasjonen. Forenklet innebærer dette at lederen forteller hva han ønsker å oppnå og ikke hvordan, og å handle i sjefens ånd er i så måte viktig (ibid). Figur 2 beskriver kort det som kjennetegner Forsvarets ledelsesfilosofi.

---

<sup>1</sup> Nærpolitireformen (Justisdepartementet, 2013).



Figur 2 Sentrale elementer fra Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse.

En av faktorene i FGL som bidrar til en oppdragsbasert organisasjonskultur er *tillit*. Tillit er definert i FGL til «å handle om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det» (Forsvarsstaben, 2012, s. 8). Dette igjen bygger på ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse (ibid). For å oppnå målsetningene med oppdragsbasert ledelse må tillit forutsette en desentralisering av beslutninger og at denne tilliten er gjensidig i organisasjonen. Både oppover og nedover.

En annen faktor i FGL er holdninger og etikk. Slik FGL legger opp til er nettopp dette; «men like mye om hvem man er og ha man gjør» (Forsvarsstaben, 2012, s. 8). Forsvarets ledere står i daglige etiske og holdningsmessige utfordringer. Dette er en naturlig del av dagens situasjonsbilde, uavhengig om du er i en operativ ledelsesfunksjon på stridsfeltet eller som en del av daglig drift av virksomheten i fredstid. Igjen legges det vekt på at oppdragsbasert ledelse baserer seg på felles tankesett og forståelse for holdninger (ibid).

FGL trekker frem kategoriserer lederadferd etter tre områder; oppdragsfokus, samspill og utvikling (Forsvarsstaben, 2012, s. 12). Oppdragsfokus er der rettet mot effektivitet og prestasjoner. Samspill handler om å utvikle de menneskelige ressursene, dette for å bedre relasjoner i avdelingen og tilrettelegge for samarbeid. Utviklingsbasert adferd skal da bidra til å øke fleksibiliteten, kreativiteten og evne til nytenkning. Ikke minst handler dette også om utvikling av ledere (ibid).

---

Tom Colbjørnsen trekker frem at universalt for all ledelse er at myndighet og ansvar må være i samsvar. Har du myndighet, har du også ansvaret. Av dette kommer det også at myndighetspersoner som ikke stilles til ansvar for sine handlinger kan treffe uoversiktlige og forhastede beslutninger. Slik Colbjørnsen og påpeker er at i motsatt fall er å stilles til ansvar for noe lederen ikke kan påvirke. Dette fører lett til lav motivasjon og frustrasjon. Når myndighet delegeres kan ledere oppleve at ansvar og myndighet kommer usynkronisert. Dette skjer i typisk operative spørsmål hvor den som skal treffe beslutningen opplever at underordnete har bedre kompetanse til å gjøre en god beslutning. Underordnete vil ofte oppleve at de kan være mer effektive om de slipper å gå innom overordnet nivå. I ett hierarkisk system hvor prinsippet om tjenestevei er styrende gjør delegering av myndighet og beslutninger noe enklere uten å se de samme gråsonene i ansvar og myndighet (Colbjørnsen, Administrativt & lederundersøkelse, 2004, s. 205-206).

Makt trekkes frem i boken Ledere og lederskap som; «*kapasitet til å treffe og gjennomføre beslutninger er viktig for at lederskapet skal fungere*» (Colbjørnsen et al., 2004, s. 223). Nettopp det at ledere som har makt vier rollen som leder mer fokus, i tillegg gir makt en vis attraktivitet for underordnete. En utfordring som beskrives er når overordnet leder overkjører eller imøtegår beslutninger underordnet leder tar. I første instans skulle dette oppleves som destruktivt og negativt av underordnet. Men istedenfor er det ifølge Colbjørnsen sannsynlig at dette stimulerer lederskapet til underordnet. Slik han påpeker det er det overordnet leder sitt systemansvar. Igjen kan dette bidra til at lederen som blir overprøvd også ser på dette som støtte og ikke en negativ opplevelse av overkjøring (Colbjørnsen et al., 2004).

## 2.3 Beslutningsprosesser

I boka Politiledelse skriver Politimesteren i Finnmark om samarbeidet mellom Forsvaret og Politiet knyttet til grensevakten og Schengens yttergrense mot Russland. Slik samarbeidet er organisert har Politiet det overordnede ansvar for kontrollen av grensen mot Russland, mens Forsvaret ivaretar våre forpliktelser relatert til suverenitetshevdelse og selvstendigheten som nasjon. I dette tilfellet er det daglig samvirke mellom Politiet og Forsvaret. Hvor Grensevaktens sjef og politisjefen med sine staber utgjør den strategiske ledelsen, samtidig som operativt og taktisk samvirke ivaretas på lavere nivåer i utøvelsen av samvirke. Som Politimesteren beskriver er relasjonene mellom de forskjellige etatene viktige

for å få full effekt av dette samarbeidet. I tråd med stadige utskiftninger er det viktig at det strategiske nivået er tydelig ovenfor nivåene under, dette utvikler legitimitet og forståelse for hverandres oppdrag (Hætta, 2015).

I Politiets beredskapssystem del 1 er det skissert utførlig hva Politimesterens stab skal planlegge og hvordan dette skal gjøres. Det kjøres egne kurs i dette ved Politihøgskolen som utdanner, trener og øver bruk av prosessene. En politistabs planlegging kan deles inn i fem trinn, se figur 3 (Politidirektoratet, 2007).



Figur 3. Politiets plan og beslutningsprosess delt inn i 5 trinn.

I trinn en, planleggingsgrunnlag og strategi, foretar man en kort vurdering og analyse av situasjonen. Dette danner grunnlaget for å formulere oppdrag og beskrivelse av oppdrag. I trinn to, oppstart av planleggingen, er temaet å gjøre nødvendige avklaringer for Politimesterens valg samt avklaringer som er identifisert som viktige i den videre planen til stabssjef. Situasjonsoppdatering og etablering av felles forståelse er viktig. Trinnet skal munne ut i føringer for videre planlegging. Trinn 3, stabens planlegging og anbefaling, handler om vurdering av alternative løsninger, foreløpige planer og anbefaling til beslutningstaker. Trinn fire, Politimesterens beslutning, skjer i møte mellom politimester og stab. Her skal sjefen basert på de anbefalingene han får ta en beslutning. Siste trinn er detaljplanlegging og ferdigstilling av produkter inkludert distribusjon (ibid).



---

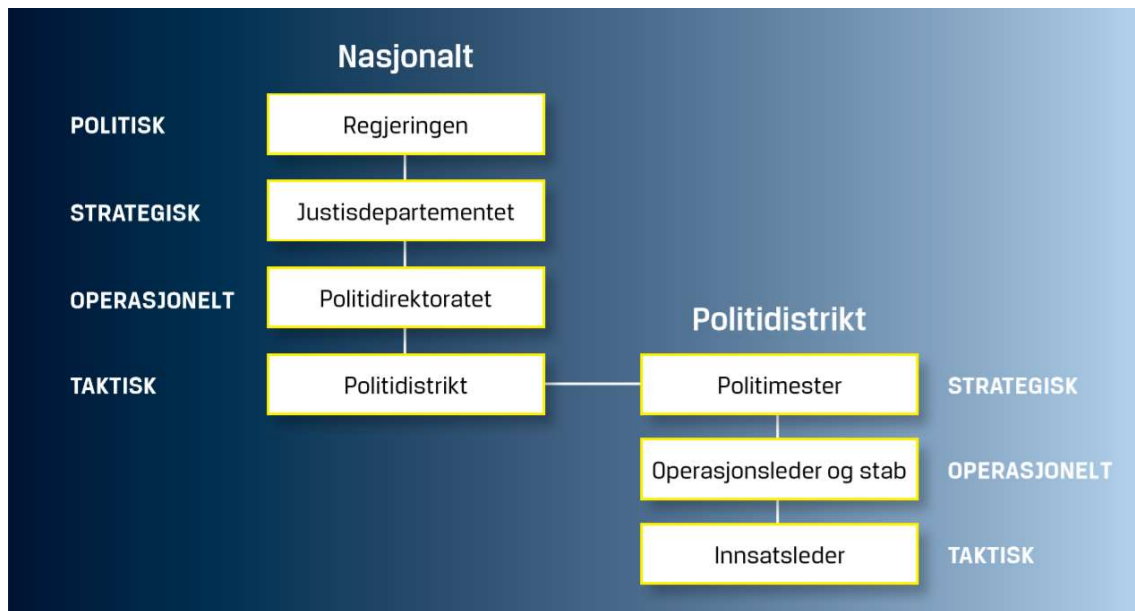
I den erkjennelsen at det ved akutte hendelser oppleves som forsinkende å etablere stab i Politiet arbeides det med å styrke operasjonssentralene i den hensikt å være robuste nok til å håndtere hendelser av ekstraordinær karakter (Rosø, 2015). I samtale med ledelsen i Oslo Politidistrikt jobbes det med å utvikle andre metoder for ledelse en stab under større oppdukkende hendelser nettopp fordi i den akutte fasen er det å avgrense situasjonen viktigere enn å etablere stabsfunksjoner<sup>2</sup>. Dette innebærer ikke at stab etableres ved planlegging av større aktiviteter, som for eksempel statsbesøk og tilsvarende. I tillegg bør stabssjefen tillegges større rolle og myndighet. Kompetanse til nettopp å lede større utfordrende situasjoner bør tillegges stabssjef og ikke Politimester. Dette vil svare på kritikken også fra 22 juli kommisjonen (Gjørsv, 2012). Kort oppsummert betyr dette; krisen håndteres i linjen som i daglig drift, krisen håndteres ved forsterket linje knyttet til funksjoner som opplever press på kapasitet, eksempelvis etterretning og kommunikasjon. Krisen håndteres ved etablering av ekstraordinær kriseledelse for å støtte og koordinere (Rosø, 2015).

Krister Sæther tar i en artikkel opp utfordringene med stabstrening ved ekstraordinære hendelser ved Hordaland Politidistrikt (Sæther, 2013). Han trekker frem det særtrekket at en stab ved ett politidistrikt i det daglige jobber i en linjeorganisasjon og tar på seg stabsuniformen når hendelsen oppstår. Derav peker han på at dette bidrar til manglende beslutninger og informasjonsflyt. I samme artikkel trekker forfatteren frem at man må se på en Politistab som ett team. De settes sammen for å løse en konkret og tidsbegrenset oppgave. Da følger det av han at tradisjonell teamteori skal være ledende for å kunne etablere nyttige og effektive team også med andre samfunnsaktører, deriblant Forsvaret (ibid).

Politimesteren er den som definerer hvorvidt en krise krever nasjonal krisehåndtering, eller om eksempelvis det skal anmodes om bistand (Johannesen, 2015, s. 254). Slik organiseringen er i justissektoren er Politimesteren på taktisk nivå i nasjonal sammenheng, mens i distriktet befinner Politimesterens seg på strategisk nivå se figur 4 (ibid).

---

<sup>2</sup> Samtaler i forbindelse med samarbeidsmøter mellom Oslo Politidistrikt og Hans Majestets Kongens Garde høst 2017.



Figur 4. Politimesterens plassering ved nasjonale kriser.

I FGL er begrepet situasjonsforståelse grunnleggende for å fatte gode beslutninger. En god situasjonsforståelse krever ledere som har tillit til medarbeiderne rundt seg og systemet de er satt til å lede. Felles forståelse av hva situasjonsforståelse er og hvordan dette påvirker de enkelte aktørene er noe FGL trekker frem som viktig for forsvarets ledere. Felles mentale modeller er viktig for å raskt kunne ta gode beslutninger, gjennomføre de effektivt og ikke minst ha de balansert i en god prosess (Forsvarsstaben, 2012, s. 10).

Beslutningsprosesser i team som eksempelvis staber har knyttet en del utfordringer til seg. I boken Organisasjon og ledelse har de trukket frem ulike måter beslutninger kan fattes på. Kort ramset opp er det seks måter de nevner; passive beslutninger, beslutninger gjennom bruk av autoritet, minoritetsavgjørelser, majoritetsavgjørelser, kompromiss og konsensus (Einarsen, Martinsen, Skogstad & Keeping, 2017, s. 244). Passive beslutninger handler om i korte trekk at mange forslag kommer opp på bordet i en prosess, der de som ikke umiddelbart fenger blir forkastet. Til slutt blir summen for stor av forslag at beslutningen blir mer tilfeldig en systematisert, nettopp fordi ingen har tatt seg tiden til å følge opp de enkelte spørsmålene. Autoritet er en annen måte å ta avgjørelser i teamet. Teamet bidrar med ideer og innspill, men det er lederen som fatter beslutningen. Den tredje metoden er såkalt minoritetsavgjørelse; hvor taktikkeri fra noen få medlemmer i teamet sørger for at beslutninger tas før teamet har fått bidratt med sitt. Gir ofte en feilaktig følelse av enighet. Majoritetsavgjørelse er mer av den demokratiske utgaven. Kan gjøres ved å lodde stemningen i teamet og fatte beslutningen

---

basert på dette eller rett og slett en votering med flertallsavgjørelse. Her er det viktig å ikke fremheve vinnere og hvem som taper, dette vil potensielt undergrave beslutningen. En femte og en måte som ikke må undervurderes er kompromisser, en valgt måte ofte når det ikke oppfattes som lurt å foreta en ren avstemming. En forutsetning for at dette lykkes er at alle rundt bordet evner å gi og ta. Dette igjen fordrer en god teamkultur. Kan ende opp i dårlige løsninger som betyr verken eller og som i liten grad forplikter. Siste metode som er trukket frem er konsensus. Er i utgangspunktet effektiv men beskrives som tidkrevende, kanskje ikke optimalisert for operative beslutninger hvor tiden er begrenset. Krevende i så måte at de fordrer at alle får like muligheter til å påvirke og føle seg hørt. Og alle må bli hørt og forstått. Oppslutning rundt en slik modell vil trolig oppfattes som sterk. Siden flere føler ett eieforhold til det i større grad (Einarsen et al., 2017).

Jarle Eid m.fl har i en artikkel i Norsk militært tidsskrift (NMT) i 2003 drøftet betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team. I artikkelen er det fokus på individuelle og kontekstuelle forhold som har betydning for beslutningstaking i operative situasjoner (Eid, 2003). De trekker frem flere modeller for beslutningstaking, jeg kommer i korthet til å redegjøre for relevante modeller i denne oppgaven. Normativ modell handler i kort om hvordan ett rasjonelt menneske tar beslutninger Den normative modellen krever mye tid i analysen og er lite anvendelig i operative og taktiske beslutninger som krever raske avgjørelser. Den deskriptive modellen forklarer hvordan mennesker vurderer usikkerhet og hvordan irrasjonalitet påvirker evnen til å fatte gode beslutninger (ibid). Artikkelen tar også for seg Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2000 (Forsvarets stabsskole, 2000) som beskriver beslutningsprosessen gjennom fire steg. Disse fire stegene er kontinuerlige prosesser som skjer i en militær beslutningsprosess. Stegene er observasjon, vurdering, beslutning og handling. Videre følger det av dette at to momenter vektlegges i særdeleshett; situasjonsforståelsen og hvilke handlingsalternativer foreligger (ibid). En siste faktor fra denne artikkelen som jeg mener er relevant er såkalt gjenkjenningsbasert beslutningstaking. Her handler det om å benytte sin tidligere erfaring for å ta gode beslutninger. Situasjonsforståelsen matches med erfaring og med det som utgangspunkt ser man hvilke typer situasjon som skjer, og har da på kort tid klar en løsning på problemet. Resultatet er en hurtig og automatisert beslutningstaking (ibid).

Mentale modeller trekkes også frem i artikkelen for å vise til hvordan beslutninger best kan fattes. I generelle vendinger kan mentale modeller være den kunnskap som gjør mennesker kapable til å predikere, analysere, vurdere, forstå problemet, velge mellom

---

handlingsalternativer, kontrollere utførelse og mentalt gå i gjennom hendelser på ulike måter (Eid, 2003).

Som tidligere redegjort for er team, satt sammen for å løse ett oppdrag innenfor en tidsperiode. Beslutninger teamet (som kan sammenlignes med en felles planstab Politi og Forsvar) skal beslutte vil være under stress, det er mye informasjon som skal bearbeides, forstås, vurderes og beslutninger skal fattes (Eid, 2003). For å få effektive team til å fatte de riktige beslutninger, pekes det i artikkelen på behovet for å felles mentale modeller, konkret rettet mot de situasjonene teamet skal operere i. Når medlemmene i teamet har disse felles modellene vil de stå bedre rustet til møte de situasjonene man er uforberedt på. Dette innebærer også forståelse for systemet, rammebetingelser, funksjonsmåte og medlemmenes styrker og svakheter. Trening og øving må til for å skape nettopp disse felles mentale modellene (ibid).

## 2.4 Samvirke

I situasjoner hvor det er samvirke mellom Politi og Forsvar, hvor Politiet har bedt om bistand skal Politiet utøve ledelse av operasjonen, og Forsvarets enheter skal støtte Politiet. Kommandomessig er dette regulert i enten bistandsinstruks, politiloven eller andre samarbeidsavtaler som kan eksistere. Tommelfingerregelen er uansett at Politiet ikke utøver alminnelig kommando med Forsvaret, oppdrag til Forsvarets enheter skal følge militærkommandomyndighet. Dette underbygger behovet for opplæring, forståelse og ledelse på tvers av etatene (Hætta, 2015, s. 429). Dette betyr at i praksis er det to operasjoner som drives parallelt, en politioperasjon og en militæroperasjon. Eksempelvis vil dette løse seg på taktisk nivå ved at innsatsleder politi anmoder lokal sjef fra Forsvaret om disponering av mannskaper i tråd med Politiets ønsker. Overtagelsen av taktisk ledelse skal skje i en stabsleddet prosess initiert av innsatsleder på stedet. Dette ender opp på politimesterens bord og må da koordineres med Forsvarets sjef på tilsvarende nivå. Eksempelvis er dette for Grensevakten og Finnmark Politidistrikt sjef GSV og politimesteren i Finnmark. Ideelt sett er disse og nøkkelpersonell fra begge stabene da samlokalisert (Hætta, 2015).

Politihøgskolen har i rapporter etter Øvelsene Tyr 2012 og Gemini 2013 kommet med anbefalinger hvordan bistand fra Forsvaret bør håndteres i fra taktisk til strategisk nivå. De konkluderer i stor grad med, under begge øvelsene, at terskelen for å be om bistand må bli lavere, samtidig må Forsvaret gjøre seg relevant gjennom å ta egne initiativ til å klargjøre

kapasiteter. Det pekes også på at stabsfunksjoner på politidistrikts nivå må ha relevant kjennskap til hvilke kapasiteter Forsvaret kan bidra med og forståelse for hvilke kapasiteter de trenger å etterspørre. Det ble opplevd en divergens i forståelsen av hva distriktet etterspør av kapasitet kontra det behovet som egentlig er tilstede (Politihøgskolen, 2013) og (Politihøgskolen, 2012). I begge disse rapportene er evnen til å fatte beslutninger vurdert. Her konkluderer evalueringen i korte trekk med at evnen til å ta beslutninger klart er til stede på alle nivåer, men at kvaliteten blir hemmet av at tempoet i prosessen synker jo høyere i hierarkiet beslutningen skal fattes. Ut i fra rapportene er det viljen til å ta de tøffe beslutningene med noe tynt grunnlag som vanskeliggjør og hemmer prosessene. Her kommer det frem at Forsvaret har evnet å raskere gjøre dette enn sivile aktører inkludert Politiet (Politihøgskolen, 2012).

Kjennetegn på gode team er av Jonas Eriksen i boken Krise og beredskapsledelse beskrevet som flere fasetter. Modningstid er en av disse, det at team som skal operere i lag trenger tid for å fungere godt. Eriksen trekker frem Tuckmans teorier fra 1965 om; forming, storming, norming, performing, og adjourning (Eriksen & Keeping, 2017, s. 39), for å illustrere dette se tabell 1. Andre egenskaper han bringer frem i sin bok er Schutz sin FIRO modell med tilhørighetsfase, kontrollfase og samhörighetsfase se tabell 2 (Eriksen & Keeping, 2017, s. 40). I tillegg redegjør han for andre egenskaper som er positive for gode team; a) kompetanse og ferdigheter, b) forpliktelser til mål, c) teamfølelse, d) gruppebasert istedenfor individuell belønning, e) størrelse på teamet, f) innbyrdes tillit og felles verdier, g) domenekunnskap, h) gode forbindelser til nettverk (Eriksen & Keeping, 2017, s. 39-40).

Tabell 1. Forklaring til Tuckmans teamteorier.

Nivå i teamet	Kort beskrivelse
Forming	etablerer mål og prosedyrer
Storming	konfliktfase med etablering av ledelse
Norming	utvikling av målrettet atferd og gjensidig aksepterte arbeidsregler
Performing	gruppen viser sin effektivitet/ineffektivitet
Adjourning	Gruppeopphør, eksempelvis staber avslutter oppdraget sitt

Som man kan se av tabell 1 er det kort gjort rede for hva som menes med de forskjellige stegene i Tuckmans teamteori.

Tabell 2. Forklaring til Schutz sin FIRO modell.

Tilhørighetsfasen	Bli kjent faglig og personlig. Definere målsetninger Avklare forventinger Etabler roller og struktur
Kontrollfase	Ansvar og rollefordeling Avklare hvem som kan hva Aksept vs Tydelighet
Samhørighetsfase	Fokusere på samhandling mellom gruppene Styre arbeidsoppgaver Håndtere konflikter.

Som man kan se av tabell 2 er det kort gjort rede for hva som menes med de forskjellige stegene i Schutz sin FIRO modell.

Ett fenomen som gruppetenkning kan påvirke evnen til å se på en situasjon med nye øyne (Janis, 1982). En sammensveiset gruppe med sterke ledere og med en sterk følelse av felleskap vil i gitte situasjoner ha overdreven tro på egen kompetanse og dømmekraft. Ulempen blir større når teamet unnlater å søke mer informasjon, uvillig til revisjon av tidligere meninger eller beslutninger og der hvor det oppleves som ett sterkt press om at gruppen må være enig (Einarsen et al., 2017).

Teoriene jeg har redegjort for i dette kapitlet er viktig for å legge grunnlag for analysen av informasjonen informantene gir samt drøftingen. Dokumentene jeg har valgt å benytte er i hovedsak plukket ut med det som formål.

---

## 3 Metode

### 3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg kort gjøre rede for den vitenskapelige bakgrunnen for min oppgave, dvs. fundamentet den er bygget på. Dernest vil jeg beskrive hvorfor og hvordan kvalitativ metode er best egnet for min oppgave. Avslutningsvis vil begrunne hva jeg mener om de enkelte etiske perspektivene på problemstillingen og hvordan jeg har valgt å analysere materiale som er samlet inn. Inkludert i dette vurderer forskningens troverdighet, validitet og evne til å overføre til andre studier.

Temaet for min oppgave gjør at jeg ikke ønsker å generalisere funnene, men tilstrebe en dybdeforståelse i informantenes erfaringer knyttet til problemstillingen. Det jeg har gjort av funn kan med fordel også overføres til andre sider av totalforsvaret, siden det er mest nærliggende, jamfør problemstilling. Selv om min oppgave går i dybden på beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvar, kan den også sees i lys av andre etater og organisasjoner de respektive etatene samarbeider med.

Malterud setter en finger på at før ett studie kan utføres skal det vurderes om det er verdt å gjennomføre studien (Malterud, 2003, s. 204). Til vurdering bør det legges til grunn om studien bidrar til ny og relevant kunnskap. Det er ikke formålstjenlig å hente informasjon om noe som allerede er godt beskrevet. Jeg har i prosessen mot valg av tema vurdert nettopp dette og har konkludert at temaet jeg ser på er innenfor disse rammene. Det oppleves som om det er lite forskning på området, spesielt på sammenhenger hvor ledelse er ett tema. Personlig merker jeg at det kan være litt ømtålig, bakgrunnen for når jeg har jobbet med informasjonsinnhenting og etterlyst kilder opplever jeg noe motstand mot å bidra eller komme med gode ideer. Det argumenteres med at dette handler om juss og ikke ledelser, det samme med prosesser versus ledelse. For meg var det en liten tankevekker som har bidratt til økt motivasjon for å skrive en så god oppgave som mulig. Dernest er dette en høyaktuell problemstilling, sett samfunnsdebatten etter 22 Juli 2011. Ved å søke på temaet «samvirke politi og forsvar» får jeg 53700 treff i google. Viktigheten av å kunne utnytte statens samlede ressurser når det kommer til beredskap blir mer og mer viktig, i og med at dette koster veldig mye penger å opprettholde. Sist men ikke minst er det ett juridisk aspekt ved denne oppgaven, lovhjemler og forskrifter er viktig når det kommer til to såpass potensielt kritiske samfunnsaktører. Bruken av militære styrker innenfor kongeriket har alltid vært

---

problematisert juridisk, det vil det nok også være i fremtiden, uavhengig av denne oppgaven. Det juridiske aspektet har jeg bevist tonet ned i min oppgave, nettopp fordi jeg ønsker å se på de menneskelige og metodiske prosessene i samvirke mellom Politi og Forsvar.

## 3.2 Prosess

Jeg har i prosessen mot å fullført oppgave brukt en allment akseptert prosess for å komme frem til gode svar. Jeg har delt studiet opp i 4 faser (A. Johannessen et al., 2010, s. 33-35):

1. Forberedelse
2. Datainnsamling
3. Dataanalyse
4. Rapportering

I forberedelsesfasen jobbet jeg med utvikling av problemstillingen, derav benyttet jeg mye tid til å sette meg inn i tidligere oppgaver og litteratur på området. Diskuterte en del med meg selv, hva er det jeg ønsker å finne ut av, hvordan skal jeg finne ut av det og hvem andre kan ha interesse av dette. Jeg valgte også metode i denne delen av prosessen.

Deretter gikk jeg i gang med datainnsamlingen. Siden jeg har valgt kvalitativ metode vurderte jeg at intervju og teoristudier var det som kunne gi meg best mulighet til å analysere og drøfte meg frem til gode svar på oppgaven.

Som steg tre har jeg jobbet med analysering av informasjonen jeg har hentet inn. Dette har handlet om å bearbeide og tolke intervjuer og relevant litteratur.

Avslutningsvis har jeg skrevet en masteroppgave med utgangspunkt i den analysen jeg har gjort, hvor jeg har drøftet meg frem til forskjellige konklusjoner på problemstilling og hypoteser jeg innledningsvis har gjort rede for.

Gjennom søk ved Forsvarets høyskole (FHS) og Krigsskolen (KS) sine databaser fant jeg få artikler og faglitteratur som er direkte knyttet til beslutningsprosesser i samvirke mellom Forsvaret og Politiet. Det er mye litteratur på ledelse og beslutningsprosesser, men lite som er konkrete nok for mitt tema isolert sett.

## 3.3 Hvorfor kvalitativ metode

Hvorfor valgte jeg kvalitativ metode når jeg skulle studere min problemstilling og de tre tilhørende hypotesene? Jeg hadde som formål å finne ut hvordan offiserer og



---

polititjenestemenn opplever og eller har oppfatninger om beslutningsprosesser når Politiet og Forsvaret samarbeider operativt. Med bakgrunn i dette mener jeg at kvalitativ metode er best egnet. Når jeg startet opp med ideen om hva jeg skulle skrive fant jeg lite litteratur på området, riktignok en del rapporter, men lite konkret litteratur utover det. Og jeg mener at valget av metode bidrar til å få frem sider av fenomenet jeg studerer på en god måte. Tanken min har vært å bringe frem oppfatninger, opplevelser og holdninger som gjenspeiler seg knyttet til min problemstilling.

Det er relevant å stille seg spørsmål i en slik prosess, hvorfor ikke velge en kvantitativ metode? I akkurat min problemstilling handler det mye om oppfatninger, holdninger og opplevelser knyttet til relevant teori innen emnet. Hadde jeg ønsket å se på personlighetsprofiler til personer som har som oppgave å samvirke mellom Politi og Forsvar hadde en kvantitativ metode kunne vært mer egnet. Hvis jeg i tillegg hadde knyttet disse profilene mot en undersøkelse hvor de rundt disse personene scorer hvordan de opplever ledelsen hadde dette kunnet bidra til ett bredere grunnlag for analyse. utfordringer med dette som jeg vurderte på forhånd var flerdelt. Det ene var motivasjonen til informantene for å svare på en personlighetsprofil, noe som jeg vurderer som kanskje litt tveegget. Nettopp fordi det peker veldig på noe personlig, som kanskje ikke er ønskelig å bli målt på. Det er også knyttet noen etiske aspekter ved dette med tanke på vurdering av profiler og veiledning og støtte til vedkommende som svarer. Men informanter i hele landet og med kort tid til gjennomføring vurderte jeg det som vanskelig. En annen faktor som bidro til å ikke velge kvantitativ metode var at jeg opplevde det som ett begrenset fagfelt for å evt. lage en omfattende spørreundersøkelse. På den andre siden kunne en fordel være å få målt det som hadde vært mulig hos flere mennesker på en gang. Likevel er jeg mest opptatt av en dybdeanalyse hvor det kreves en mer nyansert og utforskende tilnærming til meningsutveksling, opplevelser, erfaringer og ikke minst holdninger.

### **3.4 Troverdighet og bekreftbarhet**

Innenfor kvantitativ forskning har troverdighet, bekreftbarhet, reliabilitet, validitet og generalisering blitt begreper som bidrar til å sette kunnskapskrav. Reliabiliteten viser her til om samme måling med samme utstyr gir de samme resultatene. Og nøyaktigheten i disse målingene. Validiteten går direkte på om målingene måler det vi ønsker å måle (Ringdal, 2013). Generalisering viser til om studiets resultater har en generell gyldighet (ibid). I

---

kvalitativ forskning passer begrepene jeg kort har vist til ovenfor dårlig. Mens begreper som troverdighet og bekreftbarhet er mer hensiktsmessig. Dette henger sammen med at kvalitative studier ikke handler om å forske på tall og fenomener (ibid). Thagaard viser til at troverdighet og bekreftbarhet er mer relevante en reliabilitet og validitet. Samt overførbarhet fremfor generaliserbarhet (Thagaard, 2013).

Troverdigheten handler i denne sammenheng om undersøkelsene er gjennomført på en måte som vekker tillit. I min oppgave er det da sentralt å reflektere over informasjonsinnhentingen nettopp for å bli bevist feilkilder som kan oppstå. Med bakgrunn i kvaliteten i de tolkninger som jeg har foretatt og om andre undersøkelser understøtter prosjektet får vi bekreftbarhet. Når det kommer til hvorvidt undersøkelsene jeg har gjort gjelder i andre situasjoner handler det om overførbarhet. Med bakgrunn i dette mener Thagaard at begrepene overførbarhet, bekreftbarhet og troverdighet hever preget av kvalitativ tilnærming (Thagaard, 2013).

### 3.5 Intervjuguide

Innledningsvis gjennomførte jeg teoristudier relatert til min problemstilling. Som en videreføring av dette lagde jeg en intervjuguide som jeg har benyttet. Temaene og spørsmålene inkludert oppfølgingsspørsmålene har jeg laget med utgangspunkt i en egen praksiserfaring og de teoriene jeg har lest. De fire hovedtemaene i intervjuguiden er «ledelse og adferd», «identitet og kultur», «beslutningsprosesser» og til slutt «samvirke» (se tabell 3).

Tabell 3. Oversikt over hovedtemaer benyttet i intervjuguiden.

Ledelse og adferd	Identitet og kultur	Beslutningsprosesser	Samvirke
-------------------	---------------------	----------------------	----------

Anne Ryen (Ryen, 2011, s. 94) beskriver: Det semistrukturerte intervjuet kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og saker eller tema, men uten å fastlegge i detalj spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene. Slike uformelle intervju bærer i seg deler av vanlig konversasjon, men har et større innslag av spørsmål (stikkord) som intervjueren har til hensikt å stille informantene. Min hensikt med intervjuguiden var å forsikre meg om at de sentrale momentene jeg ønsket å belyse faktisk ble besvart på en strukturert og god måte. Jeg var også åpen for at informantene kunne komme med ytterligere informasjon etter hvert som intervjuet foregikk. Informantene skulle få prate fritt gjennom heleintervjuet slik at det var rom for å ta tak i det de kom opp med. Det at jeg tilrettela for en god relasjon

---

med intervjuobjektet la grunnlaget for at de kunne føle seg komfortable i situasjonen. Jeg mener dette også reduserer muligheten for at jeg kun får intetsigende informasjon begrenset med bakgrunn i at objektene begrenser seg.

### 3.6 Intervju

I min oppgave er intervjuer og teori min primære informasjonstilgang. Jeg har vurdert at dybdeintervju med informanter som til daglig utøver ett utpreget samarbeid mellom Politi og Forsvar er den beste kilden til informasjon. Disse informantene utfyller det teorigrunnlaget som legges til grunn nettopp i kraft av bakgrunn, nærhet til kjernen i oppgaven samt det skjer eller har skjedd nylig. Intervjuene og observasjoner som er gjort har bidratt til økt kildetilfang, andre informanter og aktiviteter som har utviklet oppgaven. Sekundærkilder i denne oppgaven har vært ett bredt utvalg av artikler, faglitterære bøker, øvingsordrer, samhandlingsavtaler, juridiske dokumenter osv.

I forbindelse med oppgaven er det gjort fem antall intervjuer. I vurderingen om informantene skulle anonymiseres eller ikke har jeg vektlagt at en anonymisering trolig ville bidra til økt informasjonstilgang, ærligere svar og at intervjuobjektene ville snakke mer fritt. Jeg opplevde at informantene fremstod som ærlige i hele intervjuet og i liten grad farget av andres meninger eller tanker. Informantene mente det var fornuftig med en anonymisering, selv om flere hevdet at de ikke ville svart annerledes.

Før intervjuene fant sted fikk personene informasjonsskriv og samtykkeerklæring tilsendt. Alle fikk intervjuguiden tilsendt i forkant. I forbindelse med intervjuene ble samtykkeerklæringen signert og er i ettertid håndtert av meg. Diktafon har vært opptaksmedier under intervjuene. Med bakgrunn i sammensetningen av informanter og oppgavens natur ble samtalene gjennomført som semistrukturerte intervjuer (D. I. Jacobsen, 2015, s. 150).

Jette Fog understreker i sin bok poenget med at en strukturert og detaljert intervjuguide med spørsmålene satt opp kronologisk kan hindre forholdet mellom meg som intervjuer og den jeg intervjuer (Fog, 2004). Poenget som hun presiserer som viktig er at intervjueren fokuserer på at spørsmålstillingen blir lik som intervjuguiden, forhånds planlagt. Fellen er at dette gjør intervjueren distraheret og mister kontakten med personen som skal intervjues. For meg betydde det at jeg måtte ha veldig god kontroll på intervjuguiden og

---

dermed frigjøre meg fra guiden under selve intervjuet. Min erfaring er også at dette gav en veldig god effekt på intervjuobjektet.

Antallet intervjuobjekter gir meg godt tilfang av data. For å avgrense bearbeidingen av informasjonen har jeg fokusert analysearbeidet mot de tre hovedpunktene; ledelse og adferd, identitet og kultur, beslutningsprosesser (Vedlegg B Intervjuguide). Dette fordi disse faktorene er det jeg legger mest vekt på i min vurdering.

I og med at min studie i mer eller mindre grad er belyst av faglitteratur, har muntlige kilder vært avgjørende for å oppnå den innsikten jeg ønsket. De har og gjort at detaljgraden har blitt veldig god, detaljer som i denne sammenheng ofte kan bli oversett i en hektisk operativ hverdag. De personene som har deltatt som intervjuobjekter sitter på kunnskap ikke mange i Forsvaret og Politiet besitter. En utfordring har vært å tolke reaksjoner på undersøkelsene jeg har forsøkt å gjøre med intervjuet. Det at den type forskning som kvalitative studier representerer studerer handlinger og ytringer hos mennesker bidrar til flere gyldige tolkninger samtidig (A. Johannessen et al., 2010). Fortolkningen er det som gjør funn om til kunnskap. Dette er mer eller mindre uavhengig av hvilken undersøkelsesmetode som benyttes (intervju, observasjon, dokumentanalyse), fordi det som er viktig er å tolke informasjonen i forhold til ett teoretisk rammeverk. Med andre ord er det ingen nøytral eller objektiv tolkning til nettopp handlinger og ytringer (ibid). Men det er noen fallgruver som jeg skal komme tilbake til.

### **3.7 Utfordringer**

Det informantene svarer inngår i en kontekst som jeg som forsker må ha ett forhold til og kunne beskrive. Eksempelvis kan dette være kultur som er særegen for denne oppgaven. Det kunne også ha vært viktig hvis intervjuene hadde hatt innslag av religiøse ritualer eller spesielle kulturelle tradisjoner. Hvis dette hadde vært tilfelle hadde kontekst vært veldig viktig å beskrive. Forsker og informantene kan i mange tilfeller være en del av forskjellige kontekster, om det er sosialt, kulturelt, språk etc. Dette kan by på utfordringer ikke bare når intervjuene skal tolkes men også i selve intervjusituasjonen (A. Johannessen et al., 2010). Ut ifra egen bakgrunn kan forskeren utvikle egen forståelse av forskningstema. De verdiene, fordommer og forutsetninger forskeren har vil farge hvordan informasjonen fremskaffes og tolkningen av disse. Dette gjelder også tildeles informantene, som igjen kan være påvirket av bakgrunnen for spørsmålene, forventninger til forskeren (ibid).

---

Jeg har tjenestegjort over lang tid ved flere avdelinger i Hæren som til daglig eller tilsvarende samvirker med Politiet. Jeg har også utøvd felles planarbeid operativt med politiet, tilsvarende gjelder øvelser og trening. Her har det vært risiko for at det kan ha blitt en intervju effekt (D. I. Jacobsen, 2015, s. 242). Denne effekten er redusert ved at intervjuobjektet i størst mulig grad har svart fritt innenfor temaene og at tiden vi har hatt til disposisjon ikke har vært til hinder for ett godt intervju. Mengden av intervjuobjekter, primærkilder og relevant litteratur har gjort det mulig å styrke validiteten og troverdigheten av de funnene jeg har gjort. I tillegg har de bidratt til å se begge sider av problemstillingen veldig godt.

### **3.8 Etiske og verdimesige utfordringer**

For å skille min besvarelse fra en overfladisk påstand er det viktig å levere ett gjennomarbeidet og veldokumentert produkt, med en analytisk vitenskapelig tilnærming. Å balansere mellom fleksibilitet og strikthet i analysen er krevende. Åpenhet rundt metode og analyse er ett grunnleggende kjennetegn ved forskning. Kvalitative studier kan kritiseres med utgangspunkt i nettopp dette kriteriet. Da spesielt beskrivelsen av dataanalysen, derfor har det i kvalitativ tradisjon vært viktig å ha transparente analyser for utviklingen av metodikken (A. Johannessen et al., 2010).

De etiske og verdimesige utfordringene knyttet til min oppgave har vært todelt; hvilke verdier står jeg for som kan påvirke prosessen og hvilke krav stilles til det etiske knyttet til en slik oppgave jeg skriver. Jeg har elektronisk testet metodevalget og hvordan jeg henter inn og bearbeider informasjon med Norsk senter for forskningsdata. Resultatet var at jeg ikke er meldepliktig, i all hovedsak fordi jeg gjennomført opererer med anonyme informanter (forskningsdata, 2018-04-17). For meg har det også vært viktig å fremstå som troverdig og oppnå tillit. Nettopp for å få informantene til å være ærlige i svarene, jeg opplever å ha lyktes med det i stor grad. Og har personlig en opplevelse av at alle har svart sannferdig og usminket i intervjuene.

For min egen del har jeg reflektert over Forsvarets kjerneverdier som jeg opplever er veldig relevante i min oppgave. Respekt, Ansvar og Mot. Respekten for å møte forskjellige innfallsvinkler og respons på min oppgave har vært viktig, dette spesielt i møte med informanter som tidvis også har utfordret meg på oppgavens natur. Dette har jeg satt stor pris på og har beviselig utviklet oppgaven. Ansvarsdomenet har jeg viet mye oppmerksomhet, det

å forske på ett fagområde som er gjenstand for mange meninger, divergerende interesser og viktige samfunnsstrukturer har gjort det nødvendig å stå trygt og se på helheten i både oppgave og den informasjonen jeg har fått. Mot i denne sammenheng betyr for meg det å se på tidvis fastlagte tankesett på en kritisk måte, og tørre å utfordre de. Det kan være utfordrende og oppleves konkret gjennom å få motstand både i intervju og mer uformelle diskusjoner.

## 4 Analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg analysere de funnene jeg har gjort i mine intervjuer. Jeg har strukturert analysen med ett utgangspunkt i de hovedfaktorene jeg har benyttet i intervjuguiden. Nemlig *Ledelse og adferd, identitet og kultur, beslutningsprosesser* og *samvirke*. I tillegg har informantene i stor grad hatt mulighet til å føye til kommentarer eller komme med innspill som de mener kunne belyse min problemstilling.

I innledningen av oppgaven har jeg bedt informantene kort om fakta, utdanning og tilsvarende. Har spesielt spurt i hvilken grad de har erfaring med samvirke mellom etatene, enten som tjenestemann i politiet eller som offiser (se tabell 4). Dette fordi jeg opplever at flere polititjenestemenn har bakgrunn fra eksempelvis befalsskole eller annen utdanning i Forsvaret.

Tabell 4. Oversikt over utdanning, bakgrunn, nivå, erfaring fra annen etatog erfaring fra samvirke mellom Forsvar og Politi.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Forsvar / Politi	Forsvar	Forsvar	Forsvar	Politi	Politi
Nivå	Bataljonsstab	Bataljonsstab	Distriktstab	Distriktstab	Distriktstab
Erfaring fra annen etat	Nei	Nei	Nei	Befalsskole Internasjonal tjeneste	Førstegangstjeneste
Erfaring fra samvirke mellom Forsvar og Politi	Betydelig gjennom flere år. Nært knyttet lokalt politidistrikt	Deltar ofte i møter og forer med Politiet. Er viktig aktor i samvirke med Politiet i kraft av egen rolle	Har erfaring med samvirke gjennom de siste 20 år på distrikt nivå. Inkluderer både øvelser og skarpe hendelser.	Er en betydelig aktor i samarbeidet mellom Forsvar og Politi lokalt. 20 års erfaring i samvirke på alle nivåer innen distriktet,	I noen grad erfaring fra øvelser. Lite fra skarpe hendelser. Er en viktig aktor i utvikling av Forsvarets rolle i distriktet som en konsekvens av lokal organisasjons endring.

Som man kan se av tabell 4, hadde tre av informantene bakgrunn fra Forsvaret og to fra Politiet. Informantene fra Politiet har begrenset utdanning og erfaring fra Forsvaret. Ingen av Forsvarets informanter har utdanning fra Politiet. Alle informantene har betydelig erfaring fra samvirke mellom Forsvar og Politi på stabsnivå.

## 4.1 Ledelse og adferd

Mitt første spørsmål handler om ledelse og adferd<sup>3</sup>. Spørsmålet er; Kan du gjøre rede for hvordan du opplever Politilederes eller offiserers adferd i beslutningsprosesser.

Hvilke egenskaper opplever du som relevante i beslutninger når POL og MIL skal jobbe tett.

Hvilke kriterier mener du skal legges til grunn i seleksjon/utvelgelse av ledere på dette nivået. Formålet med dette spørsmålet var å utfordre informantene på hvilken adferd og egenskaper de opplevde som relevante i beslutningsprosesser mellom Politi og Forsvar, konkret på samvirke mellom etatene (se tabell 5).

Tabell 5. Hovedtrekk fra spørsmål om ledelse og adferd.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Ledelse og adferd	Svekket handlekraft hos den enkelte. Veldig fokusert på juss. Jurist er viktigste rådgiver, kontra operative rådgivere, spesielt hos Politimester.	Lite initiativ, lav risikovilje. Ledere som tar beslutninger basert på råd fra egen stab, får automatisk mer respekt.	Forsvaret mangler juridiske rådgivere på lavere nivå. Dette gjør seg utslag i mange unødvendige diskusjoner med Politiets jurister. Tolkningsspørsmål som er vanskelig å forholde seg til i praksis.	Opplever vanskelig å skille ledelse og administrasjon. Opplever liten vilje til å «stå i stormen». Politiledere med karismatisk måte å lede på gir best gevinst. Motstand i juridiske kretser.	Ledelsen har ikke tilstrekkelige menneskelige egenskaper til å være sjef. Autoritær, skaper avstand til staben sin. Har ingen klar ledelsesfilosofi, i hvert fall ikke gjenkjenner. Karriere fokusert og skal videre når vedkommende får sjansen, ønsker ikke «nei» mennesker rundt seg.

Som man kan se av tabell 5 er det gjort rede for korte trekk av informantenes besvarelse.

I det første spørsmålet er det en gjennomgående tone at informantene som jobber i Forsvaret opplever at Politiets ledere har manglende handlekraft. I intervjuene med Polititjenestemennene er ikke dette like fremtredende som faktor. Dette kan ha noe med at det

<sup>3</sup> Vedlegg B intervjuguide

---

ligger i ryggmargen til offiserer å vise handlekraft og initiativ, mens dette er noe lavere hos Politiets ledelse, sågar kan dette ha noe med forståelse og nivå for denne faktoren. Jeg har tidligere begrenset oppgaven til å ikke fokusere på de juridiske faktorene i samvirke, med unntak av grunnleggende juss. Men det er gjennomgående i informantenes besvarelser at Politiet søker trygghet hos juristen før beslutninger fattes. Det er også gjengs oppfatning at juristen står veldig sterkt i Politiet og svakt i Forsvaret. Både militære og politiinformanter peker på at Forsvaret ikke har jurister tilgjengelig på det nivået de samvirker på, normalt. Politiets informanter kommenterer at det er vanskelig å skille mellom administrasjon, styring og ledelse. Dette opplever også Forsvarets informanter, de beskriver det som at Politiledere er «trådstyrt» fra overordnet. En av informantene beskriver det på denne måten; Jeg opplevde på en øvelse hvor viktigheten av å få til godt samarbeid stod høyt. At ledelsen fra Politiet måtte avslutte møter for å forankre selv de minste detaljer med leddet over, dette var ofte Politimesteren selv eller staben opp mot Politidirektoratet. I tillegg var de alltid opptatt av å unnskyldte seg med at de ble målt på alt de gjorde, da refererte de til Politidirektoratet og Justis og beredskapsdepartementet<sup>4</sup>.

Politiets informanter trekker frem at å ha ledere som tør å «stå i stormen» automatisk blir møtt med større grad av respekt, spesielt fra det operative nivået. Mens begge informantene opplever at dette bidrar til motstand fra juridisk hold i Politiet. Dette forklarer de med skille mellom operativ karriere og muligheter, kontra den sterke stillingen de med juridisk bakgrunn har. Internt beskriver begge (som kommer fra operativ side) at dette gir interne profesjonskamper som kan oppleves hemmende for ett effektivt lederskap. Riktignok trekker de frem at enkelte har klart å bygge forståelse i begge leirer for de beslutninger som tas. Ett eksempel på hvor dette har vært utfordrende er situasjoner hvor «rules of engagement» (ROE) skal utformes for militære styrker. Her har det tidvis vært motsetninger mellom operative behov og juridiske begrensninger.

Forklaringen på at det oppleves som vanskelig å skille mellom styring, administrasjon og ledelse mener jeg stammer tilbake til det jeg tidligere har beskrevet om ledelse i Politiet. Det er tydelig at lederer mener at det de måles på i det daglige er viktigst, dette faller ofte innenfor rammen av styring og administrasjon. I tillegg er det nok noe kortere vei fra etatsledelsen i Politiet og til distriktstabene, dette er etter min vurdering en faktor som ikke skal undervurderes når totalbildet skal vurderes. Det at kløften mellom profesjonen internt i

---

<sup>4</sup> Informant.



Politiet trekkes frem er viktig å legge seg på minne, det at jurister og politiutdannede ledere møter hverandre med forskjellig utgangspunkt kan by på problemet. Det at de aller fleste politimestere ikke har operativ bakgrunn skal ikke undervurderes og er noe som jeg kommer tilbake til. Sett i Forsvarets perspektiv oppleves det nok ikke som like standhaftig internt i militæret. Forsvaret har ledelses som ryggrad i sin organisasjon og det gjennomsyrrer all utdanning fra Befalsskole til Stabsskole. Dette bidrar til at offiserer er mer fremoverlent og offensive i sitt lederskap, fordi de føler trygghet i rollen, og lever i større grad i operativ ledelse hver eneste dag.

Min vurdering av dette er at Politiet kanskje i sin organisasjon har en utfordring når det kommer til å få frem trygge ledere som oppleves som brobyggere selv når det er hektisk og tøffe beslutninger skal tas med utgangspunkt i operative spørsmål. De lederne som kanskje lykkes best i Politiet har egenskaper som ser alle sider av organisasjonen og evner å prioriterer og være tydelige, både på kort og lang sikt.

## 4.2 Identitet og kultur

Spørsmål nummer to handlet om identitet og kultur<sup>5</sup>. Spørsmålet lyder; Hvordan opplever du at etatenes identitet og kultur påvirker lederes adferd og evne til effektive beslutningsprosesser? Hensikten med dette spørsmålet er å be informantene reflekterer over hva som fremmer og hemmer ledere i samvirke mellom Forsvaret og Politi (se tabell 6).

Tabell 6. Hovedtrekk fra spørsmål om identitet og kultur.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Identitet og kultur	Enkeltpersoner er viktig for å få tilgang. Opplevelse av forskjellig kultur mellom etatene, Forsvaret er mer offensive en Politiet	Å kjenne nettverk, beslutningstakere er viktig. Forsvaret er mer samstemte en Politiet. Hos Politiet er det lite konsistent mellom ledere, ny mening eller tilnærming hver gang.	Distanse til ledelsen hemmer Politiet, kortere vei hos Forsvaret. Hviler seg på juristene med en gang noe er problematisk.	Viktig å kjenne samarbeidspartnere. Kjenne funksjon, rolle og person. Erfaring, forsvarer kort tid i stilling, Politiet står lengre i stilling på samme nivå. Forsvaret mangler forståelse for mange av de juridiske dilemmaene som Politiet opplever er relevante.	Juristene er viktige rådgivere i staben. Men kan og være forsinkende. Skiller da mellom erfaring og uerfarn. Forskjeller i kultur og identitet viskes ut når det skjer noe. Men i statisk planarbeid oppleves det litt forskjeller. Opplever lite forståelse fra Forsvaret med tanke på alle andre utfordringer Politiet har.

<sup>5</sup> Vedlegg B intervjuguide

---

Tabell 6 viser hovedtrekkene fra informantenes besvarelse av spørsmål om identitet og kultur.

Identitet og kultur har vist seg å være litt utfordrende å svare på. Spennet i svarene ligger innen alle fasetter av det jeg har spurt om, ledelse, beslutningsprosesser og samvirke. Dette understreker kanskje hvor viktig dette er for å balansere to etater som Politi og Forsvar. De juridiske utfordringene har også her kommet til overflaten. Dette er utførlig beskrevet under intervju spørsmål 1, og jeg velger å ikke gå mer i dybden her.

Alle informantene føler at kulturen er forskjellig hos Politiet og Forsvaret. Men det er litt forskjellig tilnærming til hva forskjellen er. Informantene fra Politiet peker på at de har erfarne tjenestemenn som jobber lang tid på samme nivå mens de opplever at de ofte møter nye fjes hos Forsvaret. Begge informantene etterlyser lengre ståtid i viktige funksjoner nettopp for å bli bedre kjent, få til bedre samarbeid og nyttiggjøre forskjellige ressurser bedre. Et godt eksempel fra informant 4 er at sjefen for militær avdeling som de samarbeider med daglig brukte ett år og to måneder før han møtte politimesteren i distriktet. Dette ble sett på som litt merkelig. Og han stilte seg spørsmålet hvorfor, uten å kunne gi noe godt svar til meg.

Informantene med tilholdssted hos Forsvaret svarer flere ting når det kommer til kultur og identitet og oppleves litt mindre samstemte. Det som kanskje er fremtredende er at de opplever å måtte kjenne noen, eller ha ett nettverk hos Politiet for å kunne samarbeide godt. Politiet oppleves tidvis som lukket når det for eksempel gjelder utveksling av informasjon. Forsvarets informanter trekker også frem at det virker som det er veldig stor distanse fra operativ ledelse i staben til beslutningstaker, les Politimester. Det virker som om at det er veldig stor grad av respekt mellom nivåene, noe som disse mener er hemmende og litt merkelig, uten at de i stor grad utdyper hvorfor.

Det at informantene trekker frem at det å kjenne sine partnere på personnivå er viktig er verdt å legge seg på minnet. Noe av forklaringen der er at det nok oppleves som mere ufarlig når det diskuteres problemstillinger som er vanskelig, når aktørene kjenner hverandre til dels på det personlige plan. Det at begge leirene mener dette er viktig underbygger kanskje forklaringen på en god måte. Faktumet at ansatte i Forsvaret ofte bytter jobb, er slik det er beskrevet av Polititjenestemennene med på å gjøre det noe vanskeligere å få til ett godt samarbeid. Dette er ikke noe nytt, og er også vært en relevant problemstilling knyttet til lederposisjoner i avdelinger som å tjenestegjøre i utlandet. Hvor det av og til kommer opp om ikke sjefen skal sitte lengre enn seks måneder, nettopp for å holde på relasjonene som etableres.

Slik jeg vurderer dette ligger det mye i å ha gode relasjoner. Det å kunne etablere gode team for å løse en operativ utfordring fordrer at kjemien mellom aktørene, både i stab og ledelse er kjent, og helst så gode som mulig.

### 4.3 Beslutningsprosesser

Tredje spørsmål handler konkret om hva som er erfaringene i beslutningsprosessene informantene har deltatt i<sup>6</sup>. Spørsmålene jeg stilte var; Hva er din erfaring med beslutningsprosesser i samvirke etatene imellom og hva fungerte godt og mindre godt? Hva de har opplevd har fremmet og hemmet prosessene. Inkluderer her hvordan de evt. ser forskjeller til andre etater eller organisasjoner i rammen av totalforsvaret. I denne delen av intervjuet er ett av oppfølgingsspørsmålene å beskrive den ideelle prosessen, nettopp for å se hvilke eventuelle forskjeller jeg klarer å finne med utgangspunkt i hvordan det i dag organiseres (se tabell 7).

Tabell 7. Hovedtrekk fra spørsmål om beslutningsprosesser.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Bestutningsprosesser	Forsvaret mer tro mot prosess og metode, Tenker gjerne nytt og utenfor boksen. Politi er satt i gamle trender og i liten grad utenfor boksen. Regelstyrt vs se muligheter Ideell prosess handler om å ha felles metode. Gjenkjennbare metoder er viktig. Manglende integrerte prosesser. Sitter på hver sin tue.	Høy terskel for informasjonsutveksling. Liten kjennskap til faktorvurderinger. Forsvaret går inn med «blanke ark» mens Politiet er etablert i gamle sannheter, lite nytenkning. Felles metode og mer beslutningstrening i form av enkle øvelser som table top og kommandoplass øvelser. Erfaring med samarbeid med for eksempel Røde Kors er at disse venter til Forsvaret tar beslutningen. Kanskje litt lite initiativ Ulike dataverktøy til å utveksle produkter er hemmende.	«Regelrytteri» Felles stab når det skal planlegges. Forsvaret må få innpass i planleggingsprosess er selv forsvaret er en liten del av den.	Kjenne kapasiteter i begge etater. Likheten i prosesser, tankesett. Trener ikke på stabsprosesser, blir ofte nye folk i funksjoner hver gang. Vanskelig med kontinuitet, Opplever at andre organisasjoner tar mindre initiativ, men ofte venter på Politiets beslutning. Dette gjelder ikke Forsvaret. Savner integrerte prosesser.	Forsvaret er enkle å ha beslutningsprosesser, noe ulikt verktøy men allikevel gjenkjennbarhet. Viktig at Politi tar ansvar når de leder. Ulik forståelse av og til internt i Politistab og motpart (forsvaret). Den perfekte prosessen hadde hatt felles ord, uttrykk, metode og tilsvarende, samt gode personlige relasjoner mellom S/P. Erfaringsutveksling, læring etter øvelser eller operasjoner forsvinner i mengden andre oppgaver. Samme «smellene» på nytt neste gang.

<sup>6</sup> Vedlegg B intervjuguide

---

Tabell 7 viser hva informantene har fokusert på i spørsmålet relatert til beslutningsprosesser.

Det som er gjennomgående for alle informantene, uavhengig av tilhørighet er at felles metode og prosess hadde gjort samarbeidet mye enklere. Og de opplever i dag at ulikhetene er det som gjør det vanskeligere å forholde seg til hverandre. Forsvarets informanter er åpne på at de opplever veldig positivitet i samarbeidet når eksempelvis plan og beslutningsprosessen til Hæren benyttes. De opplever at Politiet ikke har like grundige verktøy å benytte. 5 punktsordren er lik, men prosessen frem til den er noe ulik. Politiet sier på sin side at de selv ikke har noe godt formalisert verktøy, prosessene bygger ofte på erfaring. Dette eksemplifiserer de med at når stab settes vet ikke funksjonene alltid hva de skal levere, format og tilsvarende. Det går da bort en del tid på å etablere dette. Samtidig forteller de at det er vanskelig å få kursplasser på stabskurs hvor prosess og metode er viktig. Når det kommer til opplevelsen av samarbeid med andre deler av totalforsvaret, det være Røde Kors eller andre. Viser det seg at disse organisasjonene ser på hhv Politiet og Forsvaret som naturlige ledelses punkter og oppfattes noe avventende til hva nettopp disse bestemmer. Når det kommer til hva som kan beskrives som den ideelle prosessen er det felles mer eller mindre at gjenkjennbarhet i metode og prosess, samt mer integrerte planprosesser dette blir pekt på som en mangelvare v begge parter.

Forklaringen på at andre deler av totalforsvaret ser på hhv Politi eller Forsvar før de agerer er slik jeg ser det ikke unaturlig. Det ene er det juridiske, Politiet har lederansvaret ved de fleste ekstraordinære situasjoner. Det andre er at den allmenne oppfatningen er vel at Forsvaret og Politiet er best egnet til å lede operasjoner. Det som kanskje er viktigst her er at alle trekker frem at felles metode og prosess tvinger seg frem for at beslutningene skal tas effektivt og på ett så godt grunnlag som mulig. Dette inkluderer å etablere felles planceller i stabene når aktivitet skal planlegges. Det er nærliggende å mene at dette ikke bare knytter seg til kriser men også til dagligdags aktivitet mellom etatene.

At disse faktorene trekkes frem vurderes dithen at det er ett felles ønske om felles prosedyrer og mer samhandling. Nettopp fordi dette vil bidra til økt effektivitet og eierskap til stabsprosessene. Dette vil bidra til en mer riktig ressursutnyttelse som igjen kan bidra til felles identitet, brobygger når det kommer til kultur og skape ett felles sett med verdier.

## 4.4 Samvirke

Siste ordinære spørsmål handler om samvirke<sup>7</sup>. Og lyder som følgende; Hva er din erfaring med samvirke mellom Politi og Forsvar?

Opplever du at prosedyrer, juss (lover) evt andre standarder er med på å hemme / fremme gode beslutninger i samvirke Dette spørsmålet handler om å gå mer i dybden på samvirke som begrep, dvs. om prosedyrer, juss, personlige relasjoner og etatskjennskap er viktig for å få til ett effektivt samvirke (se tabell 8).

Tabell 8. Hovedtrekk fra spørsmål om samvirke.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Samvirke	Samtrening er veldig viktig Personlige relasjoner er avgjørende på stab til stab nivå.	Felles øvelser, konsepter, utvikling er avgjørende.	Felles utdanning hadde bøtet på manglende kjennskap om kapasiteter og metoder på tvers av etatene.	Forståelse for at Politiet har andre oppdrag som der og da kan være viktigere. Liten mulighet til å trene i lag med Forsvaret. Økonomi, ATB, vilje. Forsvaret har i mindre grad fokus på det juridiske aspekter.	Ressurser omfordes på kort varsel, Politiet må reagere på det som de måles på. Opplever at offiserer kanskje ikke alltid har den store helhetsoversikten over samfunnet for øvrig. Lite forståelse for omprioriteringer. Økonomi og vilje til å trene er for lav hos egen org (pol).

Som man kan se av tabell 8, har alle informantene lagt vesentlig vekt på samtrenting, utdanning og øvelser er nøkkelen til å få til ett så effektivt samvirke som mulig.

Det er en rød tråd fra alle informantene at de opplever at manglende kjennskap til hverandre er den virkelige bremseklossen til å utvikle et mer effektivt samvirke. Både militær side og Politiet mener det. Mer samtrenting på stabsnivået er gjennomgående for flere informanter. De opplever at det fokuseres i veldig stor grad på trening på teknisk nivå ute i gatene, mens stabsleddet blir gjemt bort. I hovedsak fordi stabsmedarbeidere har andre mer presserende funksjoner i det daglige, og det koster å utsette disse. Personlig relasjoner mellom stabsaktører i de forskjellige stabene er viktig, det samme er juridisk forståelse.

Når jeg går igjennom hva informantene beskriver er det gjenkjennbarhet til blant annet hva som skrives i evalueringsrapportene etter øvelser hvor Forsvaret og Politiet samvirker. Det at manglende kjennskap til kapasiteter den enkelte etat besitter hemmer effektivt

<sup>7</sup> Vedlegg B intervjuguide

samvirke er ikke unaturlig. Det å skulle opparbeide seg dette når «det smeller» er utrolig tidkrevende og kommer i tillegg til det andre som skal skje, og oppleves uprofesjonelt. Det at operativ tjeneste på teknisk nivå oppleves som uproblematisk er ikke overraskende, løsningsorienterte tjenestemenn med de ressursene en har tilgjengelig, samtidig som situasjonen kjennes på kroppene nok en viktig suksess faktor i samvirke mellom etatene.

Min vurdering av dette er at disse faktorene i stor grad belyses av det faktum at stabsprosesser nedprioriteres når ressursene er knappe. Mens der hvor aktiviteten utøves oppleves det som gjennomførbart, nettopp av de grunnene listet ovenfor. På teknisk nivå tvinges det frem løsninger i nuet nettopp for å løse oppdraget best mulig til samfunnets beste.

## 4.5 Annen relevant informasjon

For å kunne fange opp eventuelt andre momenter fra informantene har jeg tillatt til slutt i intervjuet at de kan komme med en del betraktninger over momenter de mener er viktig, gitt min problemstilling. Blant annet har jeg fått forslag her til nye informanter og kilder jeg har jobbet videre med (se tabell 9).

Tabell 9. Hovedpunktene informantene tok opp under punktet annen relevant informasjon.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Annen informasjon	Oppløper at Politiet nedprioriterer Forsvaret. Er kun interessert når det «drar seg til» eller spesielle kapasiteter, eks støtte til sanitet utdanning og markører.	Forsvaret ønsker å trene mer med Politiet, men opplever at Politiet ikke har tid. I tillegg erfarer at realismen synker i takt med arbeidstidsbestemmelse og andre oppdrag.	Offiserer klarer ikke å ha en pragmatisk tilnærming selv om de er kjent med at Politiet har sine utfordringer når det kommer til øvelse og trening. Dette skaper unødvendig frustrasjon.	Påpeker viktigheten av godt samarbeid, det gir mindre støy om etatene er synkronisert. Det er sjeldent viljen det står på, ofte utenforliggende årsaker.	Lite integrerte stabsprosesser. Kunne med fordel vært testet mer.

Tabell 9 viser hva informantene har besvart når de er stilt fritt til å komme med ytterligere informasjon knyttet til problemstillingen.

Dette spørsmålet hadde som formål å fange opp det jeg kanskje ikke har spurt om tidligere i intervjuene. Og det kom mange gode momenter, blant annet tips til litteratur og kilder,

Offiserene som har vært mine informanter er relativt gjennomgående i sin omtale at Politiet nedprioriterer samøvelser på stabsnivå til fordel for andre oppgaver. Dette er gjenkjennbart hos informantene fra Politiet, selv om at de peker på at det ikke nødvendigvis er viljen det står på. Mer at de er presset på å levere innen andre områder. Dette gjenspeiler,

---

ifølge disse, seg i Politimesterens styring. Informant 3 trakk frem ett moment som jeg tenker er litt interessant, nemlig det at militære ikke har nok pragmatisk tilnærming til samarbeid med Politiet. I følge vedkommende medfører det at mye energi går bort i frustrasjon knyttet til at Politiet ikke leverer det de har lovet osv. Informanten mener bestemt at hadde kjennskap til Politiet og dets utfordringer vært større, samtidig evnen til å være mer pragmatisk hadde vært tilstede. Ja da hadde kanskje opplevelsen vært bedre. Som det også blir påpekt av begge sider har Forsvaret en annen tilnærming til øvelse og trening en Politiet, det betyr i praksis slik informantene beskriver det at arbeidstidbestemmelser og ressursbruk fremstår som veldig forskjellig. Politiet må dra hjem, ihvertfall stabsnivået, mens Forsvaret kan holde 24/7 drift.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte ulike sider av de funnene jeg har gjort, enten fra teorien jeg har redegjort for eller funn jeg har gjort i min analyse. Jeg tilstreber å forholde meg til tidligere inndeling med en generell start, for deretter se nærmere på ledelse, beslutningsprosesser og samvirke. Men det er steder hvor flere områder overlapper hverandre, men dette mener jeg kommer klart frem, og uansett skal totalen bygge oppunder det jeg konkluderer med i avsluttende del av oppgaven.

Jeg tillater meg å gjenta problemstillingen slik den er beskrevet i punkt 1.3, **Hvordan kan beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvar påvirkes i kraft av godt lederskap, kjennskap til kultur og prosesser.**

I tillegg er det verdt å gjenta de hypotesene som er lagt til grunn for hvordan jeg har jobbet metodisk med oppgaven;

Hypotese 1: Det er ulik lederadferd knyttet til effektiviteten i beslutningsprosessene i Politiet og Forsvaret.

Hypotese 2: Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og Politiet.

Hypotese 3: Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.

---

## 5.1 Generelt

Innledningsvis vil jeg argumentere for at 22 juli kommisjonen kan bli Politiets svar på kommisjonen etter Forsvarets ulykke i Vassdalen (Justisdepartementet, 1986). For det første peker rapporten på kjernen; Hvorfor havner vi i den situasjonen. For det andre er det i begge rapportene skrevet og diskutert mye rundt temaer som ledelse og kultur. Vassdalenulykken medførte over tid en endring i ledelsesfilosofien til Forsvaret. Nettopp for å bygge en trygg men ikke minst handlende organisasjon. Over årene har dette endt opp i en oppdragsorientert ledelsesfilosofi, men fokus på rammer og intensjoner, ikke nødvendigvis ordrer og detaljerte styringer. Likevel er det viktig at Forsvaret, gjennom blant annet Grunnsynet på ledelse, maner til at det er ikke i alle situasjoner hvor oppdragsbasert ledelse er hensiktsmessig (Forsvarsstaben, 2012). Politiet blir i rapportene etter 22 juli, både sin interne og 22 juli kommisjonen, kritisert for å ikke ha en gjennomgående ledelsesfilosofi. Ledere i Politiet har opp gjennom årene blitt rekruttert med bakgrunn i fag, ikke talentet for ledelse. Det har også vært til dels stor andel av ansatte i etaten som opp lever «la det skure ledelse», med andre ord underbygger dette mye som kom frem i etterkant av 22 Juli. Samtidig peker flere evalueringsrapporter fra øvelser hvor Politiet og Forsvar jobber i lag på det faktum at Forsvaret peker på at det er vanskelig å kjenne seg igjen i ledelse på stabsnivå mellom etatene. Likevel får begge etatene det til, og samarbeidet oppleves som godt. Ser vi på de to nevnte rapportene oppdager vi at begge er orientert rundt hendelser som krever mange liv, og hvor politikere og andre meningsbærere krever endring, man er på mange måter avkledd, og det koster å kle på seg. Alt sett under ett er det å endre en ledelsesfilosofi vanskelig, det vil ta tid og det er nødvendig med en modningsprosess. Fra Vassdalen ulykke og til det skjer virkelige endringer innen ledelsesfilosofien i Forsvaret tar det i underkant av ti år. Det vil si at Politiet har tid igjen til å utvikle seg. Politidirektoratet og Politihøgskolen har utviklet flere programmer som tar for seg ledelse, det er verktøy på gang som skal implementere både lederutvikling og verdier Politiet skal stå for. Med andre ord er potensiale for 22 juli kommisjonen stor hvis Politiet fortsetter den trenden de er inne i og får muligheten til å bygge en lederkultur som gjør den operative effekten bedre.

Operasjoner hvor Politi og Forsvar skal samvirke kan det være knyttet en del følelser til. Det kan vi blant annet observere når det kommer til behandling av anmodninger om større (tidsaspektet), diskusjoner knyttet til bruk av våpen, hvilke ROE som skal gjelde og mer til. Det er de situasjonene hvor operasjonen kan nå ytterlighetene av hva lovverket gir rom for.



---

Om dette gjelder helikopterstøtte eller andre ting er ikke interessant, det som er kjernen i akkurat dette avsnittet er å se om avstanden mellom beslutningstakerne. Politimesteren og hans stab er veldig tett knyttet til strategisk ledelse, i kraft å ligge tett under Politidirektoratet (Sæther, 2013). I praksis vil det si at avklaringer av prinsipiell karakter kan løftes veldig høyt veldig fort. Dette kan være avklaring rundt bruk av helikopter, innsatsenheter, materiell, bevæpning, ROE og så videre. Forsvaret på sin side kan ha flere ledd fra stedlig sjef. Riktignok er en god del myndighet delegert eksempelvis fra Forsvarsstaben til Forsvarets operative hovedkvarter (høgskole, 2010). Men endelige beslutninger tilligger strategisk nivå. Unntaksvis er forhold konkretisert i samhandlingsavtaler og tilsvarende. I praksis betyr dette at beslutninger tas på like nivåer i strukturen. Forsvarets operative hovedkvarter har sin motpart i Politidirektoratet. Det er likevel slik at departementene, henholdsvis justis- og forsvars departement sitter på egne beslutninger som ikke nødvendigvis er i tråd med hva de enkelte hovedkvarter mener. Likevel representerer Politidirektoratet etatsnivået for Politiet, mens Forsvarets operative hovedkvarter er nivået under etatsnivået. Det kan implisere en vektbalanse i fordel av Justisdepartementet (Justisdepartementet, 2017). Informantene fra Politiet bekrefter at den avstanden som er mellom Politimesteren og Politidirektoratet er kort<sup>8</sup>. De peker også på det faktum at Politimesteren har i stor grad veldig mye makt lokalt samtidig stor påvirkning inn i Politidirektoratet. Det er lokalt at en evt krise heves til ett nasjonalt nivå, dette tilligger Politimesteren å gjøre. Dette bekreftes også av Døving (Døving, 2017). Som en kontrast til dette har to av informantene hos Forsvaret gitt uttrykk for at de opplever det som litt utfordrende at Politiet går direkte på nasjonal ledelse, mens Forsvaret, i mine tilfeller, har ett til to ledd før de når nasjonal ledelse. De militære informantene opplever at når det ønskes prinsipielle avgjørelser tar det kortere tid å få klarlagt dette hos Politiet en Forsvaret. Men til tross for dette oppleves det ikke som kritisk, i og med at Forsvaret forbereder seg og ikke venter til eventuelle beslutninger er fattet, I tillegg opplever informantene fra Forsvaret at kjennskapet egen sjef har med sjefene i leddene over gjør at de har tidlig en viss pekepinn på retning en beslutning går i. Kort oppsummert tenker jeg at det er interessant at både Forsvaret og Politiets informanter har registrert mye av det samme, og opplever i 2018 at dette ikke er ett stort problem. Dette kan også ha en sammenheng med ny bistandsinstruks og andre lokale samarbeidsavtaler.

---

<sup>8</sup> Figur 4. Politimesterens plassering ved nasjonale kriser.

---

Forsvaret og Politiet har egne utdanningsinstitusjoner i form av Forsvarets høyskole og Politihøgskolen. I tillegg rekrutterer begge profesjonene fra andre profesjoner, eksempelvis har Politiet ett stort innslag av jurister (Glomseth, 2015b). Forsvarets bachelor utdanning tar for seg nasjonal krisehåndtering der samvirke med Politiet er ett sentralt tema. Tilsvarende er mer tilfeldig på Politiets side, der er det ikke utdanning relatert tett til samvirke med Forsvaret på samme måte som ved Krigsskolene. Ut i fra dette kan det være gode grunner til at det oppleves noe forskjellig ledelsesfilosofi mellom etatene. I praksis betyr dette at Politiet mangler en akademisk tilnærming til utfordringene knyttet til samarbeid med Forsvaret, noe som kan være en mangel som gjør operativt samvirke utfordrende. På den andre siden har Politiet noen kurs i etterutdanningsporteføljen som tar for seg stabsarbeid og operasjonsledelse, her ligger det noe utdanning i hva dette samvirke kan bestå av og hvilke utfordringer det har. Imidlertid har Politiet og Forsvaret en felles utdanning på masternivå hvor både Politi og Forsvar møtes i klasserommet, inkludert andre samfunnsaktører (Politi- og Forsvarshøgskolen, 2018). Dette blir sett på som en meget god arena for akademisk tilførsel av kompetanse og forståelse for etatenes egenarter, men samtidig en viktig nettverksarena for å utvikle ett bedre samarbeid og forståelsesklima. Et annet forhold er at fokuset i grunnutdanningen i Forsvaret på mange måter er veldig ledelses fokusert, elever som kommer fra skolebenken er tiltenkt rollen som leder på ett definert nivå. Dette innebærer måten skolene selekterer til utdanningen. Politihøgskolen har ikke det samme fokuset på avdelingsledelse i sin grunnutdanning. Det kan implisere at yngre tjenestemenn i Forsvaret har tyngre og bredere erfaring i å lede komplekse situasjoner enn sine likesinnete i Politiet. Men på den andre siden er ofte ledelses nivået i Politiet som leder på operativt nivå erfarne tjenestemenn, med både tung faglig kompetanse og erfaring (Hætta, 2015). Med andre ord er det vanskelig å avklare hverken det ene eller det andre fordi det er særegenheter ved etatene som vektlegges forskjellig. Alt sett under ett fremstår det som klart at fokuset på ledelse i utdanningen oppleves som forskjellig og gjør samarbeid utfordrende. Hvis du da legger på ett nivå med jurist som skal ta avgjørelser i politioperative settinger, da oppleves det fra militær side som mer utfordrende. Språk og oppfattelse av situasjon er ofte forskjellig. Et perspektiv er utdanningen de enkelte etatene står for selv igjennom sine profesjonsutdanninger, et annet er at Politiet ofte bekler lederstillinger på operativt nivå med erfarne polititjenestemenn eller jurister, nettopp for å ha balanse og kompetanse i den operative søyle (Glomseth, 2015b). Mye av det jeg har beskrevet så langt om utdanning bekreftes av alle informantene, både militære og Politiet. Jeg hadde i utgangspunktet ikke tenkt å legge mye vekt på utdanning i

---

denne studien, men informantene tok dette opp selv. Politiets informanter merker seg at offiserer leder på en ekte og avslappet måte, mens derimot deres egne yngre og uerfarne tjenestemenn har større utfordringer med å lede mer komplekse aksjoner. I diskusjonen vi hadde i intervjuene peker begge etatene på at grunnutdanningen i Forsvaret gjør lederen trygge i rollen. I så måte kan dette også pekes på som en utfordring i maktforholdet mellom etatene. Eksempelvis er det Politiet som skal lede operasjoner når etatene samvirker, det ble gitt eksempler i intervjuene om hendelser der militær ledelse overtar lokalt nettopp av grunnen jeg har skrevet om tidligere. Yngre polititjenestemenn føler det utfordrende i mer komplekse aksjoner, og da tar militær leder over, utviser mer handlekraft er vel riktig beskrivelse. Dette poenget bringer meg videre til kort å drøfte hvem får lov til å bli sjef.

I studien er det tidligere beskrevet at Forsvarets ledere har gått samme form for utdanning og karriere for å bli sjef. Dette har på mange måter vært karriere normen i hvert fall i Hæren (Hæren, 2015a). I motsetning til Politiet hvor det i større grad peker seg ut to profesjoner som tar hevd på lederstillinger i det vi kan kalle operativ søyle. Dette er polititjenestemenn og jurister (Glomseth, 2015b). Ulempen for Forsvaret med en slik ordning er at dette gjør at mange ledere er veldig like, konforme, dette er også en fordel og gir forutsigbarhet, tydelig ledelse basert på de samme verdiene osv. Politiet rives mer av en intern profesjonskamp, denne har foregått over tid, men er selv etter politireformen fortsatt tilstede. I dag er Politimesteren i all hovedsak utdannet jurister. Jeg kommer tilbake til dette senere i drøftingen.

## **5.2 Ledelse**

Operative lederkulturer er på mange måter motsatt av byråkratiske lederkulturer fordi de ansporer en fellesskapskultur og stiller seg kritisk til formalt regelrytteri (Johannesen, 2015). Ifølge Johannesen betyr et slikt gruppepress videre at det kan også oppleves ganske brutalt og strengt normbindende for den enkelte å måtte innordne seg i gruppefellesskapet og ikke kunne tenke selv, slik det oppleves av operative ledere i Politiet, som i høy grad er styrt av byråkratiske ledere. Dette i motsetning til Forsvarets oppdragsbaserte ledelse som i all hovedsak omhandler det å kunne utnytte initiativ, gi tillit, akseptere andre løsninger og tilsvarende. Det at flere informanter i intervjuene underbygger dette, både fra militær og politi sin side, mener jeg er ett viktig moment å ta med seg i videre utvikling av nettopp dette samarbeidet. Slik flere av informantene, både militære og politiets påpeker at Forsvarets

---

ledere er mer handlekraftige, mer selvstendige, trygge og godt i stand til å løse komplekse situasjoner også i samarbeid med Politiet.

Fjærli har i sin masteroppgave sett på ulike lederstiler i det tidligere Helgeland Politidistrikt (Fjærli, 2015). Der ender han opp med at flere av respondentene gir tilbakemelding på at det er ett såkalt «la det skure lederskap» som fungerer. Dette argumenterer han med ligger i blant annet den rutinerte massen av ansatte som jobber i distriktet. Det er liksom ikke rom for noe eksempelvis transformasjonsledelse, det oppleves ikke å være noe stort behov for dette. På den andre siden er moderne ledelsesfilosofier som nettopp transformasjonsledelse gjennomgående for perioden etter 2000. Ett annet relevant punkt er at Forsvaret gjennomgående har beveget seg mot transformasjonsledelse, noe som på mange måter gjenspeiles i både doktriner, forsvarsjefens grunnsyn på ledelse og verdigrunnlaget til Forsvaret. Det kan også argumenteres med at Transformasjonsledelse er det som er mest effektivt i situasjoner hvor Politiet og Forsvaret skal samvirke, i motsetning til la det skure lederskap. Til forskjell fra la det skure lederskap krever transformasjonsledelse at aktører i systemet, altså de som er eksempelvis i staben er i stand til å jobbe etter de prinsippene som er viktige for at transformasjonsledelse til å fungere. Av den grunn er det verdt å vurdere hva som i den enkelte samarbeidsprosess best fungerer. Derfor er det viktig med gode teamprosesser, noe jeg skal komme tilbake til senere.

Politiet har i likhet med Forsvaret utarbeidet en ledelsesfilosofi og verdigrunnlag (Politidirektoratet, 2018). Likhetsstrekkene mellom Forsvarets og Politiets filosofier er verdt å merke seg. Begge filosofiene bygger oppunder en mer transformasjonsbasert ledelsesfilosofi. Likhetsstrekkene vurderer jeg til å være resultatet av endringene som har tvunget seg frem etter 22 juli hendelsen, og som jeg og andre har diskutert om kan være Politiets Vassdalen. Av den grunn har jeg merket meg at Politiets informanter er opptatt av at det er vanskelig å skille mellom ledelse og administrasjon. Dette henger nok sammen med omfanget av operativ ledelse som skjer, kanskje spesielt i de mindre distriktene. Dette kan utdypes videre gjennom å se til hva de militære informantene beskriver om ledelse i Politiet. Det oppleves svekket handlekraft, juridisk fokusert, liten risikovilje m.fl. På den andre siden bekrefter Politiets informanter at de flinke lederne blant annet er karismatiske og har vilje til å stå i stormen. Dette vurderer jeg til å være egenskaper som bidrar til aksept for en mer transformasjonsledelse filosofi også i Politiets rekker.

---

## 5.3 Identitet og kultur

Under overskriften «identitet og kultur» skal jeg drøfte i hvilken grad forståelse av kultur og identitet påvirker samarbeidet mellom Forsvaret og Politiet. Jeg vil forsøke å ta utgangspunkt i hypotese 3; Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.

Forsvaret og Politiet har etablert forskjellige verdigrunnlag. Forsvaret har Respekt, ansvar og mot som sine kjerneverdier (Forsvarsstaben, 2015). Politiets verdier er av Politidirektoratet beskrevet som modig, respekt, helhetsorientert og tett på (Politidirektoratet, 2018). Disse verdiene er godt kjent blant informantene og de svarer godt for seg i intervjuene, refleksjonene er gode når det kommer til å fylle verdiene med innhold.

Det faktum at begge etatene har etablert ett sett med verdier, riktignok egne for hver etat, opplever jeg som positivt. Det at de er godt kjent er heller ikke en hemske. Det er ett poeng å sammenlikne de to verdsettene litt mer. Og ved å gjøre det er mange sammenfallende poenger som gir merverdi. Sett i lys av Forsvarets kjerneverdier er alle disse også å finne i Politiets, riktignok er mot byttet ut med modig, ansvar er lagt til under modig (Politidirektoratet, 2018). Fordelen med dette er at i beslutningsprosesser er det ett tilnærmet felles sett med verdier som utgangspunkt for de vurderingene som anbefales og de beslutningene som fattes. I motsatt fall, hadde verdiene vært forskjellige eller vanskelige å forholde seg til kunne det raskt kommet til motsetninger og unødvendig friksjon når tøffe beslutninger og anbefalinger skal tas.

Slik det fremkommer i analysen<sup>9</sup> har Forsvarets informanter trukket frem at Politiet har i stor grad ett behov for juridisk rådgiving eller forankring før de iverksetter eller anbefaler noe. De samme informantene opplever at de selv ikke har hatt de samme behovene. Her er det en svakhet ved at Forsvaret i daglige operasjoner eller utdanning ikke har det behovet, og de samme informantene stilles ikke ovenfor like intrikate problemstillinger som jurister faktisk bidrar med råd inn mot. Som anekdote til dette er Forsvarets jurister ikke organisert i nivå tre, altså bataljonene. Men de holder til ved operative hovedkvarter og eksempelvis Hærstab og Forsvarstab. Som en motpol til dette har Politiets informanter lagt stor vekt på den tryggheten juridisk rådgiving gir i komplekse prosesser som ofte det kan være snakk om. I det tilfelle det ikke hadde vært juridiske ressurser tilgjengelig hadde nok det

---

<sup>9</sup> Tabell 3 og 4 i kapittel 4: Analyse.

---

i praksis betydd dårligere anbefalinger og i liten grad juridisk forankrete beslutninger. Men til tross for dette skal vi ikke undervurdere at Politimesterene som faktisk har ansvaret er utdannet jurister og har i stor grad betraktelig erfaring. Med andre ord til syvende og sist er det kompetente beslutningstagere som har det siste ordet.

## 5.4 Beslutningsprosesser

I denne delen av studiet skal jeg drøfte mer konkret på beslutningsprosesser når Politiet samvirker med Forsvaret. Jeg vil all hovedsak benytte teorien jeg har gjort rede for sammen med analysen av intervjuene. Det er ett poeng å referere til hypotese 2 og 3; Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og Politiet. Og ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke. Dette for å vise til fokusområdet til oppgaven.

Politiet er en beredskapsstat, men de fleste henvendelsene og operative aktivitetene løses med minst mulig ressursbruk. I følge 22 juli kommisjonen løser Politiet ca 75% av oppdragene med en patrulje mens totalt 90 % løses av en til to patruljer (Gjørøv, 2012). Dette bildet bekrefter Politiets informanter langt på vei. Når vi da tar utgangspunkt i at det etableres sjeldent stab med bakgrunn i denne type hendelser er det nærliggende å konkludere med at stab i Politiet i liten grad etableres.

Politiet har i PBS del I metode for hvordan en plan og beslutningsprosess foregår (Politidirektoratet, 2007). Tilsvarende finner vi hos Hæren i stabshåndboken (Hæren, 2015b). Jeg kan argumentere for at på den ene siden er disse to metodene på mange måter like, de har mye av den prinsipielle oppbygningen i begge prosedyrene. Det handler om å definere hva er problemet, hva skal løses. Hvilke aktører står en ovenfor, og hvordan løse det. På den andre siden er det små nyanser av forskjeller og Hærens metode er mye mer omfattende og er en håndbok som tar hele spekteret fra Krig til fred. Dette kan utdypes videre gjennom at språkdrakten er av forskjellig karakter. Det benyttes ulike ord mellom PBS del I og Hærens PBP. Av den grunn kan det oppstå misforståelser i den operative planleggingen. Imidlertid er det som blant annet informantene er inne på viktig med kjennskap til hverandres metoder. Blant annet i den hensikt å vaske bort forskjellene som kommer til synet i dette tilfellet i språket. Fra en annen synsvinkel er eksempelvis stabsmedarbeiderene definert på lik måte, med P1/S1, P2/S2 osv. Dette bidrar til å minimere forskjellene, vel og merke om disse funksjonene kjenner hverandre på forhånd. Før krisen inntreffer.

---

Stabens forhold til sjefen og omvendt er gjort tydelig rede for i kapittel 2. Det å ha en god kjemi mellom staben og sjefen er viktig for å få til gode beslutningsprosesser. Flere faktorer som spiller inn, men jeg trekker frem tillit som en viktig faktor som er avgjørende i denne sammenheng for å få til effektive prosesser som igjen gir god kvalitet på beslutningsgrunnlaget som staben gir sin sjef. På den ene siden skal staben utfordre sjefen på oppdraget de står ovenfor samtidig har de en plikt til å følge opp lojalt de beslutningene sjefen tar. Dette inkluderer forutsetninger og føringer sjefen gir i sine innspill til prosessen. Til forskjell fra kanskje andre virksomheter vil det for effektiviteten i en slik prosess være viktig med lojalitet. Når beslutningen er fattet er det stabens jobb å omsette dette i aktivitet. Derfor er tillit viktig for å gi staben det spillerommet den ser er nødvendig for å gi gode anbefalinger. Dette kan utdypes videre gjennom at Forsvarets informanter opplever det å utfordre Politiets stab til, i dette tilfelle, å tenke utenfor de ordinære normer og firkanter, tenke utenfor boksen. Til forskjell fra hva Politiets informanter mener. De er mer opptatt av å legge til rette for anbefalinger som bygger på juridiske problemstillinger kontra Forsvaret som kanskje ser mer praktisk på dette. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel, Politiet opplever utskiftende personell hos funksjoner i Forsvaret som utfordrende. Politiets informanter peker på at det kan være vanskelig å bygge tillit hos sjefs nivået når det til stadighet er nye ansikter i de forskjellige rollene.

Hvordan skal en da komme til gode anbefalinger? På den ene siden er egenskapene til staben veldig viktig, både for å gi gode anbefalinger, men også for å få iverksatt ting. Lojalitet, integritet, samarbeidsvilje og objektivitet er noen av egenskapene som trekkes frem i Forsvaret (Forsvarets høyskole, 2010). Alle disse egenskapene og flere til bidrar til å høyne kvaliteten i beslutningsprosessen hos begge etatene. Informantene trekker frem at samarbeidsvilje er en egenskap som kommer veldig til syne i tverretatelig samvirke som dette er snakk om. Det å kunne gi og ta iløpet av prosessen samtidig bidra med å finne gode kompromisser er unektelig en meget god egenskap. Dette forsterkes igjennom de historiene som trekkes frem i samtalene med informantene.

## **5.5 Samvirke**

Jeg skal i denne delen av drøftingen vurdere samvirke mellom Politi og Forsvar. Jeg bygger denne biten av oppgaven egentlig på alle tre hypotesene; Hypotese 1: Det er ulike lederadferd knyttet til effektiviteten i beslutningsprosessene i Politiet og Forsvaret. Hypotese 2: Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og

---

Politiet. Hypotese 3: Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.

«Når kriseledelse starter med å ta hilserunden, da skjønner du at man har tapt kontrollen på krisen» sitat informant <sup>10</sup>. Dette sitatet er fint å ha i bakhodet når det leses videre.

Politimester i Finnmark Ellen Katrine Hætta har pekt på behovet og viktigheten av flere ting for å få til ett velfungerende samvirke mellom Forsvar og Politi (Hætta, 2015). Samarbeidet mellom den militære grensevaktet og sivilt politi som forvalter Schengen dras frem som noe meget bra i både militære kretser og sivilt. Det hun mener er en suksess er at politidistriktet og Grensevaktet bruker mye tid ilag. På alle nivåer. De har ofte samøvelser både på teknisk nivå ute og taktisk mellom stabene. Hun trekker frem at ved å ha sømløst oppdragsløsning blir enhetene bedre styrket når det skjer noe ekstraordinært. Eksempelvis har operasjonsentralene i etatene daglig kommunikasjon, det løses oppdrag på bakken i det daglige. I tillegg er det etablert gode foraer hvor sjefs nivået møtes for å diskutere relevante problemstillinger slik at alle har ett omforent bilde av hva som gjelder (ibid). Informantene fra både Politi og Forsvar understøtter det Politimesteren har beskrevet. Det å kunne drive samtrening og utdanning er viktig for å bygge bro over en del myter og misforståelser knyttet til særegenheter i etatene. Utfordringene som for så vidt informantene fra Forsvaret flagger mest er at Politiet oppleves å ikke ha de samme muligheter til å drive øvelse og utdanning slik vi Forsvaret gjennomfører. Da spesielt med fokus på arbeidstidsbestemmelser og muligheten til å drive trening og øving 24/7 over tid.

Når Politiet og Forsvaret skal samvirke kommer jeg ikke utenom å se på makt, hvem har makt og hva brukes den til. På den ene siden har Politiet makt og ikke minst ansvar når de anvender Forsvarets innsatsmidler jfr bistandsinstruksen (Justisdepartementet, 2017). På den andre siden har Forsvaret ett selvstendig ansvar for å ivareta eget oppdrag selv om det er gitt av Politimesteren. Dette gir god balanse i forholdet mellom etatene samtidig som det tydeliggjør at det er Politiet som har det totale ansvar for en operasjon. Dette gjelder også Grensevaktens oppdrag med hjemmel i Politiloven og lokal samarbeidsavtale (Justisdepartementet, 2016). Ikke desto mindre er det viktig med felles forståelse for rammeverket operasjonen skjer innunder. Sett i lys av ett sivilt perspektiv er det i fredstid viktig at maktforholdet ovenfor norske borgere er Politiets, dette gir nødvendig autoritet og legitimitet isamfunnet for øvrig.

---

<sup>10</sup> Informant 3.



---

Det at Forsvaret og Politiet etter hvert har ett sammenfallende verdigrunnlag er til forskjell fra sivile samfunnsinstitusjoner viktig. Tjenestemenn fra Politiet og Forsvaret representerer på den ene siden statens maktmonopol og derfor er det viktig med ett felles sett med verdier. Det er gode grunner til dette, med utgangspunkt i noen av verdiene som eksempelvis mot skal disse etatene kunne gå inn og løse oppgaver som ingen andre skal kunne, det kan handle om å redde liv, det kan være at det skal tas liv. I motsatt fall at det ikke hadde vært ett felles verdsett ( vel og merke med noen forskjeller) kunne disse etatene blitt spilt mot hverandre og ikke blitt sett på som en troverdig sikkerhets aktør. Der kommer også verdien av respekt inn, med respekt som en felles verdi er det fullt mulig å forvalte den makten de besitter til samfunnets beste.

### **5.6 Avsluttende betraktninger**

Som avslutning på denne delen av oppgaven gjør jeg kort noen vurderinger rundt andre punkter.

I kapittel 3 Metode har jeg gjort rede for hvordan jeg har metodisk har gått frem i løsningen av oppgaven. Troverdighet og gjenkjennbarhet er viktig for min besvarelse. Jeg opplever at jeg kan føle meg trygg på at disse faktorene er godt ivaretatt. Det som er skrevet er hentet fra sentral og anerkjent teori samtidig er informantene som er benyttet førstehånds representanter for både Politiet og Forsvaret som profesjon. Hvis det er noe jeg kunne gjort annerledes metodisk har jeg mot slutten vurdert om det hadde vært hensiktsmessig med en bredere undersøkelse hos ledere i Forsvaret og Politiet, der temaene hadde vært rettet inn mot det jeg har intervjuet informantene om. Dette kunne nok ha gitt ett enda bredere bildet av situasjonen i etatene i nåtid. Dette kunne da blitt sammenlignet med relevante intervjuer og teorier. Dette ble lagt bort fordi jeg ansåg det som for tidskrevende nå mot slutten. Både med tanke på innsamling av data og bearbeiding.

Det jeg beskrev ovenfor er kanskje det svake ved oppgaven. Det hadde vært mulig å gå bredere ut blant ansatte for å se om teori og praksis (respondentenes besvarelse) stemmer overens. Sett i motsatt lys mener jeg at de intervjuene jeg har hatt gav nødvendig dybde og merverdig for å belyse oppgaven på en meget god måte.

## **6 Konklusjon**

Hensikten med denne oppgaven har vært å studere hvordan Politi og Forsvar som viktige beredskapsetater effektivt klarer å samarbeide. samt å studere i hvilken grad disse etatene ser

---

hverandres styrker og svakheter i ett samfunnsperspektiv. Gjennom å utforske utviklingen av samvirke spesielt etter 22 Juli 2011 har jeg fokusert på om det har vært erfaringslæring og etatenes evne til å utvikle læringsmomenter i fra praktisk samvirke, enten i skarpe operasjoner eller øvelser.

Dette kapitlet skal avslutte oppgaven. Jeg starter med å gjenta problemstillingen for oppgaven;

**Hvordan kan beslutningsprosesser i samvirke mellom Politi og Forsvar påvirkes i kraft av godt lederskap, kjennskap til kultur og prosesser.**

På bakgrunn av dette utarbeidet jeg noen hypoteser som spisser grunnlaget for valg av metode og tilnærming;

Hypotese 1: Det er ulik lederadferd knyttet til effektiviteten i beslutningsprosessene i Politiet og Forsvaret.

Hypotese 2: Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og Politiet.

Hypotese 3: Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.

.

## **6.1 Svar på problemstilling**

Problemstilling min kan tolkes veldig omfattende, jeg har prøvd å holde en jordnær kontakt slik at ikke fremstillingen av litteraturen, analysen og drøftingen blir for abstrakt. Jeg har hatt ett ønske om komme frem til noe som er såpass konkret, faktabasert, vurdert og operasjoanlisert at det kan nyttegjøres i videre utvikling av samarbeidet mellom Forsvaret og Politiet.

### **6.1.1 Hypotese 1, Det er ulik lederadferd knyttet til effektiviteten i beslutningsprosessene i Politiet og Forsvaret.**

Denne hypotesen jobbet jeg frem fordi jeg mente den er viktig for å se på de andre perspektivene jeg vurderer i forhold til problemstillingen.

Langt på vei mener jeg at både teorien jeg har lagt til grunn, analysen av intervjuene og drøftingen av dette viser at denne hypotesen kan bekreftes. Flere av informantene, tverretatelig, bekrefter at de opplever at forskjellig ledelse fra beslutningstakeren bidrar til

---

effektiviteten positivt eller negativt. I teorigrunnet er både Fjærli og Hætta inne på viktigheten av ledelse som virkemiddel for å nå de målsetningene som gjelder, uavhengig om det er tradisjonell styring eller operativ ledelse. Dette kombinert med fordypningen i relevante ledelses teorier om blant annet la det skure ledelse og transformasjonsledelse viser på en god måte hvordan effektiv ledelse kan utvikles og hvordan det påvirker strukturen, menneskene.

### **6.1.2 Hypotese 2 Ulike/like prosedyrer og stabsmetodikk vil påvirke samarbeidsklimaet mellom Forsvaret og Politiet.**

Metode og prosessforståelse er etter min mening viktig når vi utvikler planer for i dette tilfelle operasjoner som involverer to beredskapssetater med allerede godt innarbeidete rutiner. Dette understøttes både i teoridelen av min besvarelse samt blant informantene. Jeg opplever riktignok at Forsvarets informanter er noe mer tydelig her. Dette kan begrunnes med at de jeg har intervjuet fra Forsvaret til daglig mer eller mindre jobber med beslutningsprosesser i de jobbene de har. Mens Politiets informanter oppleves å ha en mer nøktern holdning til dette. Noe jeg begrunner med at disse og Politiet generelt ikke til daglig er stabsorganisert. Samtidig er selve plan og beslutningsprosessene i prinsipielt like med noen nyanser. Jeg trekker igjen frem Hærens plan og beslutningsprosess som er veldig nøye og konkretisert.

Samarbeidsklimaet blir ikke nødvendigvis veldig bra eller veldig dårlig ved at de som er i staben ikke kjenner hverandres planprosesser og metoder godt. For Politiet utfordres de i hvilken grad de benytter seg av metoden ofte nok til at de faktisk behersker det. Her er det nok ulikt mellom distriktene. Det samme er nok tilfelle hos Forsvaret men i mindre grad.

### **6.1.3 Hypotese 3. Ulik kultur og identitet i Forsvaret og Politiet hemmer effektiv samvirke når etatene skal samvirke.**

I min oppgave har jeg ikke sett mye på det som skjer på utøvende nivå, teknisk, der hvor polititjenestemannen og lagføreren fra Forsvaret treffes. Min klare oppfatning i arbeidet med denne oppgaven at det som skjer på dette nivået er av meget god kvalitet. Og det løses oppdrag basert på felles tankesett, verdier og dyktige operative ledere.

Jeg har fokusert på stabenes rolle i samvirke mellom Politi og Forsvar. Der har jeg en oppfatning om ulik kultur og identitet bidrar tidvis til at samarbeidet er mindre effektivt. Dette begrunner jeg med blant annet følgende; De aller fleste som jeg har involvert i arbeidet er klare på at Politiet har ett stykke å gå for å forstå Forsvaret behov for realistisk utdanning, trening og øving. Det er ett klart bilde fra informantene at Politiet ofte ser seg nødt til å

---

nedprioritere øving med bakgrunn i andre faktorer som gjerne dukker opp på kort varsel. Samtidig er både teorien og informantene åpne på at det er grunner til dette som kan være vanskelig å forstå når en ikke kjenner det store bildet. Det neste momentet er det faktum at Forsvaret har i sitt utdanningsystem tatt høyde for samvirke med Politiet slik at offiserer skal være forberedt. Det er ikke nødvendigvis at den utdanningen virker. Men i slike fora diskuteres blant annet lederstil, verdier og holdninger, dette med tanke på å stimulere til refleksjon rundt hvordan en selv blir oppfattet fra eksempelvis en polititjenestemann. Dette mangler slik jeg har skjønnet det Politiet på sitt laveste nivå.

Samtidig ser jeg i mitt arbeid med denne oppgaven at flere offiserer ikke har evnet til å se ut av boblen som direkte handler om en aksjon som de håndterer ilag med Politiet. Det å forstå hva andre aktører i totalforsvaret har som rolle mener jeg blir viktigere og viktigere, da ikke bare Politiet. Men i forlengelse av dette er det rimelig nærliggende å tro at Offiserer hadde hatt gått av skjønne sin rolle i slike situasjoner. Det å ikke forstå hvorfor ikke Politiet er tilstede med hele sin styrke gjennom hele sin øvelse kan være krevende. Akkurat dette eksemplet er viktig for å forstå at den andre etaten er underlagt helt andre styringssignaler fra sin ledelse igjen. Og slik er det.

Slik jeg konkluderer er det at Politi og Forsvar på mange måter har like verdigrunnlag en viktig faktor for å viske ut grensene som ligger veldig profesjonsnært. Det at forskjellig identitet og kultur bidrar til å gjøre det mindre effektivt demmes opp nettopp med dette.

#### **6.1.4 Hovedkonklusjon**

Jeg har i denne studien forsøkt å belyse hvordan beslutningsprosesser kan la seg påvirke med utgangspunkt i lederskap, kultur og prosesser. Jeg har tidligere i kap 6 gjennomgått mine funn knyttet til hypotesene 1-3. Jeg skal nå forsøke å konkludere i tråd med problemstillingen for denne oppgaven.

Beslutningsprosessene er viktige i all aktivitet i totalforsvarets ramme, men når jeg har isolert dette til samvirke mellom kun Politi og Forsvar er det noen sentrale punkter jeg ønsker å trekke frem.

Godt lederskap er essensielt for å være mest mulig effektiv i samvirke mellom etater. Dette krever en tydelig ledelses filosofi hos den eller de som fatter beslutninger, hvis dette ikke er tilstede vil stabsmedarbeiderene være litt i uvisse i forhold til hvordan de skal forholde seg til ledelsen. Dårlige egenskaper vil trenere prosessen og forsure det samarbeidsklimaet

---

som skal forsøke å løse tidvis komplekse oppgaver med høy grad av risiko for egne og andre. Derfor er klokt at Politiet og Forsvaret har tilnærmet like ledelsesfilosofier og verdier de baserer sine profesjoner på. Dette bidrar til gjenkjennbarhet i hvordan forholde seg til og forstå den andre etaten. Teamutvikling har jeg vært inne på i oppgaven. Det å sette felles plangruppe eller på annen måte ha integrerte planprosesser er det som ansees som mest effektiv, men likevel gjennomføres det svært sjeldent. Her er det rom for betydelig effektivisering av prosessene. Med mer integrerte prosesser vil kjennskapen til hverandre på det mellommenneskelige nivå bli bedre, og viljen til å utfordre hverandre blir trolig større.

Det bringer meg over til å kjenne etatenes kultur. Forsvaret har hatt god tradisjon for å tilstrebe god kulturforståelse når de har deployert til andre land. Nettopp for å forstå hvordan landet fungerer. Og nytte dette aktivt i oppdragsplanlegging og gjennomføring. Det samme har Politiet på sine områder. Det å forstå dette mellom Politiet og Forsvaret har tidvis vært vanskelig. Rikignok gjelder ikke det på teknisk nivå, men fra det taktiske og oppover. Eksempelene er mange på misforståelser, men jeg vil vel oppsummere det hele med at det handler om å forstå hverandre på en bedre måte, samtidig må de enkelte etatene akseptere hverandre for den de er og jobbe konstruktivt.

Forsvaret og Politiet har i stor grad like planprosesser, det er nyanser og forskjeller. Men det er prinsipielle likheter som er verdt å ikke glemme. Det å kunne få til bedre utdanning i hverandres metoder, se på muligheten for felles tilnærming og ikke minst det å få trent på det de faktisk benytter opplever jeg er viktigst akkurat i dag. Det er ikke avgjørende å ha helt like metoder, men det er en stor fordel å kjenne forskjeller og likheter.

## **6.2 Hva har mitt bidrag gitt til faget**

Det er flere ting jeg opplever som relevant sett fra mitt perspektiv når det gjelder min oppgave. Noen av de funnene jeg har gjort bidrar forhåpentlig vis til å sette fokus på metode og prosessutvikling mellom Politiet og Forsvaret, det er ett håp om at de inkluderer andre aktører som eksempelvis Fylkesmannen, andre blålysetater, sivilforsvaret og tilsvarende. Noen vil kanskje betegne det som totalforsvaret.

Jeg håper at oppgaven min belyser etatenes ledelsesfilosofier og verdigrunnlag. Og at gjenkjennbarheten på tvers av etatene gjøres kjent. Samtidig som de forskjellene som eksisterer gjøres kjent slik at i møte mellom aktørene kan være bevist på likheter og ulikheter i de enkelte organisasjonene. Spesielt gjelder dette også kultur og identiteten til de forskjellige

---

etatene. Kjennskap og ikke minst forståelse for hverandres likheter, ulikheter og utfordringer er nesten like essensielt som kapasitetsforståelse.

## 6.3 Hva burde blitt studert ytterligere?

Min oppgave går verken bredt nok eller nok i dybden til å være uttømmende for alt som er interessant å se på i samvirke mellom Forsvaret og beredskapsetatene. Inkludert totalforsvarets organisering i Norge.

Hadde jeg skulle skrevet flere oppgaver på dette nivået eller komme med forslag til annen forskning innen fagfeltet ville jeg ha sett mer på følgende temaer.

- a) Den omfattende omorganiseringen som skjer i beredskapsetatene, sett i lys av struktur endring i kommunereform og regionreformen. Har nye lokaliseringer av toppunktene i totalforsvaret innvirkning på evnen til å operere i lag når krisen inntreffer. Eksempelvis; Politimesteren har sete ett sted, Fylkesmann ett annet sted, Forsvaret ett tredje sted osv osv. Slik vil det bli når eksempelvis regionreformen er ferdig.
- b) Dypere forskning på Gjørvkommisjonens påvirkning rundt beredskaps ledelse i rammen av totalforsvaret (ikke bare Politi eller Forsvar). Har det skjedd endringer i måten kriser ledes nå som vi er snart syv år etter de tragiske hendelsene utspant seg.
- c) Ett relevant tema for både master og bachelor kunne vært offiserers evne til å se det totale bildet av samfunnets ressurser og prioriteringer. Det gjenspeiles i min oppgave at enkelte har litt anstrengt forhold til eksempelvis Politiet håndterer øvelser og annen trening. Dette da sett i lys av andre mer operative oppdrag, som sikkert er enklere å måle og resultatfastsette.
- d) En problemstilling jeg kunne tenkt meg å se nærmere på er hvorvidt Forsvarets erfaringer fra skarpe operasjoner viderebringes til eksempelvis Politiet. Med dette mener jeg ikke nødvendigvis taktikken og teknikkene. Men kanskje vel så mye hvordan folk reagerer på det psykologiske plan når de utsettes for de ekstreme på kjenningene krig er.

---

## 7 Litteraturliste

- Colbjørnsen, Tom, Administrativt, forskningsfond & lederundersøkelse, A. FFs. (2004).  
*Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Døving, Erik. (2017). hvem er best egnet til a lede politiet. *Politiforum*.
- Eid, jarle; Brun, Wibeke; Ekornås, Belinda; Kobbeltvedt, Therese; Palellesen , Ståle; Hansen , Anita; Laberg, Jon Christian; ; Johnsen, Bjørn. (2003). Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team. *Norsk Militært tidskrift*, 22-27.
- Einarsen, Ståle, Martinsen, Øyvind L., Skogstad, Anders & Keeping, David. (2017).  
*Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksen, Jonas & Keeping, David. (2017). *Krise- og beredskapsledelse : teamtrening* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fjærli, Håvard. (2015). Politiledelse. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), (s. 191-211). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fog, Jette. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview* (2. rev. udg. utg.). København: Akademisk Forlag.
- forskningsdata, Norsk senter for. (2018-04-17). Resultat av meldepliktstest.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015). Forsvarets verdigrunnlag. fra <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag>
- Gjørsv, Alexandra Bech. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringsskvalet og Utøya 22. juli 2011 : avgitt til statsministeren 13. august 2012* (Vol. NOU 2012:14). Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- Glomseth, Rune. (2015a). Politiledelse. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), (s. 42-70). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Glomseth, Rune. (2015b). På sporet av Politiledelse - styring og ledelse i og av politiet. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), *Politiledelse* (s. 140-166). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Guetzkow, Harold, Tannenbaum, Robert, Weschler, Irving R. & Massarik, Fred. (1961).  
Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. *American Sociological Review*, 26(5), 804. doi:10.2307/2090224

- 
- Hæren. (2015a). Hærens kompetanse og karriereplan.
- Hæren. (2015b). *Stabshåndbok for Hæren : Plan- og beslutningsprosessen*: Hærens våpenskole.
- Hætta. (2015). Samarbeid mellom Politi og Forsvar. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), *Politiledelse* (s. 423-427). Oslo: Gyldendal akademisk.
- høgskole, Forsvarets. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Jan Ove. (2013). har politiet noe å lære av forsvaret om lederskap. *Politiforum*.
- Janis, Irving L. (1982). *Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed. utg.). Boston: Houghton Mifflin.
- Johannesen. (2015). Beslutningstaking og organisasjonsdynamikk i operative nettverk. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), *Politiledelse* (s. 250-266). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, Stig O. (2013). *Politikultur : identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.
- Justisdepartementet. (1986). *NOU 1986 nr 20, Skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986*. Universitetsforlaget.
- Justisdepartementet. (2013). *NOU 2013: 9, Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer - Politianalysen*. oslo.
- Justisdepartementet. (2016). *Politolov*. Lovdata.no Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>.
- Justisdepartementet. (2017). Bistandsinstruks.
- Malterud, Kirsti. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Politidirektoratet. (2007). *Politiets beredskapssystem del I (PBS I) : håndbok i krisehåndtering* (Vol. 4/2007). Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (2018, 2018 - 04- 10). [SPØRSMÅL I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE - OVERORDNETE DOKUMENTER INNEN LEDELSE I POLITIET].



- 
- Politihøgskolen. (2012). Evaluering øvelse TYR. fra  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering\\_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Politihøgskolen. (2013). Evalueringsrapport øvelse Gemini.
- Politihøgskolen. (2018). Læreplan emne Nasjonal krisehåndtering. fra  
[https://www.phs.no/Documents/2\\_ Studietilbud/3\\_EVU/Godkjent%20studieplan%20NBK\\_godkjent%20i%20styret%20i%202012\\_revisjon%20godkjent%20senest%20i%202018.pdf?epslanguage=no](https://www.phs.no/Documents/2_ Studietilbud/3_EVU/Godkjent%20studieplan%20NBK_godkjent%20i%20styret%20i%202012_revisjon%20godkjent%20senest%20i%202018.pdf?epslanguage=no)
- Ringdal, Kristen. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rosø, Torkildsen. (2015). Stabs og kriseledelse. I Stig O. Johannessen & Rune Glomseth (red.), *Politiledelse* (s. 303-318). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ryen, Anne. (2011). Exploring or exporting? Qualitative methods in times of globalisation. *International Journal of Social Research Methodology*, 14(6), 439-453.  
doi:10.1080/13645579.2011.611380
- Statsministerens. (2015). *Støtte i siv mil samarbeid*.  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering\\_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Hentet fra  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering\\_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/175015/evaluering_Tyr2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Sæther, Krister. (2013). øvelse og beredskap pa operativt niva stab i hordaland-politidistrikt. *Politiforum*.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Jan Ove. (2013). har politiet noe a lære av forsvaret om lederskap. *Politiforum*.
- Forsvarets høgskole. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets stabsskole

---

## 8 Vedlegg A Informasjonsskriv og samtykkeerklæring i forbindelse med

### intervju Informasjon om studien

Jeg er mastergradsstudent i militære studier ved Forsvarets høgskole i Oslo, og gjennomfører en studie på ledelse i beslutningsprosesser når Politi og Forsvar samvirker.

Jeg vil se på faktorer som påvirker tjenesten og bakenforliggende faktorer for beslutningsprosesser og lederadferd.

Spørsmålene i intervjuet dreier seg om både forhold ved den utøvende samvirke og bakenforliggende forhold som kultur og identitet. I forbindelse med dette trenger jeg personer med erfaringer med Politi/Forsvar eller som har jobbet tett opp mot slike prosesser som kan tenke seg å stille til intervju.

Intervjuene vil bli brukt i masteroppgaven, og eventuelt publiseres i artikkelform på et senere tidspunkt. Intervjuet vil ta c 60 min, men det tilstrebes at det ikke skal ta mer enn 1,5 time. Med din godkjenning vil jeg gjøre lydopptak gjennom intervjuet. Jeg vil notere underveis i intervjuet. Intervjuet vil vær på lydfil og i oppgaven brukes informant X på personer som har deltatt i studien. De som vil ha kjennskap til at du har deltatt i studien er deg, meg og mine veiledere. Lydopptakene lagres med informant ID, og opptakene makuleres etter at sensur er falt (tentativt i midten av juni 2018).

Det er viktig å være klar over at Forsvaret er lite nok til at det er en viss mulighet for at noen som leser oppgaven vil kunne kjenne deg igjen på tross av at du er anonymisert. Du får mulighet til å lese oppgaven etter at sensur har falt. Ønsker du det, må du gi beskjed.

Veiledere for min masteroppgave er Ole Christian Boe ved Forsvarets stabsskole. Har du spørsmål om studien må du gjerne ta kontakt med meg, Morten Olafsen, mobil: 91304863, e-post: morten.olafsen@krigsskolen.no. Samtykke Jeg har lest den ovenstående informasjonen, og forstår at intervjuet vil brukes til videre arbeid med masteroppgave. Jeg er klar over at jeg står fritt til å trekke samtykket tilbake når som helst.

Jeg samtykker i å delta i studien.

Dato \_\_\_\_\_ Signatur \_\_\_\_\_

## 9 Vedlegg B Intervjuguide

Tema	Under- og oppfølgingsspørsmål
Faktaopplysninger om informant	Utdanning etter VGS Tjenestestilling Ledererfaring Erfaring med FORSVAR eller POLITI
<b>Ledelse og adferd</b> Kan du gjøre rede for hvordan du opplever POL/MIL lederes adferd i beslutningsprosesser. Hvilke egenskaper opplever du som relevante i beslutninger når POL og MIL skal jobbe tett. Hvilke kriterier mener du skal legges til grunn i seleksjon/utvelgelse av ledere på dette nivået.	Egenskaper som oppleves å fremme / hemme samarbeid Er rollene godt nok definert Er overordnede signaler tydelige? Fins det ett verdigrunnlag, ledelsesfilosofi ++ Historikk? Personlige emosjoner? Karriere?
<b>Identitet og kultur</b> Hvordan opplever du at etatens identitet og kultur påvirker lederes adferd og evne til effektive beslutningsprosesser?	Fremme/ Hemme effektive prosesser? Hvordan oppleves det juridiske? Politiet skal LEDE operasjoner inkl ANSVAR. Forberedelser, kjennskap til organisasjonen
<b>Beslutningsprosesser</b> Hva er din erfaring med beslutningsprosesser i samvirke MIL/POL og hva fungerte godt og mindre godt?	I samvirke med POL el FOR I samvirke med ANDRE samfunnsaktører Beskrive den perfekte prosessen? Opplevs prosessene som systematiske? Opplevs det oppfølging av erfaring? Betyr erfaring noe? Hva kan gjøres bedre/ opprettholdes.
<b>Samvirke</b> Hva er din erfaring med samvirke mellom Pol og MIL? Opplever du at prosedyrer, juss (lover) evt andre standarder er med på å hemme / fremme gode beslutninger i samvirke.	Utfordringer/Fordeler Personlige relasjoner / rent systematisk (+/-)
Ekstra å tilføye ifbm tema	